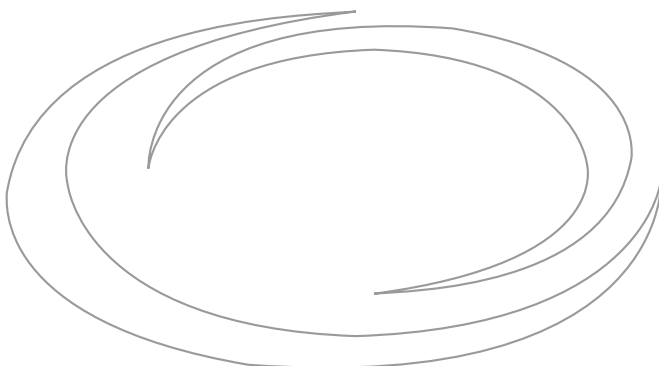


Module 11 – Communiquer efficacement avec ses employés

INTRODUCTION.....	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE.....	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ Les fondements de la communication	4-6
♦ Références utiles	7-8
ÉTAPES POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS	
1. Organiser la communication.....	9-11
♦ Outil #73 : Aide-mémoire – La communication efficace.....	13
♦ Outil #74 : S’adapter à son interlocuteur	15
♦ Outil #75 : Mémo interne	17
♦ Outil #76 : Plan de communication	19
♦ Outil #77 : Aide-mémoire – Moyens de communication.....	21
♦ Outil #78 : Aide-mémoire – Stratégie de gestion de crise.....	23
2. Animer une réunion efficace.....	25-26
♦ Outil #79 : Aide-mémoire – Organisation d’une réunion efficace	27
♦ Outil #80 : Aide-mémoire – Animer une réunion	29

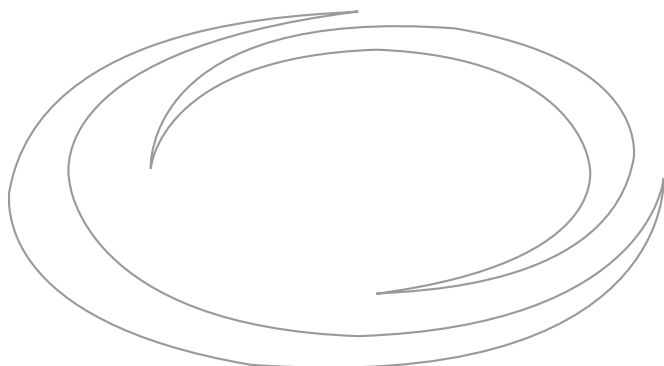


INTRODUCTION

Que ce soit dans une fonction de gestion, comme membre d'une équipe ou comme agent de service, la communication constitue l'outil ultime d'échange. On croit à tort qu'il est facile de communiquer, qu'un message clair et logique sera nécessairement compris, que l'on peut se fier au récepteur s'il affirme avoir compris notre message et que certaines personnes sont nées « bons communicateurs ». C'est faux! La communication est un processus complexe qui a une influence directe sur nos relations avec les autres, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail, puisqu'elle permet aux individus de gérer l'information et surtout d'entretenir de bonnes relations. Une grande part de la réussite du gestionnaire repose sur ses habiletés de communication. En effet, le processus global de la supervision sera influencé par ses habiletés. En réalité, le gestionnaire consacre la majeure partie de son temps à communiquer. Augmenter ses aptitudes à bien communiquer signifie obtenir ce que l'on désire des autres d'une manière qui maintienne la relation dans des termes acceptables pour les deux parties.

À travers ce module, différents principes et outils seront présentés afin de faciliter la compréhension du processus de communication et ainsi favoriser le développement des habiletés essentielles à une communication efficace.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Découvrir qui nous sommes et apprendre à nous connaître davantage.
- ◆ Connaître le monde qui nous entoure.
- ◆ Partager ce monde avec celui des autres, pour persuader ou influencer les autres.
- ◆ Développer des liens et entretenir de bonnes relations.

