



# GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT SUR LA **RENCONTRE D'ÉQUIPE**

**LE CISSS DES LAURENTIDES**  
complice de votre santé

Québec 

## **GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT SUR LA RENCONTRE D'ÉQUIPE - JUILLET 2019**

La version électronique de ce document peut être consultée sur le site intranet du Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides.

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Tous droits réservés. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, ou la diffusion de ce document, même partielle, est interdite sans l'autorisation préalable du Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides.

Cependant, la reproduction partielle ou complète de ce document à des fins personnelles et non commerciales est permise à la condition d'en mentionner la source.

© Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides, 2019

# INTRODUCTION

Dans un contexte caractérisé par des enjeux de disponibilité de la main-d'œuvre, de l'élargissement et de l'éloignement des équipes, de la présence au travail et de la mobilisation du personnel, la gestion de la proximité s'avère fondamentale au Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides. En effet, il est essentiel d'informer, de développer et de reconnaître les équipes de travail, d'où la nécessité de transformer les rencontres d'équipe en espaces porteurs de résultats et d'engagement.

Destiné plus particulièrement aux gestionnaires, ce guide a pour objectif de présenter quelques bonnes pratiques et des conseils à mettre en application au quotidien pour optimiser les rencontres, de sorte à ce qu'elles soient productives et efficaces, favorisent l'échange, la communication, la résolution de problème et l'émergence d'idées créatives au sein des équipes.

Dans ce guide, le concept de rencontre vous est présenté en trois phases, soit l'avant, le pendant et l'après, vous permettant ainsi de démarrer ou d'améliorer chacune des étapes tout en favorisant le transfert d'informations, la cohérence des actions, l'implication des employés dans l'atteinte des objectifs organisationnels et, plus largement, la cohésion d'équipe.

L'accompagnement individuel des gestionnaires sur la rencontre d'équipe efficace résulte d'une initiative CISSS découlant du plan d'action sur la mobilisation, la santé et le mieux-être *Branchés Santé* et du cadre de leadership, lequel prévoit l'animation d'un minimum de cinq rencontres d'équipe annuellement.



# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	
1. DÉFINITION .....	1
2. MYTHES ET RÉALITÉS SUR LA RENCONTRE D'ÉQUIPE .....	2
3. LES TYPES DE RENCONTRES D'ÉQUIPE	
3.1. RENCONTRE DE SERVICE .....	3
3.2. RENCONTRE DE DISCUSSION.....	3
3.3. RENCONTRE DE DEBRIEFING .....	4
3.4. RENCONTRE DE RÉOLUTION DE PROBLÈME.....	4
3.5. CAUCUS .....	5
3.6. SALLE DE PILOTAGE .....	6
3.7. SCRUM.....	7
4. GESTION DE RENCONTRES EFFICACE ET MOBILISATRICE	
4.1. PRÉPARATION .....	8
4.2. DÉROULEMENT.....	12
4.3. ÉVALUATION ET SUIVI.....	15
4.4. CONCLUSION .....	17
ANNEXE 1 : OUTIL DE DEBRIEFING .....	18
ANNEXE 2 : FICHE DE LA RÉUNION DE RÉOLUTION DE PROBLÈME.....	19
ANNEXE 3 : LES DIFFÉRENTES DISPOSITIONS DE SALLE .....	21
ANNEXE 4 : LA TECHNIQUE DU REMUE-MÉNINGES SILENCIEUX (BRAINWRITING).....	22
ANNEXE 5 : LA TECHNIQUE DU REMUE-MÉNINGES (BRAINSTORMING).....	23
ANNEXE 6 : LA TECHNIQUE DES SIX CHAPEAUX D'EDWARD DE BONO.....	25
ANNEXE 7 : LA TECHNIQUE DES SIX CHAPEAUX D'EDWARD DE BONO	
- QUESTIONS DE RÉFLEXION .....	26
RÉFÉRENCES .....	27



# 1

## Définition

Les rencontres d'équipe constituent l'un des plus beaux paradoxes des organisations puisqu'elles sont à la fois indispensables à l'avancement des projets et aux prises de décision, mais en parallèle, peuvent parfois être synonymes d'inefficacité et de perte de temps. Il est cependant possible de réconcilier productivité, partage d'idées et efficacité à l'aide des pratiques présentées dans ce guide, lesquelles vous permettront à la fois de perfectionner et réinventer vos pratiques actuelles.

Pour les besoins de ce guide, une rencontre d'équipe, indépendamment de sa forme, se définit comme étant un regroupement de « 25 personnes et moins, organisée dans le but de partager et de mettre en commun des idées, des opinions, des connaissances et des expériences afin d'obtenir un résultat précis, que ce soit la résolution d'un défi organisationnel, la réalisation d'un projet ou encore la régie d'un service ou d'une fonction au sein d'une entreprise ».



Référence : Tourisme Laval, « Le guide des réunions : une foule de conseils utiles pour maximiser votre efficacité », Laval, 2019, 28 p.

# 2

## Mythes et réalités sur la rencontre d'équipe



### « La responsabilité des résultats d'une rencontre de travail appartient à l'animateur » - **MYTHE**

Les participants, tout comme l'animateur, partagent une coresponsabilité quant à l'atteinte des résultats visés. Cependant, il incombe tout de même une responsabilité supplémentaire à l'animateur, soit celle de préparer la rencontre et d'orchestrer son déroulement.

### « Une formulation adéquate des objectifs est absolument nécessaire à la réussite d'une rencontre de travail » - **RÉALITÉ**

Le but d'une rencontre n'est pas que de discuter, mais bien d'en arriver à un résultat concret. Plus l'objectif à atteindre est clair dans l'esprit de l'animateur et de celui des participants, plus vous serez susceptibles de réussir.

### « Qu'il s'agisse d'un petit ou d'un grand groupe, les façons d'animer demeurent sensiblement les mêmes » - **MYTHE**

Il est nécessaire d'adapter les techniques d'animation selon la taille du groupe. Dans le cas d'un grand groupe, la coanimation peut s'avérer intéressante. Cela peut faciliter la gestion du temps, la discipline au sein du groupe, la répartition du contenu et la réponse aux questions des participants.

### « Les rencontres sont synonymes d'inefficacité et de perte de temps au sein des organisations modernes » - **MYTHE**

Les rencontres jouent un rôle d'importance dans le déroulement des activités professionnelles puisqu'elles facilitent l'interaction, la communication et la mise en commun d'idées, tout en constituant un puissant vecteur d'information, de mobilisation et d'engagement au sein des équipes de travail.

# 3

## Les types de rencontres d'équipe

Il est dorénavant possible de revitaliser les rencontres, de mobiliser les équipes de travail, d'atteindre les résultats visés et de rendre ces moments de rassemblement aussi agréables que fructueux. Avant d'entamer la phase de préparation, la section suivante présente sept types de rencontres d'équipe ainsi que leur définition, leurs objectifs, leurs fonctions et leur mise en œuvre. Ces éléments permettent de préconiser la formule qui assurera efficacité, atteinte de l'objectif visé et mobilisation du personnel.

### 3.1 Rencontre de service

#### Définition

La rencontre de service, généralement animée par le gestionnaire, a pour vocation de traiter et de partager des sujets d'intérêt commun à chacun, tels que le fonctionnement de l'équipe, les résultats de l'activité par rapport aux objectifs assignés, l'organisation du travail, les démarches collectives, les plans d'action à mettre en œuvre, etc.

#### Objectifs

- Informer les membres de l'équipe;
- Échanger sur un sujet particulier;
- Questionner les pratiques internes;
- Soulever des enjeux et problématiques;
- Statuer sur une façon de faire.

#### Utilisation

La rencontre de service est utilisée de façon périodique, plus fréquemment par période de deux semaines ou encore mensuellement. Plusieurs sujets variés figurent normalement à l'ordre du jour et nécessitent un suivi.

#### Mise en oeuvre

Par ses objectifs élargis, cette rencontre doit nécessairement être encadrée par un ordre du jour préétabli afin de rendre compte de l'efficacité dans la transmission d'information et le partage d'idées.

### 3.2 Rencontre de discussion

#### Définition

Ce type de rencontre, pas nécessairement animé par le gestionnaire lui-même, consiste à proposer un ou plusieurs points de discussion. Les échanges entre les participants sont importants et encouragés afin d'obtenir le point de vue de chacun.

