

# 12 Stratégies pour améliorer la communication au sein de votre organisation





**Citation suggérée:**

Planetree International. *12 Stratégies pour améliorer la communication au sein de votre organisation*. Sherbrooke, Qc, 2018.

**Pour plus d'information:**

[www.reseauplanetree.org](http://www.reseauplanetree.org)

**Si votre organisation maîtrise les communications à l'interne, il n'est pas nécessaire de continuer à lire. Si tous les membres de votre équipe rapportent se sentir informés et bien comprendre les priorités de l'organisation, de la direction et les plans pour y arriver, vous avez réussi là où la majorité éprouve des difficultés et tente d'y parvenir.**

**Cependant... si la communication au sein des unités, quarts, lieux et équipes est incohérente ou dysfonctionnelle et si vous sentez que les rumeurs circulent plus efficacement dans les couloirs que vos messages officiels, ces astuces sont conçues pour vous.**

## Table des matières

1. Maximisez vos caucus .....	3
2. Formez des cadres intermédiaires comme messagers .....	4
3. Pensez au-delà des écrits .....	5
4. Rencontrez les employés là où ils sont – littéralement .....	6
5. Reconsidérez vos infolettres .....	8
6. Connaissez votre public-cible.....	9
7. Établissez une constance dans les messages (puis défiez les attentes).....	10
8. Créez une plateforme centrale des communications – mais ne vous y fiez pas trop .....	11
9. Pensez de façon verticale et latérale .....	12
10. Créez des appels à l'action.....	13
11. Informez les employés d'abord .....	14
12. Reliez le Quoi, Quand, Qui et Comment au POURQUOI .....	15



## POURQUOI LES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES SONT SI DIFFICILES?

Une communication efficace au sein des membres de tout groupe – que ce soit une famille, un réseau social ou professionnel – est un défi de taille. Après tout, il y a le message-même (c-à-d. la signification), ce qui est réellement transmis par le communicateur et finalement, comment le message est interprété par le destinataire (s'il se rend!).

Un manquement dans un de ces éléments nuit au flux d'information. Pensez seulement au jeu du téléphone pour les enfants et où un enfant souffle un message à l'autre qui le transmet jusqu'à ce que le message fasse le tour du cercle. C'est inévitable qu'au moment où le message revient au point de départ, il est à peine reconnaissable. Maintenant, cumulez les complexités particulières d'un environnement de travail en soins/services de santé où les communications doivent atteindre les employés qui :

- Travaillent dans les changements de quart
- Sont pressés dans le temps
- Passent la majorité de leur temps avec les usagers, avec un accès limité à leurs courriels ou Intranet
- N'ont peut-être même pas de compte courriel
- Sont de toutes les générations et viennent de différents contextes culturels et ethniques, avec des niveaux variés d'éducation et de littératie.

Dû à ces facteurs complexes, la recherche pour une solution miracle universelle de communication est futile. En fait, parmi les douze stratégies présentées ici, aucune stratégie seule peut changer votre secteur des communications. Elles sont censées fonctionner ensemble pour répondre aux besoins de communication d'un personnel considérable, dispersé, occupé et variable, et ainsi être adaptées à la façon qu'ont les équipes d'aujourd'hui d'exploiter et de recevoir de l'information.



## 1. MAXIMISEZ VOS CAUCUS

Les caucus sont de brefs points de communication entre les membres d'un groupe de travail. Ils ont lieu selon un calendrier prédéterminé, souvent à tous les jours. Les caucus ne sont pas seulement une stratégie de communication pour les équipes cliniques, ils peuvent s'appliquer à n'importe quelle autre équipe de travail au sein de l'organisation. Ils sont un outil de communication important puisqu'ils :

**Se déroulent régulièrement.** Les caucus sont intégrés au travail courant, ce qui assure un dosage régulier d'information importante à connaître de l'équipe.

**Vont droit au but.** Pensez à un caucus au football. C'est une brève vérification au milieu d'une panoplie d'activités pour s'assurer que tous sont à la même page et font ce qui doit être fait en vue d'obtenir un résultat positif. Les caucus ont lieu à l'endroit qui convient le mieux aux employés pour se rassembler et par la suite, rapidement retourner à leurs tâches respectives. Respectez la durée du caucus – 5 minutes, 15 minutes. Limitez-vous aux informations les plus importantes devant être transmises pendant ce peu de temps.

**Ont lieu en personne.** Contrairement aux courriels, aux infolettres et aux tableaux d'affichage, les caucus donnent la possibilité de vous informer auprès des employés sur leur compréhension et voir les réactions face aux messages communiqués. De plus, puisqu'ils réunissent tous les membres de l'équipe, les caucus permettent de trouver des solutions en temps réel.

## 2. FORMEZ DES GESTIONNAIRES COMME MESSAGERS

Ceux qui travaillent plus étroitement avec les équipes seront naturellement les sources d'information les plus crédibles. Il est donc essentiel de fournir le savoir nécessaire ET les outils et structures aux gestionnaires pour bien communiquer avec leur équipe.