DÉMARCHE

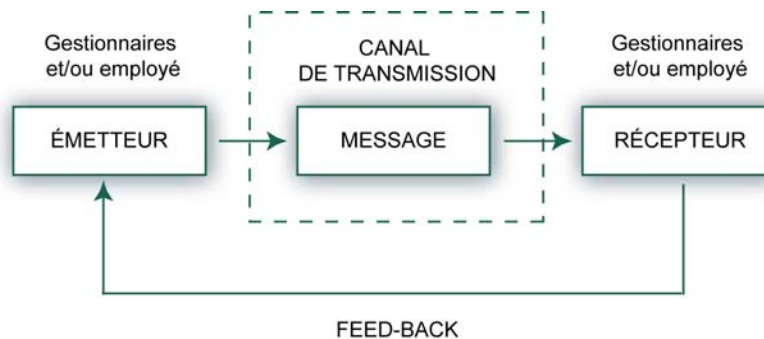


INFORMATIONS PERTINENTES



LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION

La communication permet d'entrer en contact avec l'autre. Elle est un cycle de transmission d'une information (le message), d'un émetteur à un récepteur par le biais d'un canal. Selon cette approche, l'information doit passer efficacement entre l'émetteur et le récepteur en autant que le message soit clair, que l'auditeur soit attentif et qu'il n'y ait pas d'interférences dans le canal de transmission. Le cycle de la communication est complet lorsque l'émetteur reçoit un feed-back de la part du récepteur qui lui confirme que ce dernier a bien saisi l'information (le message).



Cependant, dans la réalité, la transmission d'un message n'est pas aussi simple. Plusieurs éléments peuvent influencer le contenu du message et son interprétation, par exemple :

- ◆ l'**émetteur** est influencé par sa position, ses filtres, ses croyances, ses objectifs, son décodage et sa compréhension de la situation;
- ◆ les **messages** verbaux et non verbaux sont influencés par la forme utilisée, le sens des mots choisis, la relation existant entre les deux parties, le contexte et enfin les rituels ou façons de faire;
- ◆ le **récepteur**, pour sa part, peut également être influencé par sa position, ses filtres, ses croyances, ses objectifs, son décodage et sa compréhension de la situation.

Ainsi, ce que nous communiquons dépend avant tout de ce que nous percevons et interprétons comme significatif pour nous, autant au niveau du contenu que de la relation. *C'est la façon dont je communique avec l'autre qui définit la relation.*



LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION (SUITE)

Conseils utiles

La communication constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur dans la situation joue un rôle déterminant dans la communication.

Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs recherchés. Ainsi, si celui qui entame la communication a des buts clairs et précis, conscients et rationnels, son message risque davantage d'être bien perçu.

Chaque interlocuteur doit être attentif aux messages verbaux et non verbaux de l'autre personne. Par leur attitude respective, ils entraveront ou faciliteront l'échange.

Pour une communication efficace

Chaque personne désire communiquer de façon efficace, mais cela semble parfois difficile à réaliser concrètement. Voici les grands principes à respecter pour avoir des communications efficaces.

Principe	Définition	Cela permet...
Principe de focalisation	Reconnaître mes besoins et accepter de suspendre ceux qui ne servent pas la situation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De se centrer sur des bonnes intentions ◆ De rester lucide dans les situations difficiles
Principe de distanciation	Garder une « distance émotive » dans mes relations avec les personnes que j'encadre	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De prendre du recul plus facilement en regard de notre rôle ◆ Une certaine neutralité lors de situations problématiques
Principe de transparence	Rendre explicites mes intentions et préciser ma marge de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> ◆ D'éliminer la perception d'être manipulé ◆ D'établir ou maintenir le lien de confiance
Principe de cohérence	Adopter des comportements et des attitudes qui sont alignés sur les intentions	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Que « Les bottines suivent les babines » ◆ De rendre crédibles nos messages
Principe de réciprocité	Garder vivants les échanges entre les personnes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De faire circuler l'information dans les deux sens ◆ De créer le mouvement
Principe de respect	Reconnaître la personne derrière l'employé	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De se soucier de ce qu'il vit ◆ De le considérer comme une personne ◆ De l'apprécier avec justesse



LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION (SUITE)

Les principaux obstacles de la communication

Certains obstacles peuvent venir entraver l'efficacité de la communication. C'est pourquoi il est important de les connaître pour essayer de s'améliorer. Voici les principaux obstacles.

