

Mettre en place de meilleures pratiques de communication entre gestionnaires et employés pour améliorer la productivité et le bien-être au sein de nos organisations

Un objectif accessible au gestionnaire leader

Cohorte Nathalie Tremblay (20)

20 Novembre 2025



Adeline Bazoge

Directrice de l'hydrologie et de l'hydraulique,
MELCCFP

Marius Oprea

Directeur des services administratifs, DPCP

Moulay Youssef Semlani

Directeur des échanges gouvernementaux et de
l'évolution de l'offre de services, MESS

Notre équipe



Contexte et objectifs

Importance de la
communication pour le
gestionnaire leader

Enjeux actuels de
communication dans un
contexte de travail hybride
et de transformation
numérique

Suggestions, pistes de
solutions et bonnes
pratiques

La communication

Une compétence transversale
du gestionnaire leader

RÉFÉRENTIEL

de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise

Votre référence en contexte
de transformation



Porteur de
sens



Propulseur de
l'expérience-employé



Producteur de
résultats



Pilote de
changements



Générateur de
participation



Leader
authentique



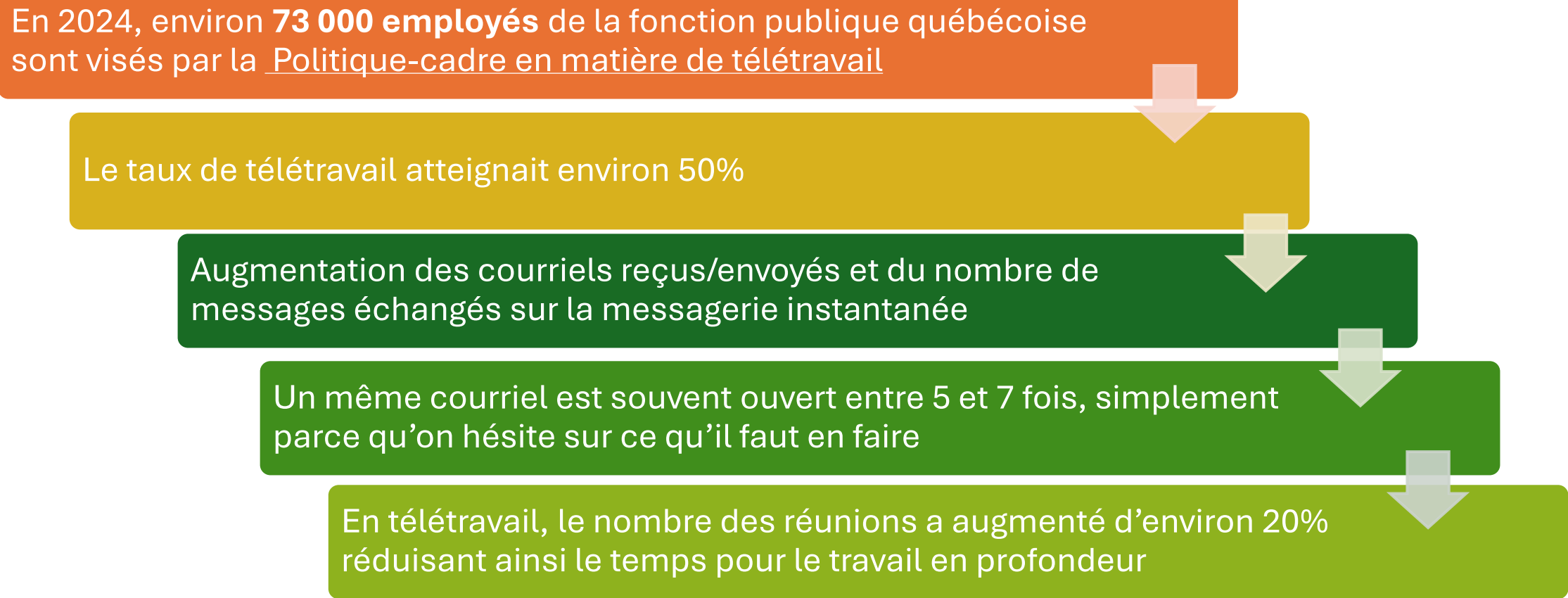
**Communiquer,
c'est humain!**

**Avons-nous
suffisamment adapté
nos pratiques?**



Une nouvelle réalité

En 2024, environ **73 000 employés** de la fonction publique québécoise sont visés par la Politique-cadre en matière de télétravail