#### Objectifs

- Permettre au groupe de discuter et d'échanger autour d'un thème défini;
- Favoriser l'évolution du groupe et le rapprochement des points de vue;
- Obtenir, ultimement, une position commune.

#### Utilisation

La rencontre de discussion se prête à un éventail important de sujets, selon le besoin du service et peut avoir lieu en tout temps, du moment où cela s'avère pertinent et nécessaire.

#### Mise en oeuvre

Ce type de rencontre ne nécessite pas de préparation élaborée, mais requiert tout de même certaines habiletés d'animation pour encadrer les sujets de discussion, recentrer l'énergie du groupe vers la thématique abordée et solliciter le point de vue de tous les participants. Afin d'aborder l'ensemble des questions prévues et s'en tenir à la durée déterminée, il est conseillé de préparer un ordre du jour, dont l'élaboration est détaillée au point 4.1.4.

## 3.3 Rencontre de debriefing

### Définition

Le debriefing constitue un bilan de projet où les participants sont invités à échanger et à discuter sur l'expérience vécue ainsi qu'à décortiquer celle-ci point par point.

### Objectifs

- Solliciter l'hétérogénéité des regards en prenant en compte le rôle de chacun au moment de l'action;
- Favoriser un certain partage des responsabilités tant dans l'apprentissage des erreurs que dans la réussite;
- Promouvoir l'analyse en groupe afin de discuter de l'évolution et de la transformation tant individuelle que collective;
- Enrichir et renforcer la culture professionnelle.

### Utilisation

Le debriefing est utilisé pour rendre compte des différents aspects d'un projet. Le temps investi collectivement sur l'analyse de la pratique permet d'entrevoir les transferts possibles et de rendre l'expérience instructive. Cela facilite ainsi sa reproduction dans une situation similaire et permet de s'améliorer d'une fois à l'autre.

### Mise en oeuvre

L'outil proposé à l'annexe 1 décline le debriefing en trois phases permettant de départager les activités réalisées selon qu'il s'agit d'une activité sans valeur ajoutée (stop), d'une activité à inclure dorénavant au projet (start) ou d'une activité à valeur ajoutée que l'on souhaite conserver (continue). Il existe cependant d'autres outils intéressants qui peuvent être utilisés, dont le bilan.

## 3.4 Rencontre de résolution de problème

### Définition

La rencontre de résolution de problème est tout indiquée lorsqu'il s'agit de trouver les causes fondamentales d'une problématique, concevoir des solutions, les implanter et les ajuster.

### Objectifs

- Mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la problématique;
- Documenter les causes fondamentales du problème;
- Analyser et solutionner l'enjeu soulevé.

### Utilisation

La démarche de résolution de problème est fréquemment utilisée lorsqu'il y a présence d'une diminution de la performance ou d'un objectif non atteint. Cette démarche se réalise en totalité en impliquant une équipe de travail, soit les employés impliqués directement, le fournisseur et le client du processus.

### Mise en oeuvre

Plusieurs méthodes existent en matière de résolution de problème, dont celle déployée par la Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité du CISSS des Laurentides qui comporte huit étapes :

1. Déterminer le contexte;
2. Documenter les conditions actuelles;
3. Définir un objectif SMART;
4. Analyser les causes fondamentales;
5. Identifier les solutions possibles;
6. Cibler les actions à prendre;
7. Effectuer un suivi;
8. Ajuster au besoin.

La fiche aide-mémoire détaillant ces différentes étapes vous est présentée à l'annexe 2.

## 3.5 Caucus

### Définition

Le caucus est un élément du système intégré de gestion de la performance. Il s'agit d'un court moment d'arrêt, régulier et à fréquence déterminée, pendant lequel une équipe fait le point sur sa situation et prend action sur le travail à effectuer. Le caucus est soutenu par un outil de gestion visuel (OGV). Il se présente sous deux types : opérationnel ou tactique. Le niveau opérationnel regroupe un chef de service avec son équipe et le niveau tactique regroupe des gestionnaires.

### Objectifs

- Mettre en lumière les écarts entre la situation actuelle et celle souhaitée; les écarts ou obstacles constituent des opportunités d'amélioration;
- Identifier les obstacles qui ne peuvent être résolus par l'équipe afin qu'ils soient escaladés jusqu'au niveau pouvant apporter le soutien nécessaire;
- Rendre visuel et concret ce qui est intuitif et approximatif;
- Permettre aux équipes d'anticiper des enjeux, de prioriser des actions ou de prendre des décisions en se basant sur des faits et en demeurant alignées avec les objectifs et la mission de la direction;
- Soutenir une communication bidirectionnelle rapide.

### Utilisation

Lors du caucus, trois dimensions sont abordées :

- a. Le suivi des opérations (indicateurs et projets);
- b. La gestion de l'équipe;
- c. L'amélioration continue (résolution de problème).

L'animation du caucus se termine par le partage de bons coups. La présence du gestionnaire est essentielle, car c'est ce dernier qui pourra escalader les problématiques rencontrées. Le caucus se déroule le même jour, à la même heure et n'est déplacé qu'en dernier recours.

### Mise en oeuvre

Le caucus, son implantation et son utilisation sont standardisés. Son déploiement nécessite la participation des membres de l'équipe concernée, et ce, à toutes les étapes. Une formation préalable est donnée par un professionnel en performance et amélioration continue ainsi qu'un accompagnement pour la sélection des éléments composant l'outil de gestion visuel. Ce dernier peut être en version papier ou virtuelle lorsque les participants ne travaillent pas dans le même lieu physique. Finalement, un soutien personnalisé est dispensé lors de l'appropriation de cette méthode de gestion de la performance, sur une période de 8 à 12 caucus.



### Saviez-vous que?

La mise en œuvre d'un caucus ou d'une salle de pilotage nécessite une formation particulière, laquelle est offerte par la Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité. De ce fait, informez-vous avant d'entreprendre ce type de démarche pour, à la fois, vous y familiariser et être accompagné.

## 3.6 Salle de pilotage

### Définition

La salle de pilotage est un élément du système intégré de gestion de la performance. Son animation se réalise lors d'un moment d'arrêt régulier et à fréquence déterminée, pendant lequel une direction fait le point sur sa situation. À travers le cycle d'amélioration continue Planifier – Déployer – Suivre - Ajuster (PDSA), un suivi est effectué à partir de la planification de la direction, des projets en cours de réalisation, des indicateurs sélectionnés et des actions correctives entreprises. La salle de pilotage est soutenue par l'utilisation d'un outil de gestion visuel (OGV) et se présente sous deux types : stratégique (membres du comité de direction) ou tactique (directeurs et gestionnaires d'une direction).

### Objectifs

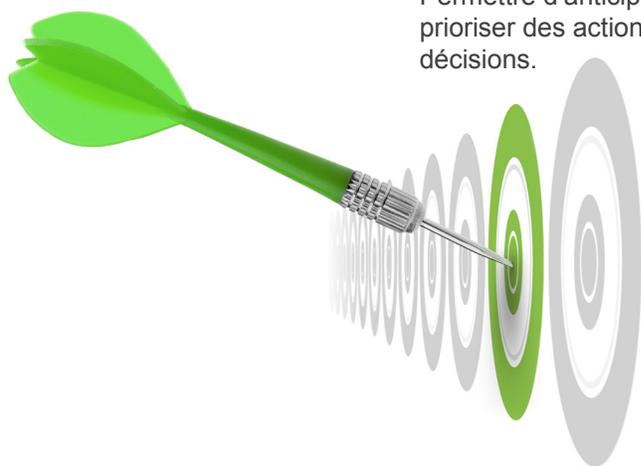
- Permettre l'escalade des problèmes rencontrés sur le terrain et la cascade du soutien nécessaire à leur résolution;
- Rendre visuel et concret ce qui est intuitif et approximatif;
- Mettre en lumière les écarts entre la situation actuelle et celle souhaitée;
- Assurer l'alignement avec les objectifs stratégiques et permettre d'ajuster en continu les priorités;
- Soutenir une communication bidirectionnelle entre le Ministère (Comité de gestion du réseau) et le CISSS et entre la Direction générale et les directions;
- Permettre d'anticiper des enjeux, de prioriser des actions ou de prendre des décisions.

