

Le bulletin de LA SOUVERAÎNE

Nouvelles et conseils pour les
courtiers et leurs clients.

Vol. 20 • No.1

Soulignez-vous le travail de vos employés?

Les vendeurs sont-ils tous de grands parleurs et les libraires de vieilles filles? Les comptables sont-ils tous méthodiques et dépourvus d'émotion? Les membres de la haute direction sont-ils tous difficiles d'approche? Les scientifiques ont-ils toujours le nez dans leurs livres et portent-ils tous des lunettes? Les stéréotypes sont rarement fondés et peuvent souvent causer beaucoup de tort. Il suffit d'avoir eu la chance de gérer du personnel pour le savoir. Les compétences requises pour un poste en particulier peuvent parfois être détenues par une personne qui ne correspondait pas du tout au profil recherché.

De quelle façon votre société gère-t-elle la reconnaissance de ses employés et gestionnaires? Des programmes ont-ils été mis en place en ce sens? Votre société est-elle continuellement à la recherche de nouvelles méthodes pour souligner le travail des employés?

Chip et Dale Heath se penchent sur ces questions dans un article portant sur les coûts et les avantages des programmes de reconnaissance au travail. Au départ, ils reprennent une importante étude qui démontre que 40 % des employés qui quittent leur emploi le font en raison du manque de reconnaissance. Ainsi, en plus de faire plaisir aux employés, la reconnaissance aurait également des répercussions sur le plan économique.

Voici un ajout intéressant des auteurs : les clients éprouvent une grande satisfaction lorsqu'ils savent que leurs remerciements se rendront à la personne concernée. D'autres études indiquent que personne n'est indifférent au plaisir de pouvoir exprimer sa gratitude. De plus, les effets de ce plaisir peuvent se faire sentir pendant aussi longtemps qu'un mois. Ainsi, si vos clients expriment leur gratitude à l'égard du travail d'un employé, ils seront certainement plus enclins à continuer de faire affaire avec vous.

Comment faire pour que le message se rende à la bonne personne? Bonne question. Les auteurs donnent plusieurs exemples qui commencent à faire leurs preuves. Par exemple, les centres qui répondent aux appels des annonces « Comment trouvez-vous ma conduite » affichées à l'arrière des camions disent que 18 % des appels sont effectués pour donner des commentaires positifs. Les répondants s'assurent d'acheminer le commentaire au conducteur en question.

Les auteurs admettent que ces efforts ne sont qu'un pas dans la bonne direction et qu'ils n'ont pas encore trouvé la solution parfaite, s'il y en a une. Pour terminer, sachez que les sondages ne remplissent pas toujours leur mandat; ils sont impersonnels et finissent par devenir qu'un ramassis d'information.

Alors, les enjeux sont importants et tous les efforts déployés en ce sens seront bénéfiques à tous les niveaux : le client, l'employé, le gestionnaire et l'entreprise. (« **Made to Stick: Why Companies Should Pave the Way to Praise** », *FastCompany*, 17 septembre 2008)

Reproduit avec la permission de Bits & Pieces, www.ragan.com, 1-800-878-5331



Réussir le changement

Ainsi, vous et les membres de votre équipe avez passé plusieurs jours à réfléchir, à argumenter, à débattre vos idées, à établir des priorités et à mettre par écrit les détails de votre plan?

Mais, qu'en adviendra-t-il? Sera-t-il vraiment mis en place?

Comme vous le savez, la création d'un plan ou d'un projet n'est que le début d'un long processus. Il faut ensuite déployer tous les efforts possibles pour lui permettre de prendre forme. Voici quelques suggestions pour vous aider à mener vos projets à terme.