Le taux de télétravail atteignait environ 50%

Augmentation des courriels reçus/envoyés et du nombre de messages échangés sur la messagerie instantanée

Un même courriel est souvent ouvert entre 5 et 7 fois, simplement parce qu'on hésite sur ce qu'il faut en faire

En télétravail, le nombre des réunions a augmenté d'environ 20% réduisant ainsi le temps pour le travail en profondeur

Communication virtuelle

Bénéfices court terme

- Augmentation de la productivité
- Satisfaction des employés

Impacts

- Perte des communications non verbale
- Multiplicité des canaux et outils
- Décalage des communications

Risques

- Augmentation de la détresse psychologique et de la fatigue
- Perte de productivité à long terme
- Conflits, silos, santé mentale



Opportunités

- Collaboration à distance
- Automatisation et flexibilité
- Réduction des coûts

Enjeux

- Surcharge d'information
- Fatigue virtuelle
- Attention fragmentée

Comment naviguent nos équipes ?

Sondage SCT sur l'expérience employés (février 2025)

- Satisfaction
 - Fonction publique : 7.5 / 10
 - Retraite Québec : 8.2 / 10
- Communication – à améliorer car un levier central de l'expérience employé, notamment en contexte de changement



Retraite Québec – Une communication mobilisante



Connaitre

Sondage Expérience
Employé

En place depuis plus de **7 ans**

Haut taux de **participation** :
88,1 %

+ **Sondage spécifique** sur
le mode hybride réalisé pour
ajuster les pratiques de
travail.



S'engager

Plan d'action
organisationnel élaboré à
partir des résultats,
impliquant le comité Santé et
mieux-être.

Diffusion transparente du
plan via l'intranet, avec
endossement des autorités.

Culture de mobilisation
soutenue par des pratiques
agiles et une écoute active
des employés.



Agir

Optimiser le présentiel:
viser une présence d'équipe
et des activités à valeur
ajoutée.

Mode agile : mêlées
hebdomadaires, salle de
pilotage

Former :

Formations internes et
externes

Plateforme de gestion des
talents en place.



Optimiser

Accompagnement
technologique à améliorer.

Communiquer en conscience



QUEL MESSAGE



QUEL PUBLIC



QUEL MOYEN



RENCONTRE INDIVIDUELLE

- ▲ Mobilise
- ▲ Rétroaction immédiate
- ▲ Confidentialité
- ▲ Personnalisée et ciblée
- ▲ Influence positivement

- ▼ Énergivore
- ▼ Exigeant émotionnellement
- ▼ Chronophage

Pour...

le développement professionnel + la reconnaissance des performances



RENCONTRE D'ÉQUIPE

- ▲ Efficace
- ▲ Rapide
- ▲ Intelligence collective
- ▲ Invitation aux personnes concernées seulement

- ▼ Surutilisé
- ▼ Trop long
- ▼ S'assurer d'en faire un usage optimal
- ▼ Préparation nécessaire

Pour...

transmettre, échanger lorsque toutes les présences ont une valeur ajoutée



COURRIEL

- ▲ Rapide
- ▲ Laisse des traces
- ▲ Uniformise le contenu
- ▲ Rejoint un grand nombre
- ▲ Lu au moment choisi

- ▼ Surabondance
- ▼ Moins efficace que la communication verbale
- ▼ Peu inspirant
- ▼ Peu motivant

Pour...

partager ou confirmer de l'information à plusieurs personnes en même temps + partager des documents



CLAVARDAGE

- ▲ Rapide
- ▲ Personnalisée
- ▲ Moins formel

- ▼ Moins grande portée
- ▼ Peut être mal interprété

Pour...

confirmer rapidement une information + discuter avec des collègues informellement

Apporter de la clarté – modèles de courriel

Pour diffusion interne



Destinataires

Directrices et directeurs des ressources humaines



Action attendue

Promouvoir l'évènement auprès des gestionnaires et du personnel de votre organisation en partageant le lien d'inscription.



Questions ?

exemple@exemple.com

Invitation à participer



Destinataires

Directrices et directeurs des ressources humaines



Action attendue

Veuillez prendre connaissance du communiqué *Appel d'intérêt pour l'animation de groupes interministériels de codéveloppement*.



Échéance

La période pour manifester son intérêt à animer un groupe de codéveloppement se terminera le **27 juin 2025**.