Par exemple, les équipes au Enloe Medical Center à Chico, en Californie, utilisent le *5 Minutes Meetings* (5 MMs – voir illustration) comme moyen de standardiser l'information clé à partager. Le 5MM est un rapport d'une page qui résume les changements ou mises à jour organisationnelles importantes. L'outil aide les cadres à faire la transition d'une cueillette d'information à une transmission d'information efficace.

Pour des discussions plus en profondeur, considérez fournir aux gestionnaires des diapositives, combinées avec des points de discussion dans la section notes et des documents de référence afin d'obtenir leur avis.

Bien entendu, former des gestionnaires comme messagers n'est pas uniquement une question d'échanger sur des sujets de discussion courants. Comme ils partageront ces mises à jour, en personne, avec leur équipe, ils devraient également avoir la possibilité de l'entendre directement de la direction. Invitez les gestionnaires à participer aux séances d'information de l'équipe de direction.

Lors de ces séances, la direction:

- Revoit l'information pertinente (incluant le « pourquoi » derrière les décisions et initiatives – voir page 15)
- Invite les gestionnaires à discuter
- Établie ce à quoi elle s'attend des gestionnaires quant au partage d'information avec leur équipe.



Cependant, former les gestionnaires à être des messagers efficaces ne remplace pas l'importance pour les employés de recevoir l'information directement de la haute direction. Il est mutuellement avantageux pour les hauts dirigeants d'assister régulièrement aux rencontres d'équipe afin de partager de nouvelles informations et d'entendre les commentaires directement du personnel.

**5 Minute Meeting: All about the Stroke Survey**

**Stroke Beneficiaries Survey**  
The Joint Commission will be here on Tuesday, July 20<sup>th</sup> for a one-day survey of our Stroke Program to reaffirm Enloe's designation as a Primary Stroke Ready Center which was first awarded in 2011. In preparation for the survey, this edition of the 5 Minute Meeting will focus on how to prepare and process work to provide care to patients who have had strokes plus provide helpful hints in taking the survey.

**Survey Method**  
Joint Commission surveys use tracer methodology. For this survey, any patient who is currently hospitalized with a stroke diagnosis can be selected. The surveyor will use this chart as a template. There are two ways to approach the survey. One is to have the surveyor ask questions and to see how we respond. The other is to bring the patient to a room and have a tracer ask questions. In either case, the surveyor will ask questions and to see how we respond. For example, for stroke patients, the surveyor will look at policies on brain attacks, ICPA administration and documentation, and the stroke team. For other patients, the surveyor will look at policies on stroke prevention, stroke screening, and stroke education. For stroke assessments, dysphagia screening, care plans, medication administration (i.e. ICPA) and that the patient has been assessed by Primary (ie primary care physician) and secondary (ie stroke team) care providers. The surveyor will also look at the stroke team's documentation to see if we provide the standards and our policies. All of these steps give the surveyor insight into how we provide care to this patient population.

**Questions about Staff Interviews**  
What will happen?  
There is no way to predict exactly what questions you will be asked. You may be asked questions that do not seem to relate to your role or to which you do not know the answer. Don't worry! You don't need to know the answer to every question. If you are asked a question that you do not know the answer to, just say "I don't know" and then ask the surveyor to clarify. Expect questions to begin with "tell me how" or "what is the process for?" Also, keep in mind that you don't have to be alone with the surveyor—you can always ask someone else to help you answer the surveyor's questions?

How should I answer the surveyor's questions?  
If the surveyor asks a yes/no question, give a yes/no answer. One tip that will give you some additional time to formulate your answer is to ask the surveyor to clarify the question. If you do not know the answer to a question, just say "I don't know" and then ask the surveyor to clarify. If you do not know the answer to a question, just say "I don't know" and then ask the surveyor to clarify. The surveyor may want to see what resources are available and that you know how to access them.

**Practice Reminders**

- Ensure that care plans are individualized and correct, updated as often as needed and reviewed every shift. If you use the cut and paste function, please be sure you individualize the documentation.
- If you suspect your patient is having a stroke, activate the stroke team and stroke protocol in Medium or the Post-ICPA assessment.
- If you suspect that your patient is having a stroke A/F/ER admission please activate the Brain Attack Protocol.
- Patient Education tools are available in the Stroke binder. Please remember that the education must be individualized and focus on the patient's specific needs.