- 👑 Le chef de la direction doit absolument endosser le projet. Cela signifie que les personnes en charge du déploiement doivent d'abord être entièrement dévouées au projet. Après tout, pour convaincre la haute direction de la nécessité de mettre en place un projet, vous devez d'abord être persuadé du succès de votre démarche. En outre, si les employés ne sentent pas l'appui de la haute direction, ils ne seront pas portés à se donner corps et âmes au projet, ce qui vient alors réduire les chances de succès.
- 👑 Le projet doit s'intégrer dans un plan ou une stratégie plus large. Si votre entreprise a un plan établi sur cinq ans, faites en sorte que votre projet cadre bien avec les objectifs du plan. Expliquez en quoi *votre* projet est important, dans quelle mesure il s'insère dans le plan quinquennal et quels sont les bénéfices pour l'entreprise.
- 👑 Mettez-le souvent à l'ordre du jour. Il n'y a pas seulement les résultats qui se mesurent qui comptent. Votre projet doit avoir toute l'attention possible. Ne le laissez pas dormir sur une tablette.
- 👑 L'astronaute James Reilly a trois questions essentielles : Avez-vous un plan? Fonctionne-t-il? Êtes-vous en avance ou en retard sur votre échéancier? Voyons ces questions d'un peu plus près :

« Avez-vous un plan? » Dans ce cas-ci, la réponse est oui. (On suppose que le projet vous tient à cœur, que vous avez fait le lien avec les objectifs généraux de l'entreprise et que vous vous faites un devoir d'en parler souvent.)

Deuxième question : « Fonctionne-t-il? » De par votre engagement envers le projet et votre leadership, vous devez suivre son évolution de façon continue. En gardant le cap sur l'échéancier de votre projet, vous empêcherez celui-ci de sombrer dans l'oubli.

Troisième question : « Êtes-vous en avance ou en retard sur votre échéancier? » Si vous êtes en avance, identifiez la cause : est-ce parce que le projet était bien ficelé ou est-ce grâce au travail de l'équipe responsable de la mise en œuvre? Par exemple, si le succès repose sur le travail d'une personne en particulier, assurez-vous que cette personne demeure dans l'équipe jusqu'à ce que le projet soit lancé. Si le projet est en péril, établissez ce qui doit être fait, les ressources nécessaires et le temps est requis pour remettre le projet en marche.

Christopher Gardner, auteur de « The Pursuit of Happiness », affirme qu'il importe d'être optimiste mais qu'il est encore plus important d'avoir un plan et de s'y consacrer pleinement. (« **Knowing Things Need to Change is Only Half the Battle** », *CIO magazine*, 14 septembre 2008)

Questions d'entrevue novatrices

Les entrevues reprennent souvent les mêmes questions qui finissent inlassablement par dicter les mêmes réponses. Que diriez-vous de mettre un peu de piquant dans vos entrevues au moyen de questions originales qui forceront le candidat à se commettre un peu plus et à sortir du cadre préétabli? Voici des exemples de questions utilisées par des chefs de la direction qui n'hésitent pas à sortir des sentiers battus quand vient le temps de dénicher le candidat idéal :

- 👑 « Quelle serait votre chanson-thème? » (Nicole Loftus, Zorch);
 - 👑 « Pouvez-vous travailler pour trois? » (George Tunis, Hardwire);
 - 👑 « Que trouve-t-on dans votre bibliothèque? » (Vikram Chalana, Winshuttle);
 - 👑 « Accepteriez-vous de remplacer la personne chargée de l'entretien des locaux pour une journée? » (Andrew B. Dwyer, DVS Group);
 - 👑 « Quelle est votre définition d'intégrité? » (Josef Schmidt, Canvas on Demand);
 - 👑 « Qui compte sur vous? » (Brian Cork, Brian Cork Human Capital);
 - 👑 « Que voulez-vous faire quand vous serez grand? » (Gene McCubbin, Pop Labs)
- (« **CEO Survey: The Hot Seat** », *Inc. Magazine*, septembre 2008)

Qu'attendez-vous des gens?

Pour la plupart des détaillants, conserver 50 % de son personnel après une année de service constitue une réussite. Toutefois, Costco réussit à retenir 93 % de son personnel après la première année. Il s'agit d'un réel exploit comparativement à tout type d'entreprise.