Questions ?

exemple@exemple.com

Action prioritaire à réaliser



Destinataires

Directrices et directeurs des ressources humaines



Action attendue

Veuillez prendre connaissance du communiqué *Cibles – indicateur d'évaluation de la performance individuelle*.

Les organisations assujetties à la Loi sur la fonction publique doivent transmettre les informations demandées.



Échéance

Le 27 juin 2025



Questions ?

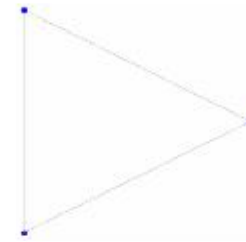
exemple@exemple.com

Apporter de la clarté – établir une charte de communication

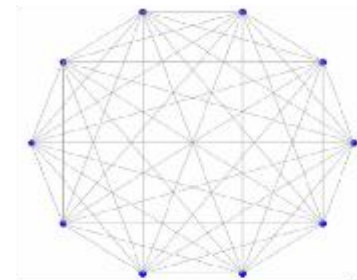
Objectif d'une charte de communication

- Sensibiliser, clarifier, réduire
- Définir les bons canaux pour les bons messages
- Éviter les doublons et assurer l'accès à l'information au bon endroit
- Planifier des rencontres régulières pour limiter les interruptions
- Définir les délais de réponse selon le canal (courriel, clavardage, etc.)
- Réduire le stress pour plus d'efficacité et de cohésion

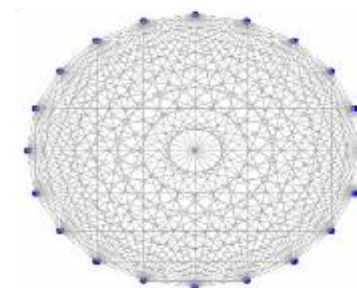
3 personnes – 3 interactions



10 personnes – 45 interactions



20 personnes – 190 interactions



Apporter de la clarté – maîtriser les outils

Sonder l'équipe sur la maîtrise des outils collaboratifs (Teams, Outlook, SharePoint).

Encourager la formation continue et le partage de bonnes pratiques.

- L'auto-formation a également ses limites de points à évaluer la pertinence de formation en salle permettant des échanges dans le groupe

Structurer l'accompagnement : guides, mentorat, co-présence

Identifier les ressources disponibles :

- Accompagnement SCT (centre mutualiste de connaissances)
- Formations internes
- Formations externes

Établir les besoins transversaux : développer des contenus communs pour la fonction publique

Créer des communautés de pratique pour éviter les silos et favoriser l'échange

Trois points clés à retenir

**La communication
est une compétence
stratégique, pas un
simple outil**

Incarnée à tous les niveaux, surtout par les gestionnaires de proximité
Au cœur de la gestion du changement et de l'expérience employé

**Les outils
numériques sont des
alliés... s'ils sont
bien utilisés**

Nouvelles pratiques numériques
Les bons outils doivent être accompagnés de bonnes pratiques
La formation est essentielle pour éviter les pertes de productivité

**De petits gestes
répétés peuvent
générer de grands
changements**

Une journée d'équipe en présentiel, un sondage bien conçu, une communication empathique
Une approche structurée et collaborative
Le gestionnaire-leader est un acteur clé du changement

Suggestions



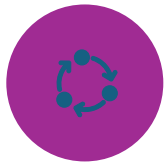
Communiquer en conscience et prêcher par l'exemple.



Partager les bonnes pratiques entre nos organisations



Renforcer les formations liées à la communication.



Encourager la formation continue et bonifier l'offre de formation accessible à tous les ministères/organismes.



Rendre obligatoire une formation initiale sur les outils de travail à l'entrée en poste.



Réduire le nombre des courriels et/ou des réunions



Instaurer au sein de nos équipes le principe des blocs de travail en profondeur en alternance avec des blocs de travail de surface



Références

- Politique-cadre en matière de télétravail :

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/bilan_politique_cadre_teletravail.pdf

- Bulletin RH Évolution | La communication

<https://communications.enap.ca/T/OFSYS/WA/257/2/Full/730593/sNKkm2/744178.html>

- Étude des chercheurs Benjamin Laker, Vijay Pereira, Ashish Malik et Lebene Soga (2022) : Dear Manager, You're Holding Too Many Meetings

<https://hbr.org/2022/03/dear-manager-youre-holding-too-many-meetings>

Merci pour
votre
attention!