**Current Performance on Target Measures**

	Brain Attack	Stroke	ICPAs	2012	2013	2014	2015	12 Month Avg
Stroke 911	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Stroke 911 Need	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Stroke Lab	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
Stroke 911 No Need	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%

*Remember that you provide excellent patient care every day, so relax and continue to provide the best quality care you know how. After all, that is what we are here to do—take care of our patients.*



### 3. PENSEZ AU-DELÀ DES ÉCRITS

Dans toutes vos communications, l'utilisation de schémas simples, de diagrammes, de photos ou même de vidéos peut aider à attirer l'attention des employés et faciliter l'assimilation de l'information. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire de présenter toutes les informations visuellement. Par exemple, à chaque semaine au Enloe Medical Center, un haut dirigeant enregistre un court message vocal de mise à jour qui est accessible pour tous les employés sur leur ordinateur ou via une ligne téléphonique réservée à cet effet.

Le vidéo est aussi un outil très utile pour les communications internes.

Même les vidéos simples, ne nécessitant pas d'investissement, peuvent intéresser les employés de manière supérieure aux communications papier. Ils peuvent offrir beaucoup d'information dans un bref délai, ce qui fait d'eux une option pratique pour les employés pressés.

L'équipe Enloe complète les messages téléphoniques hebdomadaires avec des mises à jour vidéos venant des membres de leur équipe de direction et qui sont téléchargés sur l'intranet.

 **ENLOE**  
MEDICAL CENTER  
(530) 332-7300

ABOUT US CAREERS NEWSROOM DONATE FOR OUR EMPLOYEES CONTACT US  
 

SERVICES & TREATMENTS FIND A DOCTOR PATIENT & FAMILY INFORMATION HEALTHIER YOU HEALTH LIBRARY OUR LOCATIONS FOR HEALTH CARE PROFESSIONALS

**For Our Employees**

-  Benefits
-  Payroll Forms
-  Career Development
-  Employee Referral Program
-  Employee Health & Wellness
-  Employee Pregnancy Program
-  CEO and Senior Team Weekly Messages
-  Stories of Excellence

**CEO and Senior Team Weekly Messages**

Enloe Medical Center's senior managers share their views and provide information and reflection. A new message is recorded each Wednesday. Listening to these MP3 files requires speakers or headphones. You can hear the current week's message by calling (530) 332-5533.

**2018**

- [Jan 3 Union Negotiations \(Mike Wiltermood, Chief Executive Officer\)](#)

**2017**

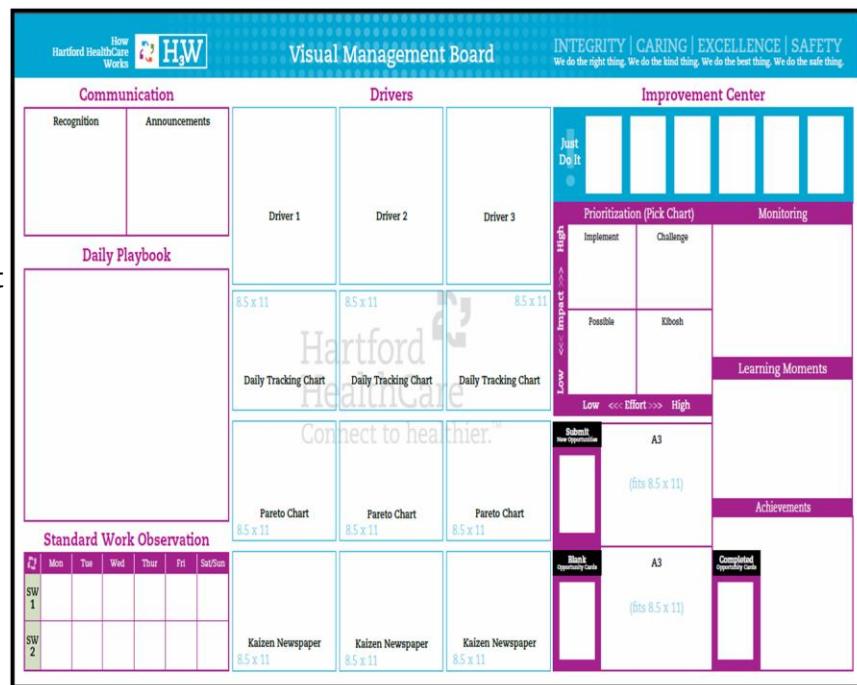
- [Dec 27 Reflecting and Looking Forward \(Brady Haynes, VP, Physician Enterprise\)](#)
- [Dec 13 Fidelity \(Carol Linscheid, VP, Human Resources\)](#)
- [Dec 6 Looking Ahead \(Mike Wiltermood, Chief Executive Officer\)](#)
- [Nov 29 Wintertime Bugs \(Connie Rowe, VP, Patient Care Services\)](#)



## 4. RENCONTREZ LES EMPLOYÉS LÀ OÙ ILS SONT — LITTÉRALEMENT

Le travail dans un environnement de soins/services de santé est effectué à un rythme rapide. Les employés sont souvent occupés, concentrés à être le plus attentif possible aux usagers et aux familles. Ceci signifie que les moyens traditionnels de communication organisationnelle, comme les courriels et les infolettres, peuvent facilement se perdre dans le travail quotidien puisque les boîtes de réception sont inondées et les infolettres sont mises de côté pour lire « lorsque le temps le permettra » (ce qui n'arrive jamais).