- ◆ Tendances à juger.
- ◆ Bruits.
- ◆ Écoute sélective (filtre).
- ◆ Ignorance du non-verbal.
- ◆ Moment choisi pour communiquer.
- ◆ Moyens de communication choisis.
- ◆ Idées préconçues.
- ◆ Émotions.
- ◆ Cadre de référence.
- ◆ Vocabulaire choisi.

La communication organisationnelle

La communication est essentielle au bon fonctionnement de toute entreprise, car elle permet :

- ◆ d'informer et transmettre des informations;
- ◆ d'établir des règles;
- ◆ de questionner et obtenir des renseignements;
- ◆ d'exprimer ses idées;
- ◆ de résoudre des problèmes;
- ◆ de donner du feed-back;
- ◆ de prendre une décision;
- ◆ de motiver;
- ◆ de communiquer une directive ou un objectif;
- ◆ de développer des liens et des relations.

Outils à la base d'une communication organisationnelle saine :

- ◆ les systèmes de suggestions;
- ◆ les rencontres de feed-back;
- ◆ le journal interne;
- ◆ une politique de « porte ouverte »;
- ◆ enquête de rétroaction.

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

Communication

- ◆ Cormier, Solange. *La communication et la gestion*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2^e édition, 2006.

Ouvrage qui traite de la communication interpersonnelle au travail, des habiletés nécessaires pour être un bon communicateur, des différents styles personnels de communication et enfin des pistes de réflexion à l'intention des gestionnaires qui désirent participer activement à l'amélioration de la communication organisationnelle. Cet ouvrage propose différents exercices, études de cas, exemples et questionnaires qui favorisent la compréhension et l'apprentissage des notions de communication.

- ◆ « La communication : État des savoirs », *Revue Sciences humaines (hors série)*, n° 16, mars/avril 1997.

De la conversation ordinaire au multimédia, en passant par la publicité ou le téléphone, cet ouvrage offre un bilan de cinquante ans de recherches sur la communication. Il est construit autour des quatre grands domaines d'interrogation que sont : la communication interpersonnelle, la communication dans les groupes, l'analyse des médias et l'impact des nouvelles technologies.

- ◆ Libaert, Thierry. *Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication*, Édition Dunod, 2^e édition, novembre 2003.

Le livre présente comment concevoir le plan de communication. Ce dernier concrétise la stratégie de communication de l'entreprise. Il en indique les objectifs, définit les messages, sélectionne les cibles, délimite les moyens. L'ouvrage précise quels sont les préalables au plan de communication, les différentes formes de communication, comment le réaliser.

- ◆ Winkin, Yves. *Anthropologie de la communication : De la théorie au terrain*, Édition Seuil, nouvelle édition, 2001.

Dans son ouvrage, l'auteur aborde la communication comme un outil de recherche en sciences humaines et sociales. La communication est pour Winkin la « performance de la culture » : dans chaque geste, dans chaque interaction, il y a de la culture à l'oeuvre. La communication, c'est la société qui s'accomplit à chaque instant.



RÉFÉRENCES UTILES (SUITE)

Animer une réunion

- ◆ Maccio, Charles. « Des réunions plus efficaces », *Chronique sociale*, 3^e édition, octobre 2002.

L'ouvrage décompose tous les facteurs qui permettent d'améliorer l'efficacité des réunions selon l'objectif fixé. On y découvre que sept types de réunions existent, de la réunion de recherche (pour étudier les problèmes) à la réunion de créativité (pour mettre en place des solutions innovantes). Pour chaque point étudié, ce guide très précis propose des grilles d'analyse.

- ◆ Moulinier, René. *Mener une réunion efficace*, Les Éditions d'organisation, 1999.

Ce livre explique comment organiser une réunion, interpréter correctement les réactions d'un groupe et maîtriser sa dynamique, faire parler les participants et gérer leur temps de parole, traiter les objections des participants. Le livre analyse en détail les différents types de réunions.

- ◆ Noyé, Didier. *Réunionite – Guide de survie*, Insep Éditions, mars 2005.