### Utilisation

Le déroulement de l'animation permet de parcourir les quatre dimensions du PDSA, en débutant par un retour sur les actions (Ajuster) qui avaient été planifiées lors de la rencontre précédente. Il est alors possible de libérer de la capacité en fonction de ce qui est résolu. L'animation se poursuit en portant attention à la progression des indicateurs (Suivre), à l'avancement des projets (Déployer) et, trimestriellement, à l'atteinte des objectifs de la planification (Planifier). L'animation se termine par un retour sur la partie Ajuster et le partage des bons coups. L'animation est assumée par le directeur. La salle de pilotage se déroule le même jour, à la même heure et n'est déplacée qu'en dernier recours. La salle de pilotage est complémentaire aux rencontres d'équipe et permet d'en alléger le contenu. De plus, elle réduit les communications écrites et informelles.

### Mise en oeuvre

La salle de pilotage, son implantation et son utilisation sont standardisées. Son déploiement nécessite la participation des membres de l'équipe concernée, et ce, à toutes les étapes. Une formation préalable est donnée ainsi qu'un accompagnement pour la sélection des éléments composant l'outil de gestion visuel. Ce dernier peut être en version papier ou virtuelle lorsque les participants ne travaillent pas dans le même lieu physique. Finalement, un soutien personnalisé est dispensé lors de l'appropriation de cette méthode de gestion de la performance, sur une période de 8 à 12 animations.



## 3.7 Scrum

### Définition

Le SCRUM est un terme emprunté au domaine sportif et signifie « mêlée ». Il constitue un cadre de travail qui s'inscrit dans la méthodologie Agile et qui vise à animer le suivi d'un projet. Il est rendu possible lorsque le projet est décomposé en petites phases. Il se caractérise par une série de rencontres courtes, fréquentes et prévues à l'avance. Ces rencontres permettent d'analyser, d'ajuster et de contrôler les livrables, les problèmes et les risques possibles de la phase en cours. Plus rapidement les obstacles sont signifiés, plus efficacement il est possible d'y répondre.

### Objectifs

- Suivre l'avancement du travail;
- Identifier les obstacles nuisant à la progression du projet;
- Stimuler l'esprit d'équipe et le partage d'expertise;
- Prioriser et suivre la charge de travail répartie sur l'équipe du projet.

### Utilisation

La rencontre de type SCRUM est utilisée pour suivre l'évolution de la phase en cours d'un projet de manière concise et rythmée. L'horaire et la fréquence du SCRUM peuvent varier, selon la rapidité d'action requise par le suivi des tâches.

### Mise en oeuvre

La pratique du scrum s'anime généralement au CISSSLAU selon un déroulement similaire au suivant :

1. Faits saillants à se communiquer dans l'équipe de projet;
2. Travaux réalisés;
3. Travaux en cours;
4. Travaux à faire;
5. Points à traiter/suivi à effectuer en dehors de l'équipe SCRUM.

Le Bureau de projets du CISSS des Laurentides, sous la Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité, soutient la mise en place de cette pratique qui s'inscrit comme une tendance de plus en plus répandue en gestion de projet.



### Conseils

Les rencontres peuvent prendre différentes formes, selon l'objectif visé. Assurez-vous de préconiser le type de rencontre qui vous permettra d'optimiser l'atteinte des résultats attendus et n'hésitez pas à explorer d'autres formes possibles telles que le codéveloppement et la rencontre interdisciplinaire qui constituent des alternatives intéressantes.

# 4

## Gestion de rencontres efficaces et mobilisatrices

Des rencontres plus efficaces passent nécessairement par un choix sélectif : la détermination d'objectifs précis, des participants choisis pour leur contribution et une durée déterminée dans le temps. La préparation de la rencontre, le déroulement, l'évaluation et le suivi sont autant d'étapes que vous ne devez pas négliger afin d'en assurer la réussite. La prochaine section, déclinée en ces trois phases, vous présente ainsi quelques trucs et astuces afin d'optimiser votre temps et celui des participants, d'aborder vos défis plus rapidement et de dégager un temps précieux à consacrer à d'autres tâches importantes.

### 4.1 Préparation

#### Invitation des participants

Si une rencontre existe avant tout pour atteindre des résultats, elle ne peut y parvenir que si elle permet la valorisation des ressources ainsi que la mobilisation de l'intelligence collective. Ainsi, l'efficacité d'une rencontre tient autant à ses méthodes et à ses outils qu'à la dynamique de collaboration qui y est vécue. De ce fait, il est essentiel de cibler et de convier les personnes qui sont parties prenantes dans la transmission d'information, la discussion de cas ou la résolution d'une problématique et d'éviter d'impliquer les employés qui ne sauraient être interpellés par le sujet.

En ce sens, bien que dans la plupart des cas les rencontres d'équipe soient dites obligatoires, n'hésitez pas à offrir la possibilité aux personnes dont la présence est facultative de déterminer à leur convenance, selon leur intérêt et leur disponibilité, si elles souhaitent être présentes. Cela évitera par le fait même de créer un espace de surcollaboration qui pourrait miner l'efficacité de la rencontre.

Selon Claude Saurel, spécialiste dans l'art de bien conduire une rencontre, les participants devraient être identifiés en vertu des cinq raisons suivantes :

1. Leur degré de connaissance du domaine étudié, leur expertise et leurs compétences;
2. Leur curiosité intellectuelle et leur goût pour la recherche de solutions;
3. Leur approche pragmatique;
4. Leur capacité à évoluer au sein d'un groupe;
5. Leur influence positive.

Que la rencontre soit optionnelle (invitation) ou obligatoire (convocation), la façon dont vous présentez celle-ci a une influence non négligeable sur la préparation et la motivation des participants à y assister.





## Rappel

### *Modalités du temps supplémentaire*

Si vous convoquez les participants à la rencontre d'équipe et que celle-ci s'avère obligatoire et excède les heures régulières prévues à leur quart de travail, assurez-vous que la rémunération est ajustée en conséquence.

### *Employés à statut occasionnel et équipe volante*

Veillez à ne pas exclure d'emblée de la rencontre les employés à statut occasionnel ou équipe volante qui travaillent dans votre service. L'invitation à la rencontre peut se vouloir facultative, mais, par souci d'efficacité, permettez à ces employés de prendre connaissance de l'information véhiculée lors de la rencontre en rendant disponible le compte rendu, par exemple.

**Trois trucs sont mis à votre disposition pour une invitation ou une convocation réussie ainsi qu'une liste d'éléments à y inclure, soit :**



### *Les trucs pour une invitation ou une convocation réussie :*

1. Elle arrive assez tôt, soit au moins une semaine à l'avance;
2. Elle donne envie d'y participer et de se préparer;
3. Elle précise clairement si la présence du participant est souhaitée ou requise.

### *La liste d'éléments à inclure :*

- La date, l'heure et la durée
- Le lieu précis
- L'ordre du jour
- La liste des documents à apporter, si applicable
- La liste des personnes conviées et invitées
- Le type de rencontre
- Le nom de la personne qui convoque la rencontre
- Les tâches à faire avant la rencontre, si applicable
- La liste des documents joints
- L'objectif de la rencontre
- La liste des participants
- Le nom et les coordonnées de la personne auprès de qui confirmer leur présence

## Choix du lieu

Il est recommandé de choisir le lieu de la rencontre et de confirmer sa disponibilité au moins sept jours à l'avance. Le lieu choisi aura nécessairement un impact sur la perception qu'auront les participants sur la nature et l'importance de la rencontre. De ce fait, adaptez le lieu de la rencontre à l'objectif poursuivi ainsi qu'aux résultats attendus. Gardez à l'esprit que l'ergonomie de la salle est essentielle au bon succès de votre rencontre. Pour maximiser le confort des participants, veillez à ce que les aspects suivants soient considérés et ajustés au besoin :

- La taille de la salle
- L'ensoleillement et la luminosité
- La température de la salle
- La disposition de la salle
- L'audiovisuel (écran, projecteur, microemplacement, visibilité et lisibilité)
- L'emplacement de la salle et une signalisation adéquate et efficace pour s'y rendre

La disposition de la salle constitue également un facteur de succès non négligeable qui mérite d'être réfléchi à l'avance selon l'objectif visé et la proximité que vous souhaitez instaurer entre vous et les participants à la rencontre. Plusieurs alternatives vous sont présentées à l'annexe 3.

