



carrefour RH

Communiquer et mobiliser en
période difficile

Table des matières

Droits d’auteur.....	3
Avis d’utilisation	3
Introduction.....	4
Qu’est-ce qu’une période de turbulence?.....	4
Les 3 éléments clés pour traverser une période difficile.....	4
Les bons canaux de communication	5
Comment faire preuve de transparence dans vos communications ?.....	5
Un meneur de confiance.....	7
Un climat de travail bienveillant	8
Conclusion	11
Fiche-résumé	11
ANNEXE.....	12

Droits d'auteur

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) est interdite sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Par contre, pour les CRHA | CRIA ainsi que les abonnés au Carrefour RH, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit être toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique.

Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin.

Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

Communiquer et mobiliser en période difficile

Introduction

En période de turbulence, que faites-vous pour mobiliser et communiquer avec votre équipe? Il y a autant de réponses possibles à cette question que de gestionnaires dans le monde. Une équipe mobilisée ayant une bonne communication est un facteur de protection contre les enjeux qu'apportent les périodes difficiles. Ainsi, soyez proactif et n'attendez pas que les problèmes surviennent pour mettre en place des actions favorisant la mobilisation et la communication dans votre équipe.

Qu'est-ce qu'une période de turbulence?

La crise sanitaire liée à la COVID-19 est sans contredit un excellent exemple puisqu'elle a chamboulé le monde des affaires à l'échelle de la planète. Les périodes de turbulence, peu importe leur intensité, affectent la performance et la productivité de votre équipe.¹ Une période de turbulence est définie comme étant toute situation venant perturber l'équilibre de votre organisation et de votre équipe. Par exemple, une restructuration, une acquisition ou une fusion, le départ d'un employé clé, l'arrivée d'un nouveau gestionnaire, le lancement d'un nouveau produit, etc. Peu importe la situation qui vient perturber l'équilibre, le gestionnaire de proximité reste un joueur clé dans le maintien de la mobilisation et de la communication.

Les 3 éléments clés pour traverser une période difficile

En contexte difficile, et afin de préserver vos équipes, vous devez avoir en place les éléments clés suivants : de **bons canaux de communication, des meneurs de confiance et un climat de travail bienveillant**².

¹ Cloutier, A. (2009). Mobiliser au cœur de la tourmente. Conférence enregistrée à Montréal en partenariat avec Ordre des CRHA. <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2009/06/mobiliser-au-coeur-de-la-tourmente>

² [Succès de l'organisation et communication interne : étroitement liés... \(carrefourrh.org\)](https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2009/06/mobiliser-au-coeur-de-la-tourmente); Cloutier, A. (2009). Mobiliser au cœur de la tourmente. Conférence enregistrée à Montréal en partenariat avec Ordre des CRHA. <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2009/06/mobiliser-au-coeur-de-la-tourmente>; Castro, C. (2016). Période de turbulence : Quelle place accorder à l'optimiste?. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-5/periode-de-turbulence-quelle-place-accorder-a-lopt>

1 Les bons canaux de communication

La communication est déterminante en période difficile; il est important que l'information circule bien à l'intérieur de votre équipe, mais aussi au sein de l'organisation. En tant que gestionnaire de proximité, vous êtes le principal canal de communication entre l'organisation et les employés, aussi vous jouez un rôle essentiel.³

La première action à prendre en période difficile est de prévoir des moments privilégiés pour échanger avec vos employés et prendre le pouls sur le terrain. Vous serez ainsi en mesure d'analyser la situation et d'évaluer les effets de la turbulence sur votre équipe⁴. Ce portrait de la situation vous permettra d'établir la **stratégie de communication** adaptée à votre réalité. Pour en apprendre plus sur la stratégie de communication, référez-vous à l'annexe 1 : Stratégie de communication : par où commencer?