L'auteur propose une approche nouvelle pour faire progresser les réunions et susciter de bons réflexes. Que vous soyez animateurs, participants ou bien décideurs, préparateurs et facilitateurs des rencontres, ce livre a pour objectif de vous amener à réfléchir et à agir sur l'ensemble du système des réunions, en sachant que l'efficacité du travail en groupe reste un facteur clé du bon fonctionnement d'une organisation.

- ◆ Timbal-Duclos, Louis. *Les réunions – avant, pendant, après*, Éditions Retz, 1989.

Ce livre vous propose différentes activités à considérer lors de la préparation d'une réunion (avant), au cours d'une réunion (pendant) et lors du suivi postréunion (après).

É TAPES POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS

1. ORGANISER LA COMMUNICATION

En plus d'être bien organisée dans ses communications au quotidien, chaque entreprise devrait posséder des procédures de communication pour effectuer l'annonce de changements majeurs, la diffusion d'une nouvelle importante touchant les employés et/ou la communauté et la gestion d'une crise. Voici les principaux types de communication que vous êtes susceptibles de rencontrer.

Communication régulière	Communication spéciale	Communication lors d'une situation de crise
Mouvements de main-d'œuvre réguliers	Anniversaire d'entreprise	Accident de travail grave
Information de production et/ou de qualité	Mise à pied massive	Fuite de gaz
Nominations internes	Restructuration importante	Déversement de produits chimiques
Anniversaires de service	Portes ouvertes	Incendie
Visites de clients	Investissements importants	Grève ou lock-out
Dates de fermeture estivale ou autres	Activités sociales	Fermeture d'entreprise

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec

1. ORGANISER LA COMMUNICATION (SUITE)

MÉTHODE

1 Organiser les communications régulières (à l'interne).

Les communications régulières permettent de maintenir une vision commune et d'informer les employés afin de faire cesser les rumeurs ou d'empêcher leur propagation.



Voir l'outil #73 : Aide-mémoire – La communication efficace (page 13)



Voir l'outil #74 : S'adapter à son interlocuteur (page 15)



Voir l'outil #75 : Mémo interne (page 17)



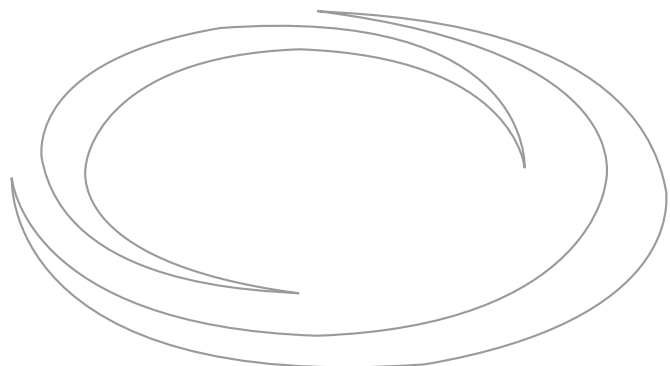
Voir l'outil #76 : Plan de communication (page 19)

2 Organiser les communications spéciales (à l'interne ou à l'externe).

Toute communication spéciale doit faire l'objet d'une stratégie de communication préparée en fonction de l'événement et de l'objectif recherché.



Voir l'outil #77 : Aide-mémoire – Moyens de communication (page 21)



MÉTHODE (SUITE)

3 Organiser les communications lors d'une situation de crise (à l'interne ou à l'externe)

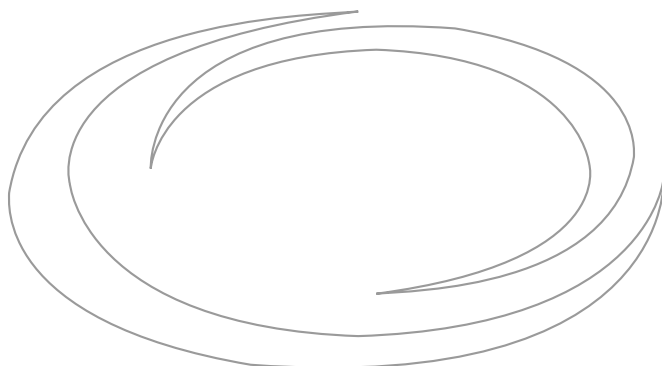
Contrairement aux deux autres types de communication, lorsque survient une crise, tout se déroule très rapidement, ce qui laisse peu ou ne laisse pas de temps pour préparer une stratégie de communication.