### Variez le lieu de rencontre

Par ailleurs, de plus en plus de gestionnaires sont appelés à superviser des équipes travaillant dans différentes installations, lesquelles sont réparties sur l'ensemble du territoire. Pour répondre à cette réalité multisite, il est recommandé de varier le lieu de la rencontre d'une fois à l'autre pour réduire, à tour de rôle, les déplacements des participants et optimiser leur temps.

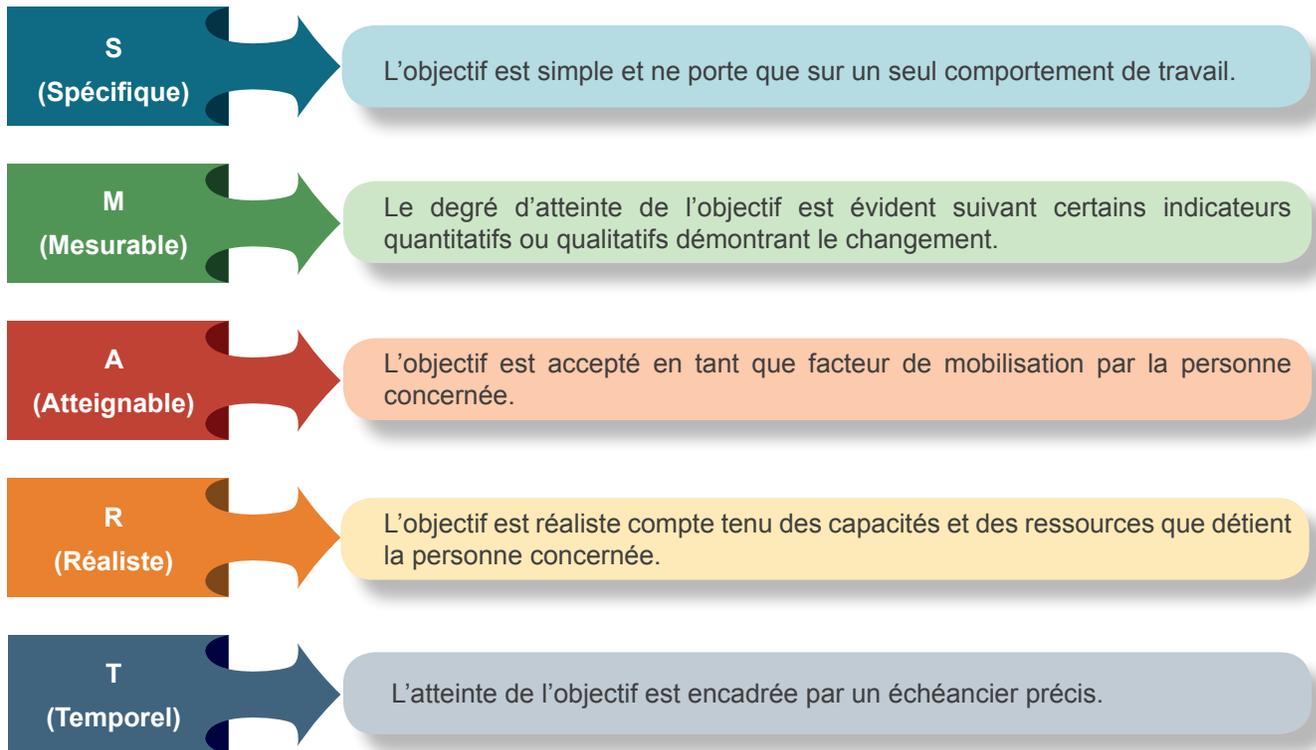
### Considérez l'aspect technologique

Bien que la rencontre en présentiel demeure privilégiée, certains types de rencontre, sujets et objectifs peuvent être discutés à distance par l'entremise de différents moyens de communication dont la conférence téléphonique, la visioconférence, les applications Zoom et MyBis. N'hésitez pas à recourir à ces outils technologiques mis à votre disposition, tout particulièrement lorsque vous êtes confrontés à une réalité multisite, laquelle peut contribuer à accroître le morcelage et la quantité d'information à transmettre ainsi que le nombre de rencontres nécessaires.



## Définition de l'objectif

Peu importe le type de rencontre préconisé, une règle vaut pour toutes : elles doivent avoir un objectif bien défini. Est-ce un problème à régler? Une décision à prendre? Un suivi à effectuer? Si vous connaissez exactement le but de la rencontre et ce qu'on espère y réaliser, vous vous dirigerez vers une rencontre réussie qui se terminera par le sentiment du devoir accompli et la fierté des résultats obtenus. Il est recommandé d'utiliser un objectif SMART. De cette façon, il vous sera plus facile de déterminer les comportements attendus, de mesurer ceux-ci et de les situer dans le temps.



## Détermination du contenu et élaboration de l'ordre du jour

Une fois le type de rencontre déterminé, le choix des participants, du lieu et de l'objectif, définissez clairement le contenu à aborder et élaborer un ordre du jour que vous vous efforcerez de respecter, et ce, pour éviter que le temps vous empêche d'aborder tous les points souhaités. Les six éléments essentiels de l'ordre du jour sont :

- Exposer tous les points dont il sera question;
- Présenter l'ordre dans lequel les sujets seront abordés;
- Définir l'objectif poursuivi pour chaque point;
- Déterminer la durée qui sera allouée à chaque point ainsi que la personne responsable;
- Décrire les actions préparatoires pour tous les participants;
- Identifier les documents à apporter à la rencontre.

Une fois le contenu déterminé et l'ordre du jour élaboré, ce dernier devrait être envoyé aux participants une semaine à l'avance. Si vous offrez toutefois la possibilité aux participants d'y ajouter des points « divers » et « autres points de discussion », assurez-vous d'acheminer l'ordre du jour suffisamment à l'avance pour que vous puissiez, en retour, prioriser les points ajoutés et en maîtriser le contenu avant la rencontre.

## Règles et logistique

La logistique de la rencontre fait non seulement référence à l'aspect matériel de celle-ci, mais est également liée aux rôles et responsabilités de chacun des participants ainsi qu'aux modalités et règles de fonctionnement. À cet effet, il s'avère pertinent d'entrée de jeu de convenir d'un mode de fonctionnement avec les participants et de prendre entente avec eux sur les règles concernant, entre autres :

- L'utilisation du cellulaire;
- L'horaire;
- Les pauses;
- Le droit de parole et les questions;
- Le cadre des échanges en ce qui a trait notamment au respect des participants, à l'importance de se focaliser sur le sujet abordé et à la confidentialité.

Cela dit, il est suggéré d'attribuer à l'avance les tâches aux divers participants. En définissant clairement vos attentes, les personnes présentes pourront y répondre avec efficacité, et ce, dans les délais prescrits. En rappelant à chacun les engagements et les livrables attendus, vous optimisez de ce fait la prise de décision et la résolution de problème.



### Rappel

Indépendamment du type de rencontre préconisé, n'hésitez pas à déléguer certaines tâches administratives ou relatives à l'animation des rencontres afin de maximiser la productivité et l'efficacité de celles-ci. Par exemple, il est attendu que l'assistante infirmière-chef, laquelle travaille en complémentarité avec le gestionnaire, anime les caucus opérationnels quotidiens et les rencontres relatives au plan d'intervention. Parallèlement, le personnel oeuvrant au soutien administratif de votre service peut actualiser la phase préparatoire de la rencontre et même coanimer à vos côtés!

## 4.2 Déroulement

### Accueillir les participants

L'accueil des participants, effectué de préférence par l'animateur de la rencontre, permet d'établir un premier contact et favorise le sentiment d'appartenance au groupe. En effet, les participants doivent conserver, tout au long de la rencontre, le sentiment d'être accueillis, d'être utiles au groupe et d'obtenir une attention à la fois personnelle et égalitaire. Avant que la séance ne débute, il convient d'indiquer ou de rappeler à tous les participants les événements, éléments déclencheurs ou les idées à l'origine de la démarche que requiert la présente rencontre. Pour établir le contexte dans lequel s'inscrit la rencontre, il est essentiel d'identifier les résultats atteints par le groupe et de préciser les objectifs à atteindre ultérieurement.