Fred Kiel, consultant et co-auteur de *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success*, croit savoir pourquoi. Il soutient que les entreprises comme Costco ont rejeté la théorie du sujet économique. Cette théorie suppose que les gens n'agissent que par intérêt personnel et qu'ils prennent toujours des décisions rationnelles.

Les entreprises qui considèrent que leurs employés entrent dans ce moule ont souvent tendance à les traiter de façon inappropriée, en préconisant des méthodes de gestion peu efficaces. Par exemple, l'information est donnée au compte-goutte et les employés sentent que les dirigeants ne leur font pas confiance. Vient alors la mise en place de normes strictes. Il arrive également qu'une personne soit nommée pour veiller au respect de ces normes. Souvent, la compassion est considérée comme une faiblesse. Tout cela fait en sorte que les employés deviennent moins productifs et moins fidèles. Et voilà le cycle qui recommence!

D'autre part, Kiel soutient que dans un environnement de travail adéquat, les employés veilleront aux intérêts de leur employeur et utiliseront leur intelligence émotionnelle et leur logique pour prendre des décisions. (« **How Business Pays for its View of Human Nature** », *BusinessWeek*, 25 septembre 2008)





INFO

Les renseignements de sécurité ci-après proviennent de la revue *Famille avertie*, vol. 27, n° 2, hiver 2001, qui est une publication du Conseil canadien de la sécurité. Ils sont reproduits avec l'autorisation de cet organisme auquel La Souveraine apporte son soutien.

Les bancs de glace

Ne laissez pas le froid hivernal s'infiltrer dans la maison

Le froid de l'hiver ajoute aux préoccupations de bon nombre de propriétaires fonciers à la grandeur du pays, nous disent les spécialistes du logement chez la compagnie d'inspection de maison, HouseMasters. « À la source du problème sont les bancs de glace qui sont la cause de plusieurs centaines d'appels téléphoniques de la part de propriétaires en désarroi qui sont aux prises avec des fuites d'eau à la toiture de leurs maisons », affirme Mike Kuhn, directeur des inspections de maison chez HouseMaster.

Les bancs de glace se forment lorsque la neige se met à fondre sur la surface du toit. « La chaleur de grenier monte jusqu'au plus haut point et fait fondre la glace », explique Kuhn. À mesure que la glace fondante dégoutte de la toiture, les conditions plus froides au plus bas point du toit ou de l'avant-toit font geler l'eau qui s'accumule et il se forme un banc de glace. « La glace agit comme une

barrière et la neige fondante s'accumule sur le toit, jusqu'à une largeur de quatre pieds ou plus; elle s'infiltré alors sous la toiture, puis dans la maison. C'est à ce moment-là que nous recevons les appels », ajoute Kuhn.

Le dommage causé par les bancs de neige, signale Kuhn, varie entre une seule fonte et une tache, et une fuite constante dont la tache s'agrandit et finit par endommager les gouttières et les descentes d'eaux pluviales, le revêtement, extérieur les murs et les plafonds, l'isolant et/ou les éléments structuraux (ces dommages passent souvent inaperçus à l'oeil des non-initiés). Les finitions d'intérieur, telles que le papier peint, les tapis, et les meubles, peuvent également subir des dommages à la longue, ou si la situation se répète », fait remarquer Kuhn.

Mais ce n'est pas le pire

Tant que la neige s'accumule à un pouce d'épaisseur sur le toit et que les températures sous zéro durent trois ou quatre jours, il est possible que des bancs de glace se forment. « En règle générale, plus la neige est épaisse, que ce soit par suite d'une seule chute de neige ou d'une



accumulation, et si les températures basses et de gel persistent, il est fort probable que cela produira de sérieux bancs de glace », affirme Kuhn.

