

Politique portant sur la communication organisationnelle		
Direction responsable Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ)	Émis	2017-04-18
Expéditeur Cynthia Paquet, directrice adjointe des ressources humaines, des communications, et des affaires juridiques	Entrée en vigueur	2017-06-12
Destinataires Tout le CISSS de la Montérégie-Ouest	Révisé	

1. Énoncé

Élément essentiel et stratégique pour toute organisation, la communication organisationnelle se doit d'être en cohésion avec la mission, la vision, les ambitions, les valeurs ainsi que la philosophie de gestion et les objectifs prioritaires de l'établissement.

La communication organisationnelle contribue à informer, positionner, promouvoir et sensibiliser les différents publics internes et externes concernés par une transmission juste de l'information et par l'élaboration de stratégies et d'outils adaptés aux besoins et au contexte.

Véritable levier de mobilisation et d'engagement, elle nourrit le sentiment de fierté et d'appartenance dans le but de faire émerger une culture de collaboration forte. Celle-ci émerge lorsque le niveau de partage et d'échanges est suffisamment puissant pour créer un climat de relations et de confiance au sein de l'ensemble de la structure organisationnelle.

La communication est également une pratique de gestion reconnue au sein de l'établissement, car elle contribue à la compréhension, à l'adhésion et à la réussite de tous les projets ou opérations. Elle vise non seulement à informer et partager les grands dossiers et les enjeux organisationnels, mais aussi à encourager le partage, la collaboration et les échanges au sein de la structure organisationnelle. Chacun des paliers a un rôle à jouer pour s'assurer d'une communication fluide (au bon moment, par le bon moyen et la bonne personne), cohérente et bien vulgarisée.

Finalement, les mécanismes et outils de communication mis en place doivent permettre la circulation de l'information de façon descendante et ascendante, afin de pouvoir obtenir la rétroaction nécessaire et ainsi ajuster et réévaluer, de façon globale, les actions et projets mis en place. Il s'avère également essentiel de tenir compte du contexte dans lequel la communication doit opérer, afin d'utiliser les meilleurs médiums possible (verbaux, écrits, électroniques, etc.).

2. Champ d'application/Contexte légal

Cette présente politique s'adresse à toute personne contribuant, de près ou de loin, à la réalisation de la mission du CISSS de la Montérégie-Ouest.

Basée sur les grands principes de communication et inspirée de l'approche de Michel Maletto, elle a pour objet de baliser les orientations en termes de communication organisationnelle, excluant les relations médias et ministérielles et celles entourant les médias sociaux. Ces sujets, quoiqu'intimement

Politique portant sur la communication organisationnelle

liés, ont leur politique ou procédure qui leur est propre. La présente politique est également en cohérence avec les orientations prévues au Programme d'identification visuelle du gouvernement du Québec.

Elle s'applique à deux grandes dimensions des communications, qui peuvent se décliner comme suit :

- **La communication informationnelle qui comprend, entre autres** : les informations corporatives, stratégiques et entourant la gouvernance (planification stratégique, mission, vision, ambitions, valeurs, organigrammes, informations quotidiennes ou reliées à des projets, etc.);
- **La communication relationnelle, qui comprend, entre autres** : les stratégies et les moyens mis en place pour favoriser l'affiliation sociale à l'organisation ainsi que la mobilisation, soit : la consultation, l'influence et la participation du bas vers le haut et du haut vers le bas (instances consultatives, réunions de gestion, d'équipe, etc.).

La communication dite sociale ou informelle (clubs sociaux, activités des associations diverses, etc.) est également à considérer afin de créer un environnement de travail sain et agréable contribuant ainsi à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. À cet effet, les associations de gestionnaires, les instances syndicales et les divers comités sociaux jouent un rôle dans la dynamique de communication en offrant une programmation et des outils qui leur sont propres.

3. Définition

Aux fins de la présente politique, les expressions suivantes signifient :

Toute personne contribuant à la réalisation de la mission du CISSS de la Montérégie-Ouest :

Toute personne qui, par son activité de travail, contribue directement ou indirectement à la prestation des soins et des services découlant de la mission du CISSS de la Montérégie-Ouest (ex. : membre du personnel, gestionnaire, membre du conseil d'administration, médecin, résident, chercheur, stagiaire, étudiant, bénévole, partenaires).