Voir l'outil #78 : Aide-mémoire – Stratégie de gestion de crise (page 23)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ **La direction** est responsable d'établir des politiques de communication et de s'assurer que les personnes qui ont pour tâche de communiquer l'information utilisent et respectent les politiques en vigueur.
- ◆ Selon les entreprises, **différentes personnes** ont pour fonction d'émettre des communiqués, que ce soit au sein de leur équipe de travail ou pour l'ensemble du personnel. Leur responsabilité dans l'organisation de la communication est de s'assurer que leurs moyens de communication choisis soient adéquats et contribuent à l'atteinte des objectifs visés.
- ◆ **La personne responsable des ressources humaines** a pour responsabilité de créer des outils de communication qui facilitent la transmission de l'information et qui, par la même occasion, soient faciles à utiliser. Elle joue également un rôle-conseil pour que les communications contribuent à la mobilisation des employés et au maintien d'un climat de travail sain et positif.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec

 Avoir un message clair

Exprimer clairement, dans un langage simple, ses idées et ses propos. Attention, on prend souvent pour acquis que l'autre a compris clairement le message. La clarté du message est liée à la maîtrise des règles de l'expression orale ou écrite.

 Prendre conscience du non-verbal

L'aspect non verbal du message est plus important que les mots employés (35 % verbal et 65 % non-verbal). Il faut donc faire attention aux messages non verbaux que nous envoyons à notre interlocuteur comme, par exemple, le timbre de la voix, le silence, la posture, le regard, les gestes, la proximité, etc.

 Donner du feed-back

Le feed-back correspond à une réaction verbale ou non verbale qui est transmise en retour d'une information reçue. Il permet de valider la pertinence, la qualité et la justesse du message.

 Écouter

Écouter, c'est différent d'entendre. C'est saisir et comprendre le point de vue de l'autre. Cette attitude déclenche des apprentissages culturels, des prises de conscience, une dynamique nouvelle et contribue à donner un sens à la coopération.

 Être ouvert

C'est l'habileté à parler et à écouter pleinement et véritablement sans juger les autres et en prenant en compte les intérêts et les attitudes du récepteur.



Pour bien communiquer, il faut adapter notre message et nos moyens de communication en fonction des caractéristiques des membres de l'équipe. Ainsi, dans chaque équipe, il y a des personnes introverties et extraverties.

L'**introversion** signifie la préférence de l'individu à tirer son énergie de son propre monde intérieur d'idées, d'émotions et d'impressions.

L'**extraversion** fait alors référence à la préférence de tirer l'énergie du monde extérieur, des gens, des activités et des choses.

Les modes de communication de ces deux types sont caractérisés par les éléments suivants et demandent au gestionnaire de bien les connaître et de s'y adapter.

INTROVERTI	EXTRAVERTI
Garde énergie et enthousiasme à l'intérieur	Communique énergie et enthousiasme
Aime réfléchir avant de répondre	Répond rapidement sans réfléchir longtemps
Met l'accent sur les idées et les pensées	Met l'accent sur le monde extérieur (les gens et les choses)
A besoin qu'on le tire de sa réserve	A besoin de modérer son expression
Recherche les occasions de tête-à-tête	Recherche les occasions de communiquer en groupe
Préfère la communication écrite au contact direct	Préfère le contact direct à la communication écrite
Dans une réunion, énonce des conclusions une fois qu'elles sont mûrement réfléchies	Dans une réunion, préfère s'exprimer à haute voix avant d'en arriver aux conclusions



LES ENTREPRISES XYZ

MÉMO INTERNE

DATE : 3 avril 2008
DESTINATAIRE(S) : Tous les employés
DE : Mireille Samson
SUJET : Choix des vacances pour la période estivale 2008

Bonjour à tous,

Afin de planifier les vacances pour la période estivale 2008, nous vous demandons d'inscrire, sur le babillard de la cafétéria, vos deux premiers choix de semaines de vacances et ce, **avant le 25 avril prochain**.