Si vous voulez que vos messages se rendent à vos employés, vous devez les faire là où les employés passent leur temps. Des tableaux de communication faciles à actualiser, dans les aires de travail (comme le tableau ci-contre) peuvent permettre aux employés qui ont rarement la possibilité de vérifier leurs courriels d'accéder à l'information (en plus des employés qui n'ont pas d'adresse courriel). Ces tableaux de communication devraient mettre l'accent sur l'information propre aux individus de ces aires, comme par exemple les mises à, les progrès en rapport avec les objectifs de l'équipe, la reconnaissance et les aspects ayant besoin d'attention.



Pour de l'information sur les initiatives à travers l'organisation, les affiches, les tableaux d'affichage, les cartes chevalets, les écrans de veille et l'affichage numérique peuvent toutes être des options pour joindre les employés là où ils sont. Lorsque vous réfléchissez à un positionnement optimal, considérez ces questions :

- Où se réunissent-ils?
- Où mangent-ils?
- Où enregistrent-ils leur entrée?
- Où attendent-ils pour les navettes vers le stationnement ou pour le transport public?

## Les approches high-techs pour joindre les employés

Pour une approche plus proactive, considérez les modes de communication qui vous permettent de livrer une explosion d'informations qui saura joindre tout le personnel peu importe où ils se trouvent, comme Yammer (outil de réseautage propre aux organisations) ou des alertes instantanées venant de l'intranet de l'organisation.

Pouvoir joindre les employés sur leur cellulaire via les applications mobiles ou les logiciels de clavardage d'entreprise peut rehausser les perceptions de connectivité et de collaboration de façon significative – et c'est de plus en plus la façon dont les individus s'attendent à recevoir l'information. Par exemple, nous avons vu un usage adéquat de la technologie par des sites Planetree qui font partie du système KPJ, en Malaisie. Les équipes utilisent les groupes de clavardage What's App pour favoriser la communication en temps réel avec différentes communautés d'employés.



## Les approches « high-touch » : Les tournées de la direction

Pour une approche plus « high-touch » de rencontres d'employés là où ils sont, instaurez les tournées de direction. Ces tournées sont intentionnellement conçues pour assurer que tous les employés puissent recevoir l'information sur les priorités de l'organisation et les plans opérationnels directement de la direction et y répondre par des commentaires, des idées ou des questions. Vouloir associer les tournées avec une campagne de communication spécifique peut aider à cibler les interactions.

Au Northern Westchester Hospital à Mount Kisco, New York, maximiser les interactions entre la direction et le personnel est essentiel pour maintenir l'engagement du personnel à l'approche centrée sur la personne. À tous les mois, le PDG fait des tournées avec un chariot de gâteries dans chaque unité et département de soins/services. Les gâteries dans le chariot ont pour but de fournir de la nourriture et une appréciation au personnel, en plus de créer des liens de communication avec le PDG et autres cadres supérieurs.



# Newsletter

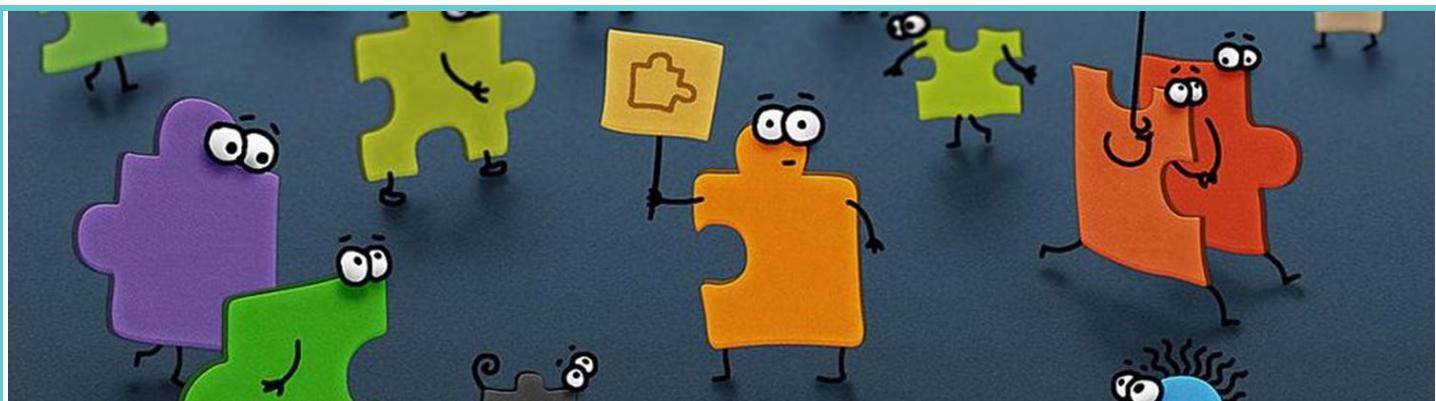
## 5. RECONSIDÉREZ VOS INFOLETTRES

À part des courriels, il n'y a probablement pas d'outil de communication interne plus largement utilisé dans les milieux de travail de soins/services de santé que les infolettres. Mais ce n'est pas parce qu'elles sont largement utilisées qu'elles sont efficaces! La plupart des infolettres sont publiées selon un calendrier prédéterminé et selon un gabarit précis. Ceci signifie que le contenu est généralement dicté par ces échéanciers et exigences de formatage, contrairement à un contenu dicté par les besoins du destinataire.