Le plus important dans votre stratégie de communication est de répondre aux préoccupations de votre équipe. À l'ère de l'instantanéité, vos employés pourraient aller chercher l'information manquante, information qui pourrait s'avérer fautive ou mal interprétée. Faire taire les rumeurs ou déconstruire la désinformation vous demandera beaucoup plus d'efforts que de faire preuve d'ouverture et de transparence envers votre équipe.

Comment faire preuve de transparence dans vos communications ?

La transparence chez un gestionnaire est davantage associée à l'ouverture et l'honnêteté plutôt qu'au fait de partager tout ce que vous savez d'une situation. Un gestionnaire transparent favorise l'engagement des membres de son équipe⁵. Votre transparence permettra aux employés d'avoir une vision d'ensemble de la situation et ainsi, ils se sentiront davantage interpellés par les solutions mises en place. Pour ce faire, vous devez transmettre les informations dont les membres de votre équipe ont besoin.

3 astuces pour vous aider à avoir le bon degré de transparence dans vos communications

- 1. Dans vos communications, ciblez les détails importants à partager avec votre équipe.** Le but est de partager l'information pertinente qui aidera vos employés à comprendre la démarche derrière vos décisions. Afin de cibler les informations pertinentes à partager, demandez-vous :
 - › Qu'est-ce qui est pertinent de partager avec mes équipes?
 - › Quels sont les éléments qui les aideraient à comprendre la situation?
 - › Quelles sont leurs principales préoccupations?
 - › Qu'est-ce qui affecte leur travail au quotidien?

³ Lefebvre, F. (2019). Nos alliés les plus puissants pour mobiliser nos gens. Carrefour RH.

<https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2019/04/allies-plus-puissants-mobiliser-gens>

⁴ Langis, N., Boucher, E. (2009). ABC de la mobilisation en temps de crise, pour éviter que le bateau coule. Article en ligne sur l'Ordre des CRHA. <https://ordrecrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2009/04/l-abc-de-la-mobilisation-en-temps-de-crise-pour-eviter-que-le-bateau-coule>

⁵ Despatie, I. (2020). Comment être un gestionnaire transparent? Gestion HEC Montréal. Série Leaders. <https://www.revuegestion.ca/comment-etre-gestionnaire-transparent>

La véracité des informations partagées est tout aussi importante, car une fausse information amènerait la perte de confiance envers l'ensemble du discours. Il vaut mieux dire que vous n'avez pas toute l'information que d'inventer ou d'enjoliver la situation. Dans un tel cas, n'oubliez pas d'aller chercher l'information manquante auprès de la direction et de revenir rapidement à votre équipe.

- 2. Dans vos communications, reconnaissez que vous n'êtes pas devin.** Le but est de ne pas jouer à l'expert et de ne pas présumer du futur dans l'incertitude. Reconnaître vos limites sécurisera votre équipe.

Prenez le temps d'échanger avec votre équipe et de sonder son opinion et leur vision de la situation. Consultez-la afin de vous aider à prendre les meilleures décisions possibles. Cette transparence sollicitera l'engagement de ses membres.⁶

Dans vos échanges, en reconnaissant que vous n'êtes pas devin, vous devez aussi convenir du droit à l'erreur. L'une des tendances en communication managériale est d'introduire la culture du droit à l'erreur. On met ici de l'avant l'idée que l'erreur fait partie de l'apprentissage et du développement. Jeff Bezos, PDG d'Amazon, déclarait dans une lettre adressée aux actionnaires en 2018 : « Pour inventer, il faut expérimenter, et si vous savez à l'avance que cela va fonctionner, ce n'est pas une expérience. La plupart des organisations adhèrent à l'idée d'invention, mais ne sont pas disposées à subir la série d'expériences ratées nécessaires pour y parvenir ». ⁷ Cette citation résume bien la philosophie derrière la culture du droit à l'erreur. En l'introduisant dans votre style de gestion, vous encouragerez l'innovation et le dépassement de votre équipe. ⁸ Vos employés sentiront qu'ils peuvent expérimenter et proposer des idées sans avoir la certitude que cela fonctionnera. En période difficile, il y a beaucoup d'éléments inconnus et les certitudes sont rares. La contribution de vos employés est non négligeable. Pour ce faire, ils doivent cependant sentir qu'ils ont le droit à l'erreur. Ainsi, vous échangerez dans un climat de confiance et de transparence. Vos employés verront la possibilité de grandir ensemble, en tant qu'équipe. ⁹