Merci et passez une bonne fin de journée.

Salutations,

Mireille Samson

Mireille Samson

Coordonnatrice des ressources humaines

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.





1 – Quels effets veut-on atteindre?

- ◆ Quel est le résultat souhaité suite à la transmission du message?

Exemples

- ◆ Réduire les écarts d'interprétation et de perception personnelles à l'égard des informations transmises.
- ◆ Diminuer les ragots et les plaisanteries.
- ◆ Apaiser les mécontentements de certains employés en donnant davantage d'information.
- ◆ Améliorer et encourager la communication entre les employés et les gestionnaires.
- ◆ Favoriser la collaboration.

2 – Qui?

- ◆ Qui doit transmettre le message et à quel moment? (Choisir la meilleure personne selon le sujet de la rencontre ou l'urgence.)

3 – Quoi?

- ◆ Recadrage de l'entretien : accord sur les buts, contenus, « ordre du jour », durée, etc.
- ◆ Expliquer quelles sont les attentes du « QUI » envers les employés (surtout s'il y a des changements proposés).
- ◆ Il sera important d'être précis (ce sera effectif à quel moment, comment les employés doivent-ils se comporter maintenant, ce qu'ils ont à faire, qu'est-ce qui est permis et qu'est-ce qui ne l'est pas, etc.).
- ◆ À travers les échanges, tenter de trouver une base commune afin d'arriver à une cohésion éventuelle entre les deux niveaux hiérarchiques, surtout en ce qui concerne les incontournables (but : s'aligner tous ensemble sur la vision à long terme de l'entreprise).

4 – À qui?

- ◆ À qui transmettre le message?

5 – Comment?

- ◆ Avoir des règles/normes de conduite lors de la rencontre (exemple : parler au « je », respecter les opinions de chacun, écouter, etc.).
- ◆ Reformuler si nécessaire la vision et les attentes des gestionnaires ou de l'entreprise afin de clarifier les informations qui auraient pu être mal interprétées par les employés.
- ◆ Utiliser adéquatement son langage verbal et non verbal qui encourage la discussion (ton doux, être à l'écoute, valoriser ce qui est dit, empathie, gestes d'ouverture, sourire, calme...).
- ◆ Revenir sur ce qui a été discuté et accepté par le groupe.



Objectif : faire connaître les produits de l'entreprise à la communauté ainsi que sa contribution à la vie économique de la région depuis 10 ans.

Responsable : directeur de l'usine

Moyens utilisés pour les communications internes

Moyens utilisés pour diffuser l'information	Fait	Suivi	Responsable	Date
Avis sur les babillards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S. Boudreault	04-11-2007
Babillard électronique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Banderole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Information au personnel cadre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Information aux représentants syndicaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Journal interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Lettre d'invitation personnalisée aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Mémo de rappel annexé avec la paie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A. Larouche	10-11-2007
Réunion d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Rencontre individuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Stand d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Autres...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Moyens utilisés pour les communications externes

Moyens utilisés pour diffuser l'information	Fait	Suivi	Responsable	Date
Banderole à l'extérieur de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Conférence de presse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M. Morin	12-11-2007
Publicité à la radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Publicité à la télévision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Publicité dans les journaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Réseau de contacts de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Télécopie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Visite industrielle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M. Morin	12-11-2007
Autres...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.





En situation de crise, tout se déroule rapidement, c'est pourquoi chacun doit connaître son rôle. Vous devez vous assurer de la constance de vos messages pour éviter qu'il y ait de l'interprétation et de la confusion chez les employés. Afin de performer dans vos communications lors de situation de crise, il est important que votre plan soit prêt à l'avance pour être efficace rapidement. Voici quelques suggestions.