### Présenter et adopter l'ordre du jour

La présentation des points à l'ordre du jour ainsi qu'un court résumé de leur contenu permet aux participants de prendre connaissance du déroulement de la rencontre et de préparer leurs questions et interventions en conséquence. Assurez-vous que les participants entérinent le contenu et invitez ces derniers à proposer un point « divers » au besoin ou des points non prévus dont ils souhaitent discuter.

### Communiquer le contenu

Pour chacun des points à l'ordre du jour, effectuez une brève introduction et invitez la personne qui présente le contenu à diffuser l'information au reste du groupe en précisant le contexte, l'objectif et le résultat souhaité par l'intervention de cette dernière. En effet, il est essentiel que tous les participants sachent concrètement comment le succès de la rencontre sera mesuré et quelles sont les attentes envers eux. Plus le résultat souhaité est clair, plus vous aurez de chance de l'atteindre.

## Favoriser la gestion participative

### Techniques d'animation

Votre premier rôle en tant qu'animateur sera de nourrir la rencontre en favorisant l'échange et en accompagnant les participants dans la prise de décision. Vous devrez parfois porter deux chapeaux, c'est-à-dire vous introduire dans le débat en revêtant le rôle de participant et, à d'autres occasions, reprendre votre rôle d'animateur pour reformuler, clarifier et replacer les échanges dans la perspective des objectifs à atteindre.

Plusieurs qualités, comme l'optimisme, la délicatesse, l'humilité, la bonne humeur, la créativité, le respect et la sensibilité sont utiles pour animer un groupe. Cependant, il n'est pas nécessaire ni réaliste de demander à quelqu'un de toutes les posséder.

Or, Claude Saurel, dans son livre *Bien conduire une réunion*, déclare que les quatre « E » sont les attitudes gagnantes à adopter :

- Énergie : se sentir bien physiquement, la posture, le regard;
- Écoute : écouter en silence, écouter sans juger;
- Équilibre : calme face à l'excitation, énergique face à l'apathie;
- Efficience : meilleur résultat au meilleur coût.

En plus de vos qualités personnelles, votre rôle d'animateur requiert que vous maîtrisiez le déroulement de la rencontre et que vous conduisiez les participants vers l'objectif et les résultats attendus. Plusieurs techniques d'animation vous permettent d'y arriver et de favoriser la gestion participative :

#### *Questionnez*

Il est intéressant de questionner les participants à la fois pour demander une précision, aider à la compréhension, déterminer les actions à entreprendre et, plus largement, encourager les personnes à participer plus activement à la discussion.

#### *Reformulez les propos*

Invitez les participants à préciser leur pensée et leur opinion et faites répéter au besoin tout en reformulant pour vérifier et assurer la bonne compréhension de tous. N'hésitez pas à paraphraser, recentrez le sujet avec tact et synthétisez l'essentiel. Des phrases telles que « Vous me demandez de...? » ou encore « Je ne suis pas certain de bien comprendre, voulez-vous dire que...? » peuvent vous permettre d'approfondir un propos plus en détail.

#### *Reformulez l'expression affective*

Assurez-vous de comprendre et d'interpréter le sens des messages verbaux et non verbaux des participants en pratiquant l'écoute active et l'observation, de sorte à ajuster les échanges en conséquence. Des phrases telles que « Je sens un peu de fatigue de façon générale, est-ce que... » ou « Je suis conscient que le sujet n'est pas joyeux, mais il faut tout de même en discuter... » démontrent votre ouverture et votre empathie à ce que ressentent les participants et aident ceux-ci à exprimer leurs idées et à prendre part à la discussion.

#### *Créez un climat de confiance*

Il est nécessaire d'instaurer un climat de confiance pour favoriser la participation du groupe. Vous devez désamorcer les tensions afin d'évacuer la charge émotionnelle des discussions et, pour ce faire, nous vous encourageons à exposer ouvertement les conflits observables et à engager la clarification. De ce fait, chacun des participants se sentira en confiance de s'exprimer librement et de faire valoir son point de vue.

### Outils d'animation

Plusieurs outils d'animation sont mis à votre disposition pour agrémenter vos rencontres et solliciter à la fois points de vue et idées de façon créative et dynamique. Notamment, le remue-méninge, le remue-méninge silencieux et la technique des six chapeaux d'Edward de Bono constituent des alternatives intéressantes. Ces différents outils d'animation vous sont présentés aux annexes 4, 5 et 6.

D'autres techniques de créativité telles que les jeux de rôles, le travail en sous-groupes, générer des idées en faisant abstraction de tous les éléments contraignants, inscrire des questions sur la problématique à résoudre de façon individuelle et y répondre collectivement, permettent d'aborder la problématique sous plusieurs angles.

## Intervenir avec les différents profils de participants

Les participants à la rencontre ont certainement différents profils et personnalités, lesquels requièrent l'utilisation de techniques d'animation particulières et adaptées. Chaque participant, par son expérience, sa formation ou son rôle, possède une expertise particulière et profitable au groupe. Demeurez toutefois au fait des défis et pièges que peuvent poser ces différents profils de participants.

Profils de participants	Interventions possibles
La personne bavarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quoi faire?</b> : Reconnaissez sa contribution et partez de l'idée qu'elle a émise pour donner la parole à une autre personne.</li> <li>• <b>Oups!</b> : Si les autres participants donnent des signes d'impatience ou d'irritation, dites-lui fermement : « Merci. On va maintenant laisser la chance aux autres... »</li> </ul>
La personne agressive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quoi faire?</b> : Insistez dès le début sur la règle que les remarques négatives ne sont pas acceptables.</li> <li>• <b>Oups!</b> : Rencontrez-la après la rencontre pour lui faire bien voir les conséquences de son comportement.</li> </ul>
La personne sceptique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quoi faire?</b> : Reconnaissez la valeur de ce qu'elle dit.</li> <li>• <b>Oups!</b> : Demandez-lui d'apporter des solutions concrètes qui, selon elle, pourraient répondre à son besoin.</li> </ul>
La personne silencieuse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quoi faire?</b> : Sollicitez son point de vue de façon informelle en favorisant le tour de table systématique.</li> <li>• <b>Oups!</b> : Évitez de la mettre sous le projecteur en l'interpellant directement devant l'ensemble du groupe.</li> </ul>
La personne qui sait tout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quoi faire?</b> : Utilisez son expérience et ses connaissances.</li> <li>• <b>Oups!</b> : Assurez-vous qu'elle véhicule de l'information fondée et ne monopolise pas les échanges au sein du groupe.</li> </ul>
La personne qui s'oppose ou argumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quoi faire?</b> : Interrogez la personne sur son objectif et sur la raison pour laquelle son point de vue diverge de celui du groupe.</li> <li>• <b>Oups!</b> : Demandez-lui des exemples ou des solutions pertinentes en privé, expliquez-lui que son comportement perturbe le climat d'échange au sein du groupe.</li> </ul>
La personne qui blague	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quoi faire?</b> : Invitez le groupe à se concentrer sur l'objectif.</li> <li>• <b>Oups!</b> : Limitez les interventions impromptues de la personne en lui expliquant en privé que celles-ci retardent le déroulement de la rencontre.</li> </ul>
Le leader positif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quoi faire?</b> : Appuyez-vous sur lui et valorisez-le, mais prenez garde que le groupe ne se repose trop sur lui et ne devienne passif.</li> <li>• <b>Oups!</b> : Rencontrez-le à l'écart et tentez de l'outiller sur la façon de susciter la collaboration du groupe.</li> </ul>
Le leader négatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quoi faire?</b> : Écoutez-le et reformulez ce qu'il dit en peu de mots. Demandez-lui d'être bref.</li> <li>• <b>Oups!</b> : Expliquez-lui en privé que vous pourriez être forcé de limiter son temps de parole, car son attitude pourrait avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs.</li> </ul>

## 4.3 Évaluation et suivi

En fin de rencontre, il est nécessaire de conclure en revenant verbalement sur les objectifs de départ, les décisions prises et les prochaines actions à poser. Il est important de faire la synthèse des progrès effectués depuis le dernier rassemblement, s'il y a lieu, et de présenter les avancées du projet et les conclusions tirées par le groupe. En ce sens, un court débriefing permet d'assurer la satisfaction de tous les participants, de répondre aux questions et de clarifier, au besoin, un point quelconque.