- 3. Dans vos communications, précisez l'origine des décisions.** Souvent en période de turbulence, vous devrez transmettre à vos employés des informations sur les décisions qui ont été prises par la haute direction. Il est intéressant d'expliquer le processus qui a mené à la décision afin d'augmenter l'adhésion de vos employés. Également, cela leur permettra d'avoir une vision d'ensemble et de mieux comprendre les objectifs organisationnels. Dans le cas où il s'agit de votre décision, le même principe prévaut. Cette transparence permettra à vos employés de prendre des décisions dans leur quotidien et davantage adaptées aux stratégies organisationnelles. Ainsi, votre équipe sera plus autonome dans son travail et ses membres prendront de meilleures décisions pour traverser la turbulence. ¹⁰

⁶ Gagnon, G. (2021, 16 novembre). Des décisions stratégiques collectives. Gestion HEC Montréal.

[https://www.revuegestion.ca/des-decisions-strategiques-](https://www.revuegestion.ca/des-decisions-strategiques-collectives?utm_source=mailchimp&utm_medium=email&utm_campaign=171121&mc_cid=c13dbfeaa&mc_eid=ff26eae29c)

[collectives?utm_source=mailchimp&utm_medium=email&utm_campaign=171121&mc_cid=c13dbfeaa&mc_eid=ff26eae29c](https://www.revuegestion.ca/des-decisions-strategiques-collectives?utm_source=mailchimp&utm_medium=email&utm_campaign=171121&mc_cid=c13dbfeaa&mc_eid=ff26eae29c)

⁷ Despatie, I. (2020). Comment être un gestionnaire transparent? Gestion HEC Montréal. Série Leaders.

<https://www.revuegestion.ca/comment-etre-gestionnaire-transparent> ; Lord, I. (2021). Se donner le droit à l'erreur pour apprendre et innover! *Gestion HEC Montréal*,. <https://www.revuegestion.ca/se-donner-le-droit-a-lerreur-pour-apprendre-et-innover>

⁸ Lord, I. (2021). Se donner le droit à l'erreur pour apprendre et innover!. Gestion HEC Montréal.

<https://www.revuegestion.ca/se-donner-le-droit-a-lerreur-pour-apprendre-et-innover>

⁹ Lord, I. (2021). Se donner le droit à l'erreur pour apprendre et innover!. Gestion HEC Montréal.

<https://www.revuegestion.ca/se-donner-le-droit-a-lerreur-pour-apprendre-et-innover>

¹⁰ Lord, I. (2021). Se donner le droit à l'erreur pour apprendre et innover!. Gestion HEC Montréal.

<https://www.revuegestion.ca/se-donner-le-droit-a-lerreur-pour-apprendre-et-innover>

En résumé, en période de turbulence, il est important de communiquer en continu afin d'informer vos employés des nouveaux développements. Lors de ces communications, rappelez-vous :

- › De partager les détails qui sont importants.
- › De répondre à leurs préoccupations.
- › De faire preuve de transparence.

2 Un meneur de confiance

Lorsqu'il est question de mobilisation, les gestionnaires de proximité sont ceux qui ont le plus grand impact sur l'environnement de travail.¹¹ Ainsi, il est primordial que vos employés aient confiance en vous. François Bertholet, spécialiste en gestion et membre de l'Ordre des CRHA, mentionne :

« La solution n'est pas tant de dépenser notre énergie pour inspirer les équipes, mais plutôt d'être présent pour aider les gens. On pense souvent aux grands leaders qu'on admire, mais en réalité, les personnes qui nous inspirent vraiment font preuve d'humilité et d'intégrité. ... L'idée, c'est d'être un leader, pas de faire du leadership. »¹²

Un meneur de confiance et apte à maintenir la mobilisation de son équipe se doit d'être présent et disponible et de proposer une direction claire pour rallier son équipe autour d'un but commun.