1. Il est important de désigner un porte-parole ainsi qu'un remplaçant.
2. Le porte-parole doit planifier une marche à suivre en cas de crise (qui fait quoi, quand...).
3. Il est essentiel que chacun des intervenants connaisse précisément son rôle et ses responsabilités.
4. Lors de situations de crise, il est important que les intervenants puissent réviser leurs rôles une fois par année.
5. Nommez des personnes-ressources pour répondre aux questions afin de garder une constance dans les renseignements divulgués.
6. Le porte-parole est responsable de rencontrer les journalistes et il se doit de bâtir une liste des médias d'information à être contactés avec des noms, numéros de téléphone, télécopieur, courrier électronique.
 - * Vous pouvez consulter le répertoire complet de tous les médias de votre région sur le site Internet de Communication-Québec : www.mrci.gouv.qc.ca.
7. Lors de mises à pied massives ou lors de restructuration importante, n'hésitez pas à utiliser les services normalement offerts par votre programme d'aide aux employés (psychologues, intervenants sociaux, conseillers en orientation...).

Lors de la rédaction d'un communiqué de presse, voici les informations que vous devez inclure :

- Que s'est-il produit?
- Où?
- Quand?
- Quels sont les effets sur la communauté environnante ou sur le public en général s'il y a lieu?
- Quel est le nombre de personnes blessées ou décédées?
- Quels sont le nom et le poste de ces personnes (*renseignements qui doivent être gardés confidentiels tant que la famille immédiate n'a pas été avisée formellement*)?
- Quelles sont les mesures prises par l'entreprise et les autorités compétentes pour faire face à la situation et limiter les dégâts?

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.

É TAPES POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. ANIMER UNE RÉUNION EFFICACE

Bien que la tenue des réunions ne plaise pas à tout le monde, elle constitue un instrument de gestion essentiel. En effet, la réunion permet de favoriser la communication, de diffuser des informations, de mesurer l'effet produit par une décision, de recueillir les idées du groupe et de rechercher la cohésion, la création ou le renforcement d'un esprit de groupe. Les réunions sont souvent appréciées parce qu'elles constituent un excellent moyen de communication des nouvelles du jour et, surtout, parce que les messages sont ainsi uniformes. Elles encouragent aussi le travail en équipe et sont des opportunités d'échange à valeur ajoutée.

MÉTHODE

1 Préparer la réunion.

- a. Préciser les modalités de la réunion.
- b. Déterminer l'ordre du jour et préciser les objectifs.
- c. Convoquer les participants.



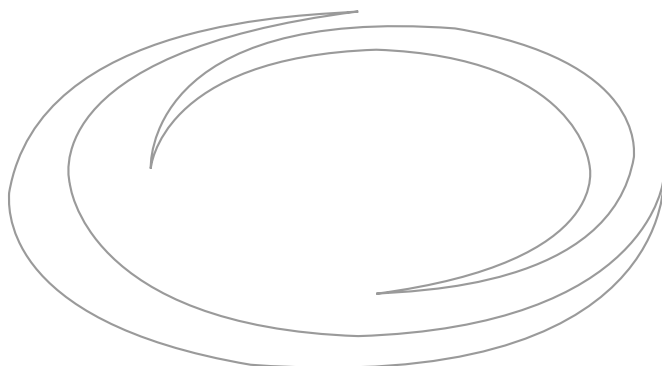
Voir l'outil #79 : Aide-mémoire – Organisation d'une réunion efficace (page 27)

2 Animer la réunion.

- a. Démarrer, conduire et conclure la réunion.



Voir l'outil #80 : Aide-mémoire – Animer une réunion (page 29)



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

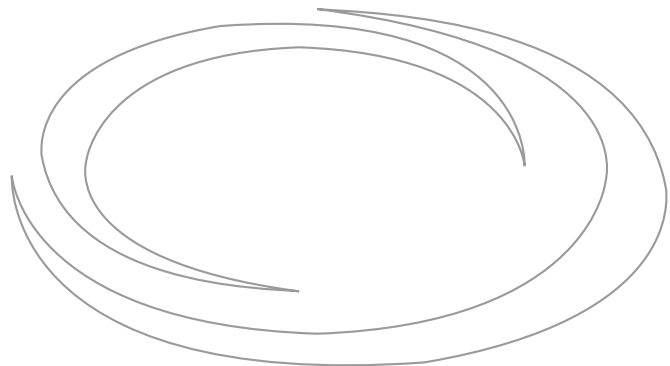
MÉTHODE (SUITE)