Il signale que les propriétaires fonciers ne devraient pas se leurrer à croire qu'une période de chaleur temporaire les met à l'abri des dommages que pourraient causer les bancs de glace. Quoiqu'il arrive souvent qu'on attribue les bancs de glace à la perte de chaleur, en réalité la lumière solaire et les températures chaudes de l'extérieur peuvent également faire fondre la neige. « À mesure qu'un banc de glace grandit ou réduit, l'infiltration de la neige fondante peut migrer plus haut ou plus bas sur le toit », signale Kuhn. « Le cycle de gel et de dégel d'un coin du toit à un autre aggravera le problème d'infiltration. Les fissures, les défauts ou écarts dans la toiture, les bardeaux, le papier à toiture ou le revêtement primaire s'empireront à mesure que l'eau les rejoindra et continuera les ravages du gel et de l'expansion. »

Dans certains cas, après avoir subi un cycle de fonte et de gel pendant plusieurs jours ou semaines, le fond de la couche enneigée peut arriver à former une solide couche de glace sur la toiture. Cela a pour effet d'emprisonner une fine couche d'eau qui peut s'allonger sur une certaine largeur de la toiture, même passé le banc de glace. « La pression qu'exerce la neige accumulée sur la surface du toit peut être assez forte pour forcer l'eau à passer au travers des plus petits trous formés par les clous ou les écarts dans le recouvrement entre les bardeaux », ajoute-t-il. « Vu que la neige fait fonction d'isolant, elle peut se mettre à fondre même si les températures à

l'extérieur sont inférieures au point de congélation. »

Voici les principaux facteurs qui contribuent à la formation des bancs de glace et aux dommages qu'ils peuvent entraîner.

- **Isolant et ventilation.** Une quantité insuffisante d'isolant (au grenier et/ou sur le toit) permettra à la chaleur de s'échapper de l'intérieur de la maison et chauffer la surface du toit, puis faire couler l'eau vers l'avant-toit ou les gouttières, où la surface est plus froide. L'eau finit par geler et former un banc de glace. Cependant, il serait tout à fait inutile d'ajouter de l'isolant si la ventilation du grenier est insuffisante. « Plusieurs gens bouchent les événements au grenier pour conserver la chaleur l'hiver », explique Kuhn; cependant, la chaleur qui s'est enfuie de la superficie habitable a perdu de son utilité et devrait être ventilée aussitôt que possible. »
- **Les puits de lumière et plafonds cathédrale.** Les puits de lumière aggravent le problème de deux façons, d'abord en faisant fondre la neige qui tombe sur elles, et ce même par temps très froid, puis en empêchant l'air de circuler dans les cavités des chevrons au-dessus et en dessous du puits de lumière. « Cet air stagnant sera plus chaud que l'air dans les cavités ventilées des chevrons et fera fondre davantage la neige », fait remarquer Kuhn. Les plafonds cathédrale, explique-t-il, sont particulièrement difficiles à calorifier et à ventiler, puisqu'il faut faire les deux dans l'espace restreint des chevrons du toit.

« Il n'existe malheureusement aucune solution facile pour résoudre ce problème », ajoute-t-il. « Pour les problèmes de glace sur le débord, il est possible de faire circuler à nouveau la chaleur près du bord, où s'accumule le plus de chaleur, en installant des conduits d'air chaud au plafond, ou encore au moyen d'éventails au plafond. Ces deux méthodes ont cependant des inconvénients. »

- La pente du toit. Plus la pente du toit est prononcée, plus il y a de chance que la neige s'en éloignera et qu'aucun banc de glace ne se formera. « Il est très peu probable que les toits à pente raide aient des fuites, même s'il se formait des bancs de glace, puisque l'eau ne pourra pas se rendre jusque là », fait remarquer Kuhn.
- La toiture. L'asphalte, le fibre de verre et le bardeau de bois ont tendance à retenir davantage la neige, tandis qu'avec le métal et l'ardoise, il y a moins de friction, ce qui fait que la neige peut s'en dégager plus facilement. « Lorsqu'il se forme des bancs de glace, la toiture de métal est généralement la mieux protégée contre les fuites », rapporte Kuhn. Cependant, ajoute-t-il, les toits de métal sont souvent les plus difficiles lorsque vient le temps d'installer des solins autour des ouvertures, et cela peut également causer des problèmes de fuites.