Être présent et disponible

La mobilisation et l'engagement se forment au quotidien. Vos équipes doivent sentir que vous êtes avec eux dans cette période difficile. De plus, il est essentiel que votre charge de travail vous permette d'offrir du temps de qualité et des moments où votre attention sera entièrement tournée vers votre équipe.¹³ Un contact fréquent rassurera vos employés, et votre disponibilité vous permettra d'alimenter leur motivation et leur engagement.

Définir une direction claire

Vous devez également proposer une direction claire pour rallier tout le monde vers une même direction. Précédemment, nous avons vu l'importance de la transparence. Vous devrez énoncer clairement le plan de match, vos attentes ainsi que les résultats attendus. Il pourrait être pertinent de revoir l'organisation du travail et, au besoin, de la moduler pour assurer une distribution efficace des tâches et une bonne compréhension de celles-ci. Vérifiez que tous ont bien compris ce qu'ils ont à faire. Une personne laissée de côté qui ne se sent pas concernée dans le plan de match, non seulement elle se démobilisera, mais elle nuira au reste de l'équipe. Le fait que chaque employé sente qu'il a un rôle à jouer donnera du sens et une raison d'être à ses efforts.¹⁴

¹¹ Lefebvre, F. (2019). Nos alliés les plus puissants pour mobiliser nos gens. Carrefour RH.

<https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2019/04/allies-plus-puissants-mobiliser-gens>

¹² École des dirigeants. (2021). Leadership au travail : comment relever le défi du retour au bureau?. GESTION HEC Montréal.

<https://www.revuegestion.ca/leadership-au-travail-comment-relever-le-defi-du-retour-au-bureau>

¹³ Lefebvre, F. (2019). Nos alliés les plus puissants pour mobiliser nos gens. Carrefour RH.

<https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2019/04/allies-plus-puissants-mobiliser-gens>

¹⁴ Langis, N., Boucher, E. (2009). ABC de la mobilisation en temps de crise, pour éviter que le bateau coule. Article en ligne sur l'Ordre des CRHA. <https://ordrecrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2009/04/l-abc-de-la-mobilisation-en-temps-de-crise-pour-eviter-que-le-bateau-coule>

Utiliser les forces de chacun

Pour rallier votre équipe, vous devez mettre l'accent sur les forces de chacun et souligner les réalisations de tous. L'idée est de faire vivre le concept « *ensemble, nous sommes plus forts et ensemble, nous réussissons* ». De plus, pour maintenir la mobilisation de votre équipe, il est préférable de se concentrer sur des objectifs à plus court terme et de souligner les petites réussites. Les périodes de turbulence apportent leur lot d'incertitudes. Ainsi, se projeter trop loin dans l'avenir augmentera les incertitudes et créera de l'inquiétude inutile qui pourrait décourager vos employés ou les faire dévier du but commun.¹⁵

En résumé, être un meneur de confiance en période de turbulence est le fait d'être présent, d'être disponible et de proposer une direction claire qui amène votre équipe à travailler ensemble vers le but commun. La confiance que les employés vous accorderont maintiendra leur mobilisation et, par le fait même, aura un impact sur la performance et la productivité de tous.¹⁶

3 Un climat de travail bienveillant

Les gestionnaires se focalisent souvent sur les objectifs de l'organisation. Bien qu'ils soient importants, il ne faut pas négliger le climat de travail dans lequel se déroule la période difficile.¹⁷ Il est possible que votre organisation ait dû faire des mises à pied ou ait réduit ses budgets. L'essentiel est d'avoir agi avec respect et considération, sans quoi la mobilisation des employés en sera affectée et l'ambiance de travail se détériorera. Le climat de travail est le troisième élément clé pour maintenir la performance et la productivité de votre équipe.¹⁸

Force est de constater que chaque personne vit différemment une période de turbulence. Les caractéristiques personnelles de chacun créent cette variabilité individuelle dans votre équipe. Ainsi, offrir un climat de travail dit **bienveillant** devient un atout.