③ **Faire le compte rendu.**

- a. Résumer les faits et les opinions pour ne conserver que l'essentiel et éliminer tous les détails inutiles de la discussion.
- b. Ordonner ces faits et ces opinions par grand thème plutôt que par ordre chronologique.
- c. Structurer et synthétiser ces propos dans un plan clair et concis.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **gestionnaire** a la responsabilité de tenir des réunions d'équipe, de les préparer et de les animer. Lors de la réunion, il doit lancer le sujet ou l'objet de la réunion, cadrer soigneusement le thème de la discussion, créer un climat favorisant la communication et agir à titre de régulateur.
- ◆ Le **secrétaire** de la réunion doit prendre en note les décisions qui ont été prises ainsi que toutes les informations pertinentes, puis faire un compte rendu de la rencontre. Il sera responsable de faire parvenir le compte rendu à tous les participants, idéalement moins de 72 heures après la réunion.



**Préciser les modalités de la réunion**

- Identifier le but de la réunion et ses objectifs (informer, échanger, résoudre des problèmes, négocier, évoluer).
- Définir le thème ou sujet de la réunion : définir le contenu de la réunion.
- Désigner les participants et leur rôle dans la conduite de la réunion.
- Déterminer où, quand et comment se déroulera la réunion (la disposition et le lieu de la rencontre, la date et l'heure, le matériel d'aide à l'animation requis...).
- Clarifier le rôle de l'animateur.

Déterminer l'ordre du jour et préciser les objectifs

- Dresser la liste des sujets à traiter et le résultat que l'on vise pour chacun d'eux (objectifs).
- Commencer par les sujets importants : les premiers seront mieux traités.
- Minuter approximativement l'ordre du jour : l'animateur se rendra compte si les points à l'ordre du jour sont trop nombreux pour ladite réunion.
- Communiquer l'ordre du jour aux participants suffisamment à l'avance.

Convoquer les participants : préparer l'annonce de la réunion

- Préparer l'annonce 2 semaines avant la date de la réunion.
- Faire parvenir tôt l'annonce aux participants afin qu'ils puissent en prendre connaissance et se préparer à la réunion.
- L'annonce donne envie de participer et de se préparer avant la réunion.
- L'annonce précise clairement les modalités de la réunion, soit :
 - titre
 - lieu
 - date
 - heures du début et de la fin de la réunion
 - nom des participants et de l'animateur
 - thème et objectif général de la rencontre
 - ordre du jour
 - nom de l'émetteur de l'annonce

**Comment démarrer la réunion?**

- Observer les participants en posant un regard circulaire sur l'auditoire.
- Attendre que le silence s'établisse.
- Sourire et adresser un message de bienvenue.
- Annoncer le thème de la réunion.
- Présenter l'ordre du jour (thèmes à aborder et méthodes de travail).
- Spécifier l'horaire (pause, repas, fin de la réunion) et le respecter.
- Donner la parole au groupe pour encourager sa participation.

Comment conduire une réunion?

- Respecter l'horaire et l'ordre du jour de la réunion.
- Favoriser l'expression et la participation des membres du groupe en posant des questions ouvertes et en relançant le sujet.
- Prendre en considération les suggestions et les opinions des participants.
- Stimuler les échanges au sein du groupe en demandant l'avis de tous : faire un tour de table.
- Modérer le groupe si celui-ci s'emballe : reformuler les propos de façon positive et ramener la discussion sur le thème de la réunion.
- Faire régulièrement une synthèse pour vérifier la compréhension des participants.
- Respecter les pauses pour tenir compte de la fatigue du groupe.
- Placer en ordre tous les documents et acétates dont on a besoin au fur et à mesure de leur utilisation.
- Faire preuve de dynamisme dans son animation : simulations, jeux de rôles, etc.

Comment conclure une réunion?

- Présenter une synthèse générale des travaux réalisés et des décisions prises.
- S'assurer d'avoir l'accord de tous concernant les décisions prises.
- Déterminer les suites de la réunion en termes d'objectifs, de moyens, de méthodes, de délais et de contrôles.
- Déterminer qui va prendre en charge les actions à entreprendre et l'échéancier de travail.
- Demander au secrétaire de remettre un compte rendu de la séance au plus tard dans les 72 heures suivant la rencontre.
- Fixer la date de la prochaine réunion.