Une fois la rencontre terminée, il est important de bien planifier et de gérer efficacement les suivis pour que ceux-ci aient des retombées concrètes et répondent aux objectifs de fixés par le groupe. À cet effet, les quelques outils suivants vous permettront d'atteindre plus facilement les résultats attendus.

### Le compte rendu

Le compte rendu constitue assurément un outil incontournable en matière de suivi, qui permet tant à l'animateur qu'aux participants et personnes absentes de prendre connaissance des sujets abordés lors de la rencontre, des actions à prendre et des responsables identifiés. Cet outil, lequel permet notamment de clarifier le rôle de chacun des participants et de suivre l'évolution complète d'un ou de plusieurs dossiers, doit idéalement être rédigé dans les 24 heures suivant la rencontre. Les informations seront encore fraîches à l'esprit de tous les participants et chacun aura en mémoire les tâches et échéanciers attendus.

#### Pourquoi faire un compte rendu?

- Pour s'assurer que tous ont les mêmes informations afin de permettre un suivi fidèle des tâches et de l'échéancier à respecter;
- Pour permettre aux absents de ne pas prendre de retard sur le dossier et les informer des orientations et décisions prises durant leur absence ainsi que des tâches qui leur ont été attribuées, le cas échéant;
- Pour raviver la mémoire des participants. En effet, une rencontre pouvant facilement s'étendre sur plusieurs heures, certains participants peuvent perdre le fil et oublier certains extraits;
- Pour fournir un outil de travail efficace afin de rappeler aux participants où la rencontre s'est terminée la dernière fois;
- Pour distribuer les tâches et déterminer un échéancier;
- Pour assurer l'évolution des dossiers entre les rencontres;
- Aussi et surtout, pour servir de point de départ à la rencontre suivante.

Le compte rendu doit contenir l'information nécessaire et le suivi des décisions prises lors de la rencontre, sans pour autant retranscrire tous les échanges ayant eu lieu.

### La rétroaction

La rétroaction constitue un incontournable en matière d'amélioration continue et permet notamment aux participants de se développer plus rapidement et de contribuer à une culture d'excellence, d'innovation et de collaboration. La rétroaction favorise également le sentiment d'équité, satisfait un besoin de reconnaissance et permet d'améliorer la qualité des relations et le sentiment de compétences. Voici quelques conditions de succès auxquelles porter attention afin d'offrir aux participants une rétroaction constructive à tout coup, c'est-à-dire :

- Avoir l'intention de développer;
- Avoir une attitude bienveillante;
- Être sensible à l'importance de fournir la rétroaction au bon moment;
- Se préparer adéquatement;
- Documenter, faire un suivi et y revenir dans vos rencontres en continu.

La firme de développement organisationnel Réseau DOF propose un outil fort simple d'utilisation sur l'art de donner de la rétroaction, lequel s'appelle « la recette du pâté chinois ». En effet, avant de ne faire part de votre rétroaction aux participants :

1. Documentez les faits;
2. Documentez les effets;
3. Identifiez vos sentiments;
4. Précisez votre demande (SMART);
5. Choisissez le moment de la rétroaction.

Une fois ces informations clarifiées dans votre esprit, voici un aide-mémoire vous permettant d'offrir une rétroaction efficace à un ou plusieurs participants :

	<b>Oignon</b>	<b>Intention</b>	<i>Je voudrais sensibiliser à...</i>
	<b>Steak</b>	<b>Fait(s)</b>	<i>Je voudrais discuter de...</i>
	<b>Blé d'Inde</b>	<b>Effet(s)</b>	<i>J'ai observé que...</i>
	<b>Patates</b>	<b>Sentiment(s)</b>	<i>Je suis inquiet, choqué...</i>
	<b>Beurre</b>	<b>Valorisation</b>	<i>J'apprécie (un élément positif pertinent)...</i>
	<b>Ketchup</b>	<b>Demande</b>	<i>Que comptez-vous faire pour éviter que ça ne se reproduise ?</i>

© Réseau DOF

## Introspection, évaluation et apprentissage

### Réflexion

Une fois la rencontre terminée, n'hésitez pas à prendre un pas de recul et à vous questionner par rapport aux points discutés et aux décisions prises lors de la rencontre. Ce moment d'introspection vous permettra notamment de mieux visualiser les étapes à venir et de vous y ajuster, au besoin. Dans un autre ordre d'idées, en cas d'impasse ou de difficulté à atteindre un consensus, il demeure intéressant que les participants bénéficient d'un moment de réflexion, afin de mieux y revenir lors de la rencontre subséquente.

### Sondage de satisfaction

Afin de connaître le taux de satisfaction des participants face à la rencontre et aux conclusions tirées, un bref sondage vous permettra d'ajuster le tir pour les prochaines rencontres, d'impliquer chacun des participants dans le processus organisationnel et de gérer leurs attentes. Un sondage en ligne de type Survey Monkey, par exemple, permet un déploiement rapide et une analyse des résultats en un tournemain.

### Amélioration continue

Savoir mener à bien une rencontre et optimiser l'atteinte des résultats constitue un processus d'apprentissage qui vous permettra de mieux vous connaître en tant qu'animateur et de déterminer vos forces, faiblesses et limites. Dans un souci d'amélioration continue de vos pratiques et dans l'objectif de transformer les rencontres d'équipe en un moteur d'efficacité pour votre service, nous vous invitons à consulter les outils d'Isabelle Lord. Ceux-ci portent sur la façon de faire preuve d'influence durable au quotidien en préparant vos communications rapidement, en donnant de la rétroaction efficacement et en pratiquant l'art de la question pour mobiliser.

Selon l'outil présenté par Isabelle Lord, présidente de Lord Communication managériale et auteure du livre « L'influence durable : la compétence pour réussir votre carrière », l'influence durable se décline en six dimensions dont :

- La clarté;
- La présence;
- La qualité d'interaction;
- Le courage;
- L'esprit de corps;
- La réputation.

## 4.4 Conclusion

Ce guide d'accompagnement sur la rencontre d'équipe invite chacun des gestionnaires du CISSS des Laurentides à porter un regard sur ses pratiques actuelles et sur la façon de démarrer, d'améliorer ou d'optimiser les étapes de mise en œuvre des rencontres qu'il déploie. Pour ce faire, l'équipe du soutien aux pratiques de gestion offre un accompagnement individuel à chaque gestionnaire, lui permettant d'intégrer au moins une stratégie ou un outil visant à :

- Mettre en place une ou plusieurs formes de rencontre d'équipe;
- Améliorer l'efficacité de la rencontre d'équipe déjà en place;
- Intégrer une approche de communication bidirectionnelle et de gestion participative en fonction de la forme de rencontre d'équipe choisie.



# ANNEXE 1

## Outil de debriefing



### **STOP** (à arrêter)

Ce que l'on a fait comme activités et pour lesquelles il n'y avait pas tellement de valeur ajoutée au final (stop).

### **START** (à commencer)

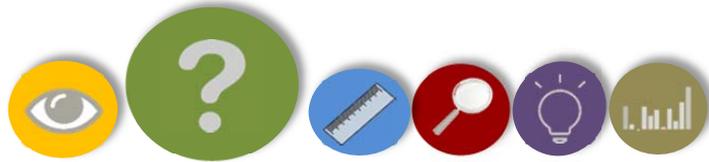
Ce que nous n'avons pas fait ou que nous n'avons pas ajouté en cours de route et que l'on souhaite inclure dorénavant (start).

### **CONTINUE** (à continuer)

Ce que nous avons fait qui a très bien fonctionné et que l'on souhaite maintenir (continue).

## ANNEXE 2

# Fiche de la réunion de résolution de problème



### Définir

#### Démarche de résolution de problème

La démarche de résolution de problème est utilisée lorsque nous sommes en présence d'une diminution de la performance ou d'un objectif non atteint. Cette démarche se réalise en totalité en impliquant une équipe de travail, soit les employés impliqués directement, le fournisseur et le client du processus.



#### Contexte d'utilisation :

Pour trouver les causes fondamentales d'une problématique, concevoir des solutions, les implanter et les ajuster.

#### Temps d'investissement :

Préparation : 2 à 4 semaines

Atelier : 3 à 5 jours

Implantation : 8 à 12 semaines

#### Préalable :

Avoir rempli le mandat

#### Niveau de complexité\* :

1      2      3      4      5

\* Les niveaux 3, 4 et 5 requièrent le soutien de l'équipe de la gestion intégrée de la performance et de l'amélioration continue.