« En entreprise, la bienveillance est l'attitude qui consiste à veiller au bien-être de son équipe dans l'accomplissement des projets qu'on lui a confiés »¹⁹.

Les bases d'un environnement bienveillant ²⁰:

- › **Agir pour le bien commun** : les décisions et les actions entreprises par le gestionnaire sont dans l'intérêt du groupe et tiennent compte du bien-être de l'équipe dans l'accomplissement de leur travail.

¹⁵ Cloutier, A. (2009). Mobiliser au cœur de la tourmente. Conférence enregistrée à Montréal en partenariat avec Ordre des CRHA. <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2009/06/mobiliser-au-coeur-de-la-tourmente>

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Castro, C. (2016). Période de turbulence : Quelle place accorder à l'optimiste?. Carrefour RH.

<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-5/periode-de-turbulence-quelle-place-accorder-a-lopt>

¹⁸ Cloutier, A. (2009). Mobiliser au cœur de la tourmente. Conférence enregistrée à Montréal en partenariat avec Ordre des CRHA. <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2009/06/mobiliser-au-coeur-de-la-tourmente>

¹⁹ Gril, E. (2021). Comment cultiver la bienveillance au travail. Gestion HEC Montréal. <https://www.revuegestion.ca/comment-cultiver-la-bienveillance-au-travail>

²⁰ *Ibid.*

- › **Écouter et accueillir sans jugement** : les membres de l'équipe évoluent dans un climat de sécurité, où l'on peut s'exprimer ouvertement, faire part de ses préoccupations sans crainte d'être pénalisé ou jugé.
- › **Offrir un support constant** : maintenir le contact avec son équipe dans le but de s'assurer que tout le monde va bien et que tous possèdent les ressources pour effectuer leur travail correctement. Éviter la surveillance.
- › **Être un coach** : agir dans l'optique de faire grandir l'équipe et de développer les talents. Le *coach* fournit les moyens pour développer l'autonomie des membres de son équipe. Par son écoute, il sait accompagner et encourager les gens à grandir dans le but commun d'avoir une équipe autonome et performante.

Les optimistes, de bons alliés

Le climat de travail dans lequel votre équipe et vous évoluez devient un élément essentiel pour traverser une période difficile avec succès. Dans un article, Caroline Castro, CRHA, se questionne sur les comportements à valoriser en période difficile pour maintenir un climat de travail performant sans se centrer uniquement sur la productivité. Elle attire l'attention sur l'**optimisme** comme stratégie clé pour un climat de travail et une équipe performante.²¹

« L'optimisme est la tendance d'une personne à considérer les choses sous leur aspect le meilleur. L'optimisme d'une personne reflète aussi sa confiance dans l'issue positive d'un événement particulier. »²²

Une stratégie gagnante serait de repérer les employés qui font preuve d'optimisme et d'en faire vos alliés en période difficile. Les gens optimistes s'adaptent généralement plus rapidement aux changements et favorisent l'échange d'information avec les autres, car ils encouragent l'utilisation des canaux de communication.²³ Les optimistes ont une vision réaliste d'une situation, sans l'enjoliver, mais en repoussant naturellement la possibilité d'échec.²⁴ Ils se remettent plus rapidement et plus efficacement d'une turbulence, sont plus enclins à croire que les objectifs sont réalisables et mettent plus d'effort pour les atteindre et ainsi, les atteignent la plupart du temps.²⁵

²¹ Castro, C. (2016). Période de turbulence : Quelle place accorder à l'optimiste? Carrefour RH.

<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-5/periode-de-turbulence-quelle-place-accorder-a-lopt>

²² Martin-Krumm, C., Tarquinio, C., & Tarquinio, C. (2020). L'optimisme et COVID-19 : une ressource pour soutenir les personnes en situation de confinement ? [Optimism and COVID-19: A resource to support people in confinement?]. *Annales médico-psychologiques*, 178(7), 728–737. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2020.06.004>

²³ Castro, C. (2016). Période de turbulence : Quelle place accorder à l'optimiste? Carrefour RH.