Lorsque les besoins des destinataires sont pris en compte, il est important de comprendre qu'à l'intérieur de votre milieu de travail, il y a un éventail de préférences et d'attentes en rapport avec la réception d'information. Notamment, soyez au courant des différences entre les générations et soyez préparés à accommoder ces différences en divulguant l'information par des moyens variés. Alors que les infolettres sont un moyen, il sera important d'ajouter à cette infolettre traditionnelle d'autres moyens de communication qui prônent les technologies courantes.

Première chose à faire, dressez l'inventaire de vos infolettres existantes. Où y a-t-il de la redondance? Où pourriez-vous consolider? Comment évaluez-vous l'efficacité à joindre le public cible? Pour les infolettres électroniques ou les courriels, voyez si vous avez accès à des analyses de données pour de la recherche sur l'intérêt des lecteurs par rapport au matériel.

Pour une approche plus centrée sur l'utilisateur, pensez à compléter les infolettres traditionnelles qui présentent des articles variés sur différents sujets par des nouvelles plus fréquentes et ciblées. Elles peuvent être ciblées sur le contenu (c-à-d. une mise à jour majeure versus plusieurs mises à jour fournies à la fois) ou sur le public (c-à-d. les destinataires peuvent être des secteurs selon leur rôle, emplacement, etc.).



## 6. CONNAISSEZ VOTRE PUBLIC-CIBLE

Un surplus d'information se produit lorsque le volume d'information transmise envahit le destinataire au-delà du point de saturation. Dans une situation d'information désordonnée, tous les messages sont créés de façon égale, ce qui diminue la capacité du destinataire à discerner quelle information est « nécessaire à savoir » de celle qui est « bon de savoir ».

Envoyer des communications (alertes, emails, infolettres, envois postaux, etc.) à tous les employés peut paraître comme une protection contre le manque d'information. La communication de masse peut aussi paraître comme une réponse appropriée à la volonté des employés d'avoir une plus grande transparence. Cependant, lorsque de l'information pertinente seulement pour un sous-groupe de votre personnel est constamment envoyée à tous, les canaux de communication deviennent engorgés. Dans ce cas, peu est définitivement mieux.

Moins de messages mais qui atteignent les bons publics sont de loin plus efficaces qu'un bon nombre de messages envoyés à tous. Demandez-vous:

- Pour quel secteur du personnel cette information est-elle « nécessaire à savoir » versus « bonne à savoir »?
- Pour les groupes « nécessaire à savoir », comment adapter le message pour qu'il soit davantage pertinent?
- Pour les groupes « bon à savoir », comment transmettre le message de façon à ne pas engorger les canaux de communication (et potentiellement distraire des communications « nécessaires à savoir »)?

Ces mêmes principes s'appliquent aux rencontres en personne et aux présentations. Toutes les réunions d'employés devraient être réservées pour partager des mises à jour qui sont pertinentes à tous les employés.

Dans l'esprit de connaître votre public, considérez adopter une présentation de type « Ted talk » lors des réunions de tous les employés. En d'autres mots, les cadres supérieurs font une présentation concise qui met l'accent sur les points les plus importants. Les détails tangentiels ou superflus sont coupés afin d'aider le public à se limiter aux éléments d'information essentiels que vous voulez qu'ils captent et encore plus ceux sur lesquels vous voulez qu'ils agissent. Ces présentations peuvent être suivies de rencontres d'équipe au cours desquelles le chef d'équipe approfondit le contenu, en soulignant de quelle façon les mises à jour se rapportent à l'équipe.

## 7. ÉTABLISSEZ UNE CONSTANCE DANS LA CADENCE DES MESSAGES (PUIS DÉFIEZ LES ATTENTES)

Une autre façon de surmonter un surplus d'information est de mettre en place un moyen constant de présenter l'information. Établir des structures de partage d'information peut aider à garder les messages clairs et directs. Un exemple concret est l'utilisation de la technique **SCER** (**S**ituation, **C**ontexte, **E**valuation, **R**ecommandation). Que ce soit pour une conversation en personne ou d'un message écrit, cette approche sert de cadre commun de communication avec lequel tout le personnel se familiarise. D'autres exemples de modèles et de gabarits sont présentés ci-bas.