#### Recommandation :

Impliquer les personnes concernées, incluant un patient partenaire et prévoir deux animateurs.



<b>1- Contexte</b>	Pourquoi parlons-nous de ce problème? Comment le problème a-t-il été découvert? Qui sont les personnes impliquées? Depuis quand?
<b>2- Conditions actuelles</b>	Documenter le ou les problèmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les symptômes;</li> <li>▪ Les impacts;</li> <li>▪ Les faits;</li> <li>▪ La fréquence;</li> <li>▪ La durée;</li> <li>▪ L'intensité.</li> </ul>
<b>3- Objectifs / cibles</b>	Définir un objectif SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel)
<b>4- Analyse (causes fondamentales)</b>	Déterminer les causes fondamentales <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse graphique des données;</li> <li>▪ Tableau;</li> <li>▪ Cinq pourquoi;</li> <li>▪ Arborescence de causes;</li> <li>▪ Cartographies;</li> <li>▪ Ishikawa.</li> </ul>
<b>5- Solutions</b>	Solutions potentielles; Solutions retenues; Impacts possibles des solutions retenues.
<b>6- Actions</b>	Que devons-nous faire pour implanter nos solutions? Qui en est responsable? Quels sont les délais?
<b>7- Suivi</b>	Comment savons-nous que nos actions ont apporté les gains voulus? Que mesurons-nous?
<b>8- Ajustement</b>	Que mettons-nous en place pour nous assurer de suivre l'impact de nos actions et faire les ajustements requis en continu?

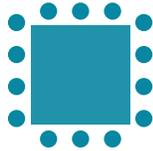


## Rappel

Pour en savoir davantage sur la résolution de problème et pour prendre connaissance des outils qui sous-tendent la démarche d'amélioration continue déployée par la Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité, nous vous invitons à consulter la démarche dans sa globalité dans l'*espace gestion* de l'intranet.

## ANNEXE 3

# Les différentes dispositions de salle



### Le carré

L'animateur n'occupe pas une place prépondérante au sein du groupe et tous les participants se voient, leur permettant ainsi de tisser des liens et de développer un climat de confiance où chacun a la même valeur.



### La table ronde

Cette disposition est idéale pour le travail en sous-groupes où les participants peuvent échanger et partager leur expérience. Elle favorise l'émergence de points de vue ou de solutions à la fois différentes et communes.



### Le « U » carré

Cette disposition réduit la distance qui sépare les participants les uns des autres et contribue à réduire l'importance du pôle d'autorité, moins présent que dans le U rectangulaire.



### Le demi-cercle

Cette disposition permet une interaction optimale entre tous les participants et une attention accrue sur le contenu. Elle maximise le contact sans créer de rapports de force et permet à l'animateur de conserver le contrôle du groupe et d'animer les discussions avec davantage de facilité.



### Le « U » rectangulaire

Cette disposition réduit la distance qui sépare les participants les uns des autres et contribue à réduire l'importance du pôle d'autorité, moins présent que dans le U rectangulaire.

## ANNEXE 4

# La technique du remue-méninges silencieux (brainwriting)



### Définition

Le remue-méninges silencieux, également appelé brainwriting en anglais, est un outil de génération d'idées qui utilise une approche non verbale, c'est-à-dire en silence, pour documenter les idées du groupe. Cette méthodologie conserve des principes communs au brainstorming : le respect des idées, le lâcher prise et l'alimentation des idées des uns par celles des autres. L'écrit remplace l'oral, au lieu de scander ses idées spontanément, on les note et on lit celles des autres. Il n'est plus question de captiver l'auditoire pour faire valoir son idée. Tout le monde, peu importe son tempérament, sera entendu, ou du moins lu.

### Objectifs

Cette façon de faire, contrairement au remue-méninges dit plutôt brainstorming, permet aux membres de l'équipe de s'exprimer de façon anonyme et de ne pas se censurer.

### Utilisation

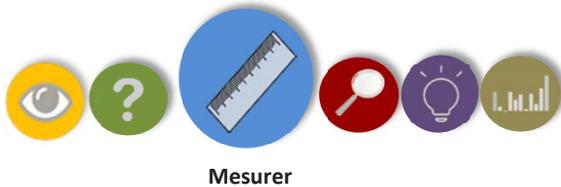
Le remue-méninges silencieux constitue la technique indiquée lorsque la thématique à aborder est particulièrement sensible et, également, lorsque l'on souhaite solliciter la participation des personnes davantage introverties et, donc, entendre chacun des membres de l'équipe.

### Mise en oeuvre

Plusieurs canevas permettent de recueillir les idées des participants à la technique du brainwriting. Ces modèles préétablis proposent parfois une structure à respecter, alors que vous pouvez tout simplement placer à la disposition des membres de l'équipe des petits cartons sur lesquels consigner leurs idées, que vous vous chargerez de rassembler à la fin de l'activité. Vous pouvez également faire une séance de brainwriting informatisée en utilisant une plateforme d'idéation quelconque. Cela permet de dématérialiser le processus; dorénavant, nul besoin de se retrouver au même endroit, à un moment donné ou en nombre restreint. Le brainwriting informatisé peut s'échelonner sur plusieurs jours ou encore plusieurs semaines, contrairement à une séance limitée dans le temps qui peut contribuer à réduire la spontanéité des participants. Cette alternative s'avère d'ailleurs très intéressante lorsque les équipes de travail à sonder sont localisées à différents endroits sur le territoire.

## ANNEXE 5

# La technique du remue-méninges (brainstorming)



### Définition

Le remue-méninges, appelé également brainstorming, est une technique de résolution créative pour générer de nouvelles idées. Plus spécifiquement, il s'agit d'un exercice de groupe qui favorise la réflexion collective et l'esprit d'équipe. Il peut être utilisé :

- À l'étape Mesurer où il permet de détecter tous les problèmes;
- À l'étape Innover où il permet la recherche de solutions potentielles et la création de pistes d'amélioration.

### Contexte d'utilisation :

Le remue-méninges est une méthode qui permet de récolter de nombreuses idées originales.

### Temps d'investissement :

1 à 3 heures.

### Préalable :

Avoir une compréhension claire et commune de la problématique à résoudre.

### Niveau de complexité\* :

1      2      3      4      5

\*Les niveaux 3, 4 et 5 requièrent le soutien de l'équipe de la gestion intégrée de la performance et de l'amélioration continue.

### Recommandation :

Aucune.

### Objectifs

Le remue-méninges permet à la fois d'encourager la pensée créative, de générer un nombre important de solutions et d'alimenter les discussions et la réflexion du groupe quant aux solutions possibles.

### Utilisation

L'ouverture d'esprit et la créativité sous-tendent cet exercice. Ces deux principes se traduisent par les quatre règles suivantes :

- Ne pas critiquer les apports des uns et des autres;
- Ne pas se censurer;
- Rebondir sur les idées exprimées par les autres participants;
- Chercher à obtenir le plus grand nombre d'éléments possible.

## Mise en oeuvre

Il est intéressant de mener un exercice de remue-méninges pendant un minimum de 15 minutes puisque les nouvelles idées jaillissent généralement après 5 minutes de réflexion. Au terme d'un exercice de remue-méninges, il est important de classer et de hiérarchiser les éléments. Au même titre que le brainwriting, les idées générées par l'exercice du brainstorming peuvent être consignées sur différents petits cartons ou encore, les membres de l'équipe peuvent désigner une personne qui sera responsable de recueillir les idées de ses pairs et de les consigner sur un tableau à la vue de tous.



### Saviez-vous que?

Le remue-méninges négatif constitue un troisième outil du même type, vous permettant cependant de répondre à la question : qu'est-ce qui aurait pu causer ce problème? Dites-vous que si vous pouvez générer des idées pour créer délibérément un problème, vous pouvez également inverser celles-ci pour trouver les causes fondamentales de ce problème et ainsi développer des solutions pour y remédier.



### Rappel

Pour en savoir davantage sur le remue-méninges et pour prendre connaissance des outils qui sous-tendent la démarche d'amélioration continue déployée par la Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité, nous vous invitons à consulter la démarche dans sa globalité dans l'espace gestion de l'intranet.