<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-5/periode-de-turbulence-quelle-place-accorder-a-lopt>

²⁴ Martin-Krumm, C., Tarquinio, C., & Tarquinio, C. (2020). L'optimisme et COVID-19 : une ressource pour soutenir les personnes en situation de confinement ? [Optimism and COVID-19: A resource to support people in confinement?]. *Annales médico-psychologiques*, 178(7), 728–737. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2020.06.004> ; Castro, C. (2016). Période de turbulence : Quelle place accorder à l'optimiste?. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-5/periode-de-turbulence-quelle-place-accorder-a-lopt>

²⁵ Martin-Krumm, C., Tarquinio, C., & Tarquinio, C. (2020). L'optimisme et COVID-19 : une ressource pour soutenir les personnes en situation de confinement ? [Optimism and COVID-19: A resource to support people in confinement?]. *Annales médico-psychologiques*, 178(7), 728–737. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2020.06.004>

Reconnaître les optimistes dans votre équipe :

Inspirées de Seligman, Goleman et d'une large expérience pratique, voici les six caractéristiques des *leaders optimistes*.²⁶

- › Ils savent écouter leur environnement et offrent une écoute active et empathique dans leur intervention avec les autres.
- › Ils sont orientés vers les autres, ont un réel intérêt envers le collectif et savent reconnaître l'apport des autres.
- › Ils stimulent l'action, incitent les autres à se dépasser et font évoluer les choses.
- › Ils font confiance et inspirent la confiance. Ils sont crédibles et transparents.
- › Ils savent dédramatiser et analyser l'environnement de façon réaliste. Ils restent calmes en période de turbulence.
- › Ils voient le futur de façon favorable, détectent les possibilités et poussent vers le changement.

Le fait de donner davantage de place aux optimistes et de vous-même développer cette compétence, aura un effet positif sur l'environnement de travail et réduira la période de turbulence. En résumé, un climat de travail bienveillant teinté d'optimisme est un élément clé pour que votre équipe retrouve rapidement son équilibre.

²⁶ Castro, C. (2016). Période de turbulence : Quelle place accorder à l'optimiste?. Carrefour RH.
<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-5/periode-de-turbulence-quelle-place-accorder-a-lopt>

Conclusion

En période de turbulence, il est important de maintenir la communication et la mobilisation, car ces temps difficiles peuvent ébranler vos employés et par le fait même, affecter la performance et la productivité de votre équipe. Nous avons présenté trois éléments clés en lien avec la communication et la mobilisation : **les bons canaux de communications, des meneurs de confiance** ainsi qu'un **climat de travail bienveillant**. En tant que gestionnaire, vous devez d'abord établir de bons canaux de communication en préparant votre stratégie de communication, en faisant preuve de transparence et en maintenant un contact fréquent et continu avec votre équipe. Ensuite, vous jouez un rôle central en période de turbulence, vos compétences de meneur sont sollicitées pour traverser la tempête. Vous devez d'être présent, disponible et en mesure de rallier votre équipe vers un but commun. Enfin, maintenir un climat de travail bienveillant est un élément clé pour maintenir la performance et la productivité de votre équipe. La façon dont les gens sont traités a un impact considérable. Soyez humain, bienveillant et rappelez-vous que les optimistes sont des alliés précieux en période difficile.

Fiche-résumé

Élément clé 1 : les bons canaux de

- › Partagez les détails qui sont importants.
- › Répondez aux préoccupations des employés.
- › Faites preuve de transparence.

Élément clé 2 : un meneur de confiance

- › Être présent et disponible.
- › Définir une direction claire.
- › Utiliser les forces de chacun.

Élément clé 3 : un climat de travail bienveillant

- › Mettre en place les bases d'un environnement bienveillant.
- › S'allier avec les optimistes.