- **Ordre du jour.** Un modèle d'ordre du jour normalisé peut aider à renforcer les priorités de l'organisation en reliant les points de l'ordre du jour aux objectifs stratégiques de l'organisation. Au Fauquier Hospital, tous les directeurs de département utilisent le même modèle de réunion d'employés. Cela crée une harmonie dans la façon dont les priorités stratégiques sont représentées et reliées aux initiatives départementales.
- **Tableaux de communication du personnel.** Normaliser les tableaux de communication du personnel dans tous les départements et unités réduit un affichage encombrant et simplifie le flux d'information. Dans une zone centrale, vous pouvez transmettre à l'équipe l'information à savoir sur une base hebdomadaire – communiqués, événements et réunions à venir, mises à jour du personnel, et progrès par rapport aux objectifs établis.

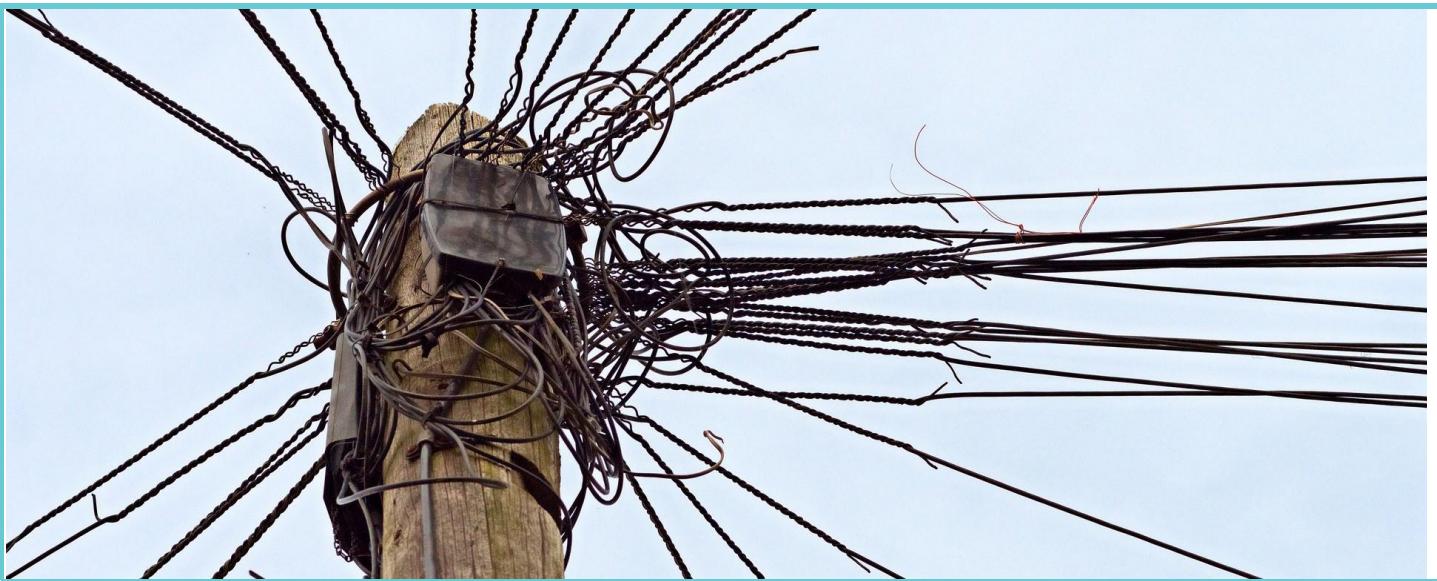
Les tableaux de communication peuvent aussi être utilisés pour solliciter de l'information du personnel afin de guider un travail futur. Au VA Sierra Nevada, des babillards dans tous les départements sont mis à jour au début de chaque quart avec une courte évaluation de la situation actuelle. La situation est identifiée par un point vert pour « bien fait » et un point rouge pour « nécessite une attention ».



Les sujets de préoccupation sont transmis selon le besoin à tous les matins pour assurer un état opérationnel et un support adéquat. N'importe quel membre du personnel peut inscrire des mises à jour sur le tableau, comme il « leurs appartient » et la direction peut rapidement connaître la situation lors des tournées de direction.

### Défiez les attentes

La mise en place d'approches normalisées comme celles-ci vous permet aussi de capter l'attention des gens en contrevenant aux attentes établies. L'humour, une anecdote personnelle, même l'adoption d'une structure, d'une perspective ou d'un ton différent des communications typiques peuvent aider à maximiser la portée d'un message qui doit absolument atteindre la cible et produire un effet sur les destinataires.