## ANNEXE 6

# La technique des six chapeaux d'Edward de Bono

Cette technique d'animation de discussion a pour but d'éviter la censure d'idées nouvelles, dérangeantes ou inhabituelles. Chaque participant porte un « chapeau » de couleur différente qui dicte son rôle et son interaction quant à la question abordée.

**Le chapeau blanc** est celui de l'information et de la neutralité – celui qui le porte expose les faits et l'information sans jugement ni biais.

**Le chapeau rouge** est celui de l'intuition – celui qui le porte exprime ses sentiments, ses intuitions relativement à la question sans avoir à se justifier auprès des autres chapeaux.

**Le chapeau noir** est le chapeau de la critique – celui qui le porte joue l'avocat du diable, soulevant les failles, les dangers et les risques.

**Le chapeau jaune** est celui de la critique positive – celui qui le porte doit amener l'idée la plus loin possible. C'est une critique constructive qui tente de mettre l'idée en application.

**Le chapeau vert** est celui de la créativité – celui qui le porte utilise la pensée latérale pour sortir des sentiers battus en proposant des idées nouvelles et originales.

Le dernier chapeau, et non le moindre, est **le chapeau bleu**, celui de l'organisation – celui qui le porte est le meneur de jeu, l'animateur de la rencontre qui canalise les idées et les échanges des autres participants.

Une telle technique permet de forcer certaines personnes à changer leur comportement par rapport aux idées nouvelles. Une personne habituellement réfractaire au changement se voyant attribuer le chapeau vert ou jaune sera forcée de voir le problème d'un angle positif, alors que le participant enthousiaste qui carbure au changement, portant le chapeau noir, sera forcé d'admettre les failles potentielles d'une idée nouvelle. Il est recommandé qu'en contexte de groupe, chacun porte virtuellement un seul chapeau à la fois et analyse la situation sous l'angle précis que dicte la couleur de son chapeau, et ce, à l'aide des questions de réflexion prévues à cet effet (voir annexe 7).



## Annexe 7

# La technique des six chapeaux d'Edward de Bono - questions de réflexion



- De quoi s'agit-il?
- Que dit la loi?
- Combien de personnes ont participé?
- Qu'est-ce qui a été mis en œuvre?
- Combien ça coûte?



- Qu'est-ce que je ressens vis-à-vis cette situation?
- Qu'est-ce que ça m'inspire comme sentiments et émotions?



- En quoi la situation actuelle est-elle mauvaise?
- Quelles seraient les raisons qui empêcheraient telle solution de fonctionner?
- Quels sont les points faibles du projet réalisé?
- Qu'est-ce qui menace le projet?



- En quoi la situation actuelle est-elle bonne?
- Quelles sont les raisons qui permettraient que telle solution fonctionne?
- Quels sont les points forts du projet réalisé?
- En quoi peut-on s'en féliciter?
- Qu'est-ce qui donne des chances de succès au projet?



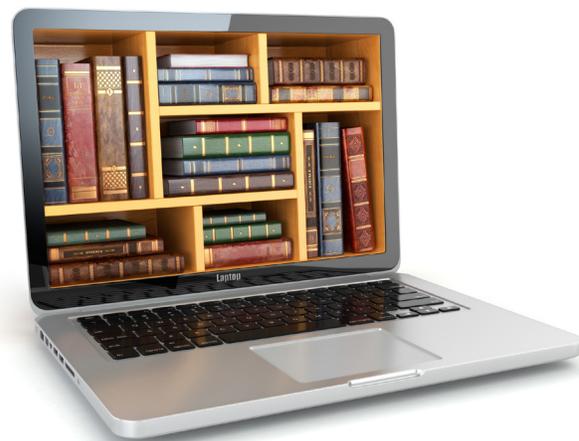
- Que peut-on faire?
- Quelles sont les alternatives?
- Quelle idée forte peut-on imaginer?
- Quel avantage compétitif mettre en œuvre?



- Quelles sont les propositions réalistes?
- Quelles sont les propositions à retenir?
- Quel est le plan d'action à mettre en œuvre?

\*\*\*Rôle de l'animateur

# Références



Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides, *Formation ceinture jaune*, Direction de la performance, de l'amélioration continue et de la qualité, décembre 2018.

Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides, *Cadre de référence en gestion de proximité*, Direction des ressources humaines, janvier 2019.

Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval, « Animez efficacement vos réunions ! Questions utiles », *Coffre à outils DRHCAJ*, Laval, 2016, 9 p.

Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval, « Gestion d'une réunion efficace », *Coffre à outils DRHCAJ*, Laval, année inconnue, 3 p.

Coboom (JPD Conseil), *À court d'idées? Passez au remue-méninge négatif!*, Montréal, page consultée le 2019-03-28. Récupéré de : <https://jpdconseil.com/2014/09/20/remue-meninge-negatif/>

COMTOIS, René-Louis, *Gérer et animer ses réunions*, Montréal, Collection Affaires, Les Éditions Québecor, 2010, 206 p.

CÔTÉ, Mario, *L'animation et la gestion de rencontres efficaces et stimulantes* [Présentation magistrale et PowerPoint], Réseau DOF, décembre 2018.

COURTINE, Sylvie, « Le débriefing : retour sur l'expérience », *Dossiers thématiques : Centre Interdisciplinaire de Recherche Appliquée au champ Pénitentiaire (CIRAP)*, n° 1 (2005). Récupéré de : [https://www.enap.justice.fr/sites/default/files/edito/pdf/dossier\\_thematique\\_debriefing\\_2005.pdf](https://www.enap.justice.fr/sites/default/files/edito/pdf/dossier_thematique_debriefing_2005.pdf)

Fédération des comités de parents du Québec, « La conduite de réunion », fascicule 21, Québec, août 2009.

GUILBERT, Pierre, *B.A.-Ba du Management, guide pratique & roman*, Belgique, Collection Le management en pratique, 1<sup>ère</sup> édition, Édition de Boeck, 2008, 245 p. Extrait récupéré de : <http://www.walloniedestinationqualite.be/servlet/Repository/les-six-chapeaux-de-la-re-flexion.pdf?ID=37996>

JÉZÉQUEL, Myriam, « Réinventer les réunions, pourquoi pas? », *Effectif*, vol. 17, n° 3 (août 2014). Récupéré de : <https://ordrechha.org/ressources/revue-rh/archives/reinventer-les-reunions-pourquoi-pas>

JUBINVILLE, Maripier et AUBERT-SEPHO, Barbara, *L'assistante infirmière-chef en complémentarité avec son gestionnaire* [Présentation PowerPoint], Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides, Direction des soins infirmiers et de l'éthique clinique, novembre 2018.

LORD, Isabelle, *L'influence durable : en faire preuve : un must!* [Présentation PowerPoint], Lord Communication managériale, 2018.

MARAÏ, Rachid, « Pour des réunions plus efficaces, choisissez bien les participants », *Capital avec Management*, France, 2016, page consultée le 2019-03-28. Récupéré de : <https://www.capital.fr/votre-carriere/pour-des-reunions-plus-efficaces-choisissez-bien-les-participants-1189282>

MARTIN-PASCUAL, Noemie, Nourrir sa créativité : les 6 chapeaux de De Bono pour sortir de ses schémas de pensée, En ligne, BloomR, page consultée le 2019-03-28. Récupéré de : <https://blog-bloomr.org/2017/10/22/creativite-chapeaux-de-bono/>

NOYÉ, Didier, *Réunionite : guide de survie - Pour améliorer la qualité des réunions*, Éditions Insep Consulting, 2005, 177 p.

SAUREL, Claude, *Bien conduire une réunion*, Paris, Collection Gagner en efficacité, Studyrama, 2006, 197 p.

THÉOT, Carole, « Outil : faire des réunions un moteur de l'organisation », *Revue RH*, vol. 19, n° 3 (août 2016). Récupéré de : <https://ordrechha.org/ressources/revue-rh/archives/outil-faire-des-reunions-un-moteur-de-l-organisation>

Tourisme Laval, « Le guide des réunions : une foule de conseils utiles pour maximiser votre efficacité », Laval, 2019, 28 p.

VAREZ, Patrice, « Différents types de réunion », *Attitude management conseil (AMC)*, Paris, 2014, page consultée le 2019-03-28. Récupéré de : <http://www.amconseil.eu/articles/les-differents-types-de-reunion>

**Centre intégré  
de santé  
et de services sociaux  
des Laurentides**

**Québec** 