- Orientation du toit. Les toits au nord sont les plus affectés par les bancs de glace, étant donné que ce sont ces toits qui reçoivent le moins de soleil. Les toits orientés à l'est sont au deuxième rang, suivis de ceux à l'ouest, puis au sud.
- Les conditions atmosphériques. « Quoiqu'il y a très peu que nous puissions faire au sujet de la température, c'est la cause majeure des bancs de glace », affirme Kuhn. « Les bancs de glace se forment lorsqu'il y a une forte accumulation de neige. De plus, s'il y a de la pluie qui vient s'ajouter à la neige, cela peut causer des dommages d'autant plus graves. » Le cycle quotidien de la température – des jours ensoleillés suivis par des soirs froids, sous le point de congélation – peuvent causer de sérieux dommages au toit s'il y a beaucoup de neige, puisqu'il peut rapidement se former des bancs de glace très épais.

Selon Kuhn, bien que nous ne puissions en tout temps empêcher la formation de bancs de glace, il y a des mesures que les propriétaires peuvent prendre pour améliorer la situation. « Il faut d'abord comprendre pourquoi et comment les bancs de glace se forment. » Et bien qu'on serait tenté d'abord d'enlever la neige et la glace du toit, ce n'est pas toujours la solution la



plus pratique ni la plus prudente. « Une personne sans formation qui tenterait d'enlever la glace du toit avec un pic aura fort probablement des réparations à apporter au toit le printemps suivant, sans compter les dangers que court cette personne », signale Kuhn.

Plusieurs gens ont l'impression qu'en installant des câbles chauffants sur le débord de toit, cela résoudra le problème des bancs de glace. « Cependant, ajoute Kuhn, avec des câbles électriques chauffants, il se forme souvent des bancs de glace secondaires au-dessus des lignes de câble. De plus, même si l'on installe deux ou trois pieds de solins métalliques sous le revêtement, au débord du toit cela ne résoudra pas complètement le dilemme que présente les bancs de glace. »

Les spécialistes techniques de HouseMaster recommandent plutôt aux propriétaires de suivre les conseils suivants au sujet des bancs de glace :

- Assurez-vous d'avoir un « toit froid ». Amenez les surfaces du grenier et du toit plus ou moins à la même température que les surfaces extérieures. Cela exige normalement l'assistance d'un professionnel (surtout s'il ne s'agit pas d'une maison neuve). Il faut s'y prendre en deux étapes pour l'isolation et la ventilation, aux fins de réduire le contact entre l'air chaud et la surface du toit. Cela peut souvent se faire à peu de frais.

- Songez à installer une toiture de métal ou des solins sur le débord du toit. Ces matériaux de toiture permettent à la neige de se dégager facilement si le toit a une bonne pente. Cependant, il est possible que ce ne soit pas la bonne solution si la pente du toit est trop douce.
- Vérifiez les gouttières. Assurez-vous que les gouttières ne sont pas installées trop haut, puisque si elles se remplissent de glace, elles peuvent forcer l'eau à s'accumuler sous le toit, puis la glace à exercer une pression sur les gouttières et les endommager. Les protections de gouttières, qui sont conçues de manière à recouvrir les gouttières pour que les feuilles glissent du toit tandis que l'eau de pluie passe par le système de gouttières, peuvent également aider en éliminant les gouttières régulières sans protection. Dans certains cas, il vaut mieux ne pas utiliser de gouttières, à condition que l'eau qui s'écoule du toit puisse s'éloigner de manière adéquate de l'aire de la fondation autour de la maison.

Quoiqu'il est probablement impossible d'éliminer complètement les bancs de glace, il est possible d'en réduire la fréquence et les dommages qu'ils causent en prévoyant une bonne conception du toit et/ou en prenant des mesures préventives appropriées.

(janvier/février 2009)