## 8. CRÉEZ UNE PLATEFORME CENTRALE DES COMMUNICATIONS – MAIS NE VOUS Y FIEZ PAS TROP

Ne confondez pas un intranet à une centrale d'information avec l'intranet comme élément central de votre stratégie de communication interne. Les intranets traditionnels peuvent en effet donner de l'information, mais ils n'engagent pas les employés pour les raisons suivantes :

- **Ils ne sont pas personnels.** Les intranets sont des archives d'information, mais ils n'offrent pas beaucoup d'opportunités de clarifier en quoi l'information est personnellement importante pour les différents sous-groupes au sein du personnel.
- **Ils inondent.** Rechercher de l'information sur les priorités et initiatives organisationnelles dans l'intranet peut ressembler à tenter de boire une petite gorgée d'eau directement d'un boyau d'incendie – particulièrement lorsque l'information est ajoutée régulièrement, mais non archivée au même rythme. Des procédures doivent être mises en place pour entretenir l'intranet afin que l'information soit facilement accessible et que les informations les plus actuelles et pertinentes soient visibles.
- **Ils sont difficiles à naviguer.** L'objectif d'un intranet est de permettre aux employés d'accéder à de l'information qui les aidera à être plus productifs et efficaces dans leurs rôles. Cette équation d'efficacité échoue lorsque l'information ne peut être trouvée facilement. Avoir un schéma organisationnel logique et des fonctions de recherche efficaces peut aider à alléger ces défis.
- **Ils n'offrent pas assez de moyens efficaces pour la communication bidirectionnelle.** Les intranets sont souvent la source de ce que la direction veut transmettre au personnel – une version plus high-tech du manuel de l'employé traditionnel. Mais qu'en est-il de l'autre sens? Analysez les fonctions de votre intranet pour soutenir la collaboration et le partage d'information à travers les équipes et les secteurs de votre organisation.
- **Ils ne brisent pas toutes les barrières d'accès.** À moins que tout le personnel ait un accès uniforme à l'outil, ce n'est pas une possibilité de moyen de communication égal pour tous. Comme avec toutes les stratégies de communication détaillées ici, chaque fois qu'une initiative de communication à travers l'organisation est planifiée, une attention particulière doit être portée à la façon d'atteindre les employés, incluant ceux qui n'ont pas régulièrement accès à un ordinateur ou aux courriels.



## 9. PENSEZ DE FAÇON VERTICALE ET LATÉRALE

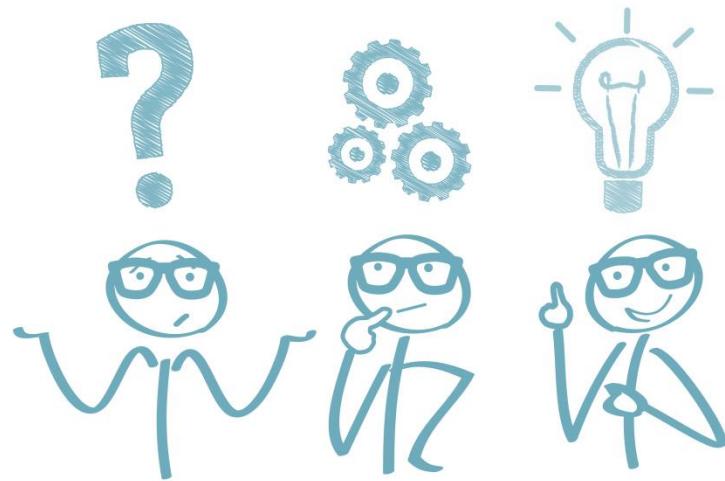
Un élément essentiel de toute stratégie de communication organisationnelle doit être les moyens pour communiquer et collaborer à travers les secteurs. C'est important pour la coordination, l'efficacité et pour éviter la redondance. Et c'est précisément pour cette raison que les critères de Certification Planetree en matière d'approche centrée sur la personne précisent que la composition du comité de pilotage Planetree devrait être multidisciplinaire et inclure une combinaison gestionnaires et de membres du personnel clinique et non clinique. Cette composition détermine le succès de l'initiative en mettant en place une structure qui optimise le flux d'information vertical et latéral.

Ceci peut aussi être réalisé avec une structure administrative partagée qui permet au personnel de première ligne d'être les destinataires ET les transmetteurs d'information. La structure administrative collaborative du Memorial Hospital est organisée selon des sous-comités par département pour la plupart des unités de soins et des départements de soutien. Un comité de pratique clinique est formé de représentants d'usagers actifs des différents départements de l'hôpital. Les membres doivent non seulement partager l'information, mais aussi présenter les réflexions de leur équipe. Cet engagement au flux d'information vertical et latéral est manifesté dans le Caucus quotidien sur la performance et dans le système de gestion quotidien qui y est associé. Ces structures soutiennent un processus de rapport à plusieurs niveaux pour s'assurer que la direction de l'hôpital reçoit les commentaires du personnel de première ligne concernant les obstacles qui limitent l'accès aux soins/services et l'impact des changements sur les usagers, les familles et le personnel.

Par conséquent, la communication rapide des problèmes permet un délai de réponse plus rapide et une meilleure compréhension de ces problèmes.