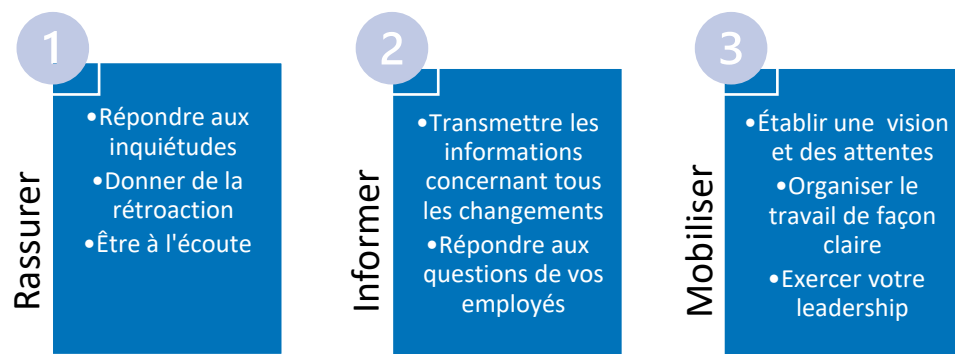
ANNEXE

Stratégie de communication : par où commencer ?

En période de turbulence, il se peut que vous n'ayez pas tous les outils et toutes les informations pour être en pleine possession de vos moyens. Néanmoins, vous devrez, dans la mesure du possible, vous donner le temps d'observer la situation, prendre un pas de recul et établir une stratégie de communication. Vous devrez vous questionner sur les quatre éléments suivants :

1. **L'objectif de communication.** Vous devrez définir votre objectif en fonction de votre intention et du moment :

Intention²⁷



Moment

1. **Pré-période de turbulence :** cette règle s'applique si votre organisation est en mesure de prévoir la période de turbulence. Il est intéressant alors d'être proactif et de répondre en anticipant les différentes préoccupations que votre équipe pourrait soulever. En prenant les devants, vous pourrez réduire les effets de démobilisation que la situation pourrait avoir sur vos employés.
 2. **Pendant la période de turbulence :** vous devez communiquer en continu pendant cette période. Votre objectif est de rassurer, d'informer et de mobiliser.
 3. **Post-période de turbulence :** la communication permet de clore le sujet en traitant les dernières préoccupations.
2. **Penser à qui vous vous adressez.** En temps de turbulence, vous aurez principalement à vous adresser à vos employés. Prenez le temps de vous questionner sur les différents employés qui composent votre équipe :
 - › Quel vocabulaire devrais-je utiliser?
 - › Le message doit-il être court ou long?
 - › Quel est l'importance des détails à communiquer?
 - › Quelles questions pourraient survenir?
 - › Quel serait le meilleur moyen pour me faire comprendre?
 - › Quelle est ma relation avec mes employés?

²⁷ [COVID-19: Communications aux employés en temps de crise | BDC.ca](#)

- 3. Déterminer le message que vous voulez transmettre.** À chacune de vos communications, vous devez réfléchir à ce que vous voulez dire :
- › Qu'est-ce qui est important pour mon équipe?
 - › Qu'est-ce que je veux que mon équipe retienne?
 - › Qu'est-ce qu'on veut vraiment communiquer comme organisation?
 - › Qu'est-ce que je veux mettre de l'avant?
- 4. Analyser les moyens pour transmettre le message.** La façon dont vous transmettez votre message devra tenir compte de votre équipe et du contenu de votre message. En période plus difficile, discuter face à face ou par visioconférence est à privilégier. En effet, vous serez en mesure d'observer les réactions et de vous assurer de répondre, dans la mesure du possible, aux questions ou inquiétudes. Vous n'aurez pas réponse à toutes les questions de vos employés. L'important est de recueillir l'information à la source et de revenir dans les plus brefs délais avec une réponse ou un suivi.

carrefour RH

carrefourrh.org

Une initiative de **CRHA** Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

info@ordrecrha.org | ordrecrha.org

(514) 879-1636 | 1 800 214-1609