[Voir les babillards du VA Sierra Nevada pour un autre exemple de flux d'information vertical et latéral.](#)

Ces structures s'appuient sur des cadres engagés qui sont soutenus de façon adéquate pour représenter ces points clés (voir #2 [Former des gestionnaires comme messagers](#)), ainsi que sur des messages clairs distribués systématiquement à tous les superviseurs (voir #7 [Établissez une constance dans la cadence des messages](#)).



## 10. CRÉEZ DES APPELS À L'ACTION

Un appel à l'action est la différence entre transmettre de l'information pour avoir plus de connaissances et transmettre de l'information pour stimuler l'activité productive.

Lorsque vous rédigerez chaque document de communication, questionnez-vous : *Que voulez-vous que le destinataire fasse avec cette information?*

La réponse à cette question devrait être clairement indiquée – en termes clairs et concis –dans le message. Vous inciterez ainsi la réaction - souvent d'une mentalité « bon à savoir » plutôt neutre à « voilà ce que je dois faire ».



## 11. INFORMEZ LES EMPLOYÉS D'ABORD

Dans bien des cas, les défis de communication les plus relevés se produisent lorsqu'il manque de temps pour planifier – une crise, des nouvelles de dernière heure (bonnes ou mauvaises), ou des mises à jour urgentes. Lorsque l'information à être transmise doit atteindre des publics internes et externes, une règle fondamentale à suivre est ***d'informer les employés avant toute autre personne.***

La nature de l'information entraînera les moyens de communication utilisés pour la diffusion, quoiqu'il soit probable que vous vous appuyez sur une combinaison de stratégies détaillées dans les pages précédentes.

Étant donné le rythme auquel l'information est partagée de nos jours, le temps est vraisemblablement fondamental. Votre objectif est que les employés soient informés de ces types de mises à jour d'une source de confiance à l'interne avant de tomber sur l'information dans les médias sociaux, dans les réseaux d'information ou l'entendre d'une rumeur qui circule. Cela contribue à bâtir un climat de confiance, démontre de la bonne foi et peut jouer un grand rôle dans l'engagement des employés à être des ambassadeurs de la communication.



## 12. RELIEZ LE QUOI, OÙ, QUAND ET QUI AU POURQUOI

Alors que nous nous efforçons de rencontrer les employés là où ils sont et de garder les messages concis, il est important de comprendre que d'expliquer le « POURQUOI » derrière les changements ou les événements qui se sont produits n'est pas de l'information superflue. Faire le lien entre le quoi, quand, qui, comment et le POURQUOI est une stratégie clé pour rendre l'information pertinente et personnelle. Examinez ces deux situations :

Une équipe Planetree fait une visite sur place pour mener des groupes de discussion avec les usagers, les familles et le personnel. Pendant le caucus du matin, le chef d'équipe annonce au personnel qu'ils participeront tous à un groupe de discussion, donne les indications pour s'y inscrire et explique le plan pour assurer le remplacement des employés qui participeront au groupe de discussion.

**Le résultat?** Tous les membres de l'équipe comprennent les attentes à leur égard et savent comment procéder pour participer. Cependant, après le caucus, il y a beaucoup de protestations sur cette intrusion dans leur journée de travail. Le personnel est sceptique quant à l'utilisation de ce qu'ils partageront pendant le groupe de discussion.

### EN COMPARAISON AVEC

Même situation. Pendant le caucus du matin, le chef d'équipe partage la même information en plus d'expliquer que l'expérience tirée de ces groupes de discussion aidera à la planification future. Il réitère l'importance d'être attentif et honnête pendant les discussions, qui demeureront anonymes. Après avoir fourni les directives pour l'inscription, le chef d'équipe invite quiconque a des questions ou préoccupations à les partager.

**Le résultat?** Tous les membres de l'équipe comprennent les attentes à leur égard et savent comment procéder pour participer. De plus, ils se sentent bien de travailler pour une organisation qui valorise ce qu'ils ont à dire et sont curieux d'entendre les conclusions de ces séances.

### Le message à retenir?

Si les gens comprennent la raison derrière ce que vous leur demandez de faire ou ce dont vous leur faites part, ils seront plus enclins à donner leur appui.



**Vous avez besoin de plus d'aide pour améliorer la communication organisationnelle ou pour créer ou renforcer une culture organisationnelle de soins/services centrés sur la personne? Planetree peut vous aider.**

Consultez les outils pratiques et les ressources disponibles au [www.community.planetree.org](http://www.community.planetree.org). Planetree offre aussi du soutien personnalisé et diverses possibilités de formations. Nos conseillers d'expérience feront équipe avec vous pour développer et mettre en place des solutions adaptées à votre contexte et à vos objectifs. Pour plus d'information, écrivez au [info@reseauplanetree.org](mailto:info@reseauplanetree.org) ouappelez au 819 346-8411 poste 43012.