Système de communication :

Il inclut toutes les composantes facilitant la communication au sein de l'établissement, tant les personnes que les stratégies et les moyens mis en place. Il se veut vivant, flexible et évolutif.

Communication organisationnelle :

Elle regroupe l'ensemble des stratégies et des moyens de communication mis en place dans l'organisation afin de favoriser la transmission de l'information, le partage, la participation, l'engagement et l'adhésion au sein de l'organisation.

Communication de gestion :

La communication de gestion est sous la responsabilité de l'ensemble des directions et de leurs gestionnaires. Ayant un rôle déterminant dans la collecte et la transmission de l'information, soit la circulation de l'information, les gestionnaires de l'organisation ont une responsabilité à titre de relayeur sur le plan des communications, en complément aux outils organisationnels existants. Les gestionnaires sont les premiers acteurs d'une communication relationnelle efficiente.

Programme d'identification visuelle (PIV) :

Le Programme d'identification visuelle du gouvernement du Québec établit les normes graphiques devant présider à l'emploi de la signature gouvernementale dans toute communication publique interne et externe des ministères et des organismes gouvernementaux.

4. Objectifs

La présente politique vise à :

- Encadrer et définir le système de communication propre à l'établissement;
- Définir et départir les rôles et les responsabilités en termes de communication organisationnelle et de communication de gestion;
- Établir des orientations claires et communes sur le plan des communications;
- Mettre en œuvre des stratégies et les outils nécessaires afin d'améliorer la communication au sein de l'organisation.

5. Rôles et responsabilités

Dans le but de bien faire vivre la présente politique, chaque personne doit participer au système de communication. Pour compléter les définitions suivantes, l'annexe I détaille le système de communication organisationnelle, fortement inspiré de l'approche de Michel Maletto.

Conseil d'administration :

Fait preuve d'exemplarité sur le plan des communications en contribuant à la transmission d'informations et en favorisant l'échange, le partage, la transparence et la participation aux orientations et aux projets organisationnels. Il adopte la présente politique.

Direction générale :

Fait preuve d'exemplarité sur le plan des communications en contribuant à la transmission d'informations et en favorisant l'échange, le partage, la transparence et la participation aux orientations et aux projets organisationnels. Elle donne un sens, encourage et valorise une communication transparente et fluide à tous les niveaux de l'établissement. Elle s'assure, plus spécifiquement, de la transmission et de l'adhésion de certaines informations et projets à portée organisationnelle qui concernent les orientations stratégiques, la mission, la vision, les ambitions et les valeurs organisationnelles.

Directeur de la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques :

Fait preuve d'exemplarité sur le plan des communications. Il s'assure du respect et de l'application de la présente politique avec l'ensemble des personnes sous sa responsabilité. Par son rôle stratégique au comité de direction et auprès de la Direction générale, il assure une vigie auprès des autres directeurs afin que les meilleurs pratiques et moyens soient utilisés sur le plan des communications.

Directeur adjoint de la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques et Service des communications :

Fait preuve d'exemplarité sur le plan des communications. Il s'assure du respect et de l'application de la présente politique avec l'ensemble des personnes sous sa responsabilité. Il conseille, développe et fournit des outils et stratégies concrètes aux publics cibles afin de les soutenir dans leurs différents projets. De plus, le rôle du Service des communications est d'élaborer, de concevoir et de diffuser des outils de communication organisationnelle tels que le bulletin interne ou encore l'intranet de l'organisation. Il veille également à soutenir, accompagner et proposer des stratégies et des outils de communication aux différentes directions ayant identifié des besoins en communication pour des projets spécifiques. Le Service des communications veille aussi à développer certains gabarits prioritaires nécessaires aux différents besoins identifiés par les directions, en collaboration avec celles-ci. Toutes ces actions sont réalisées en respect du Programme d'identification visuelle (PIV) du gouvernement du Québec. Enfin, le Service des communications est responsable d'établir un processus d'évaluation afin

de mesurer l'efficacité et la qualité de la communication organisationnelles et la communication de gestion au CISSS de la Montérégie-Ouest.

Gestionnaires :

Font preuve d'exemplarité sur le plan de la communication de gestion, en jouant leur rôle de communicateur au sein de leur équipe. Ils agissent, entre autres, à titre de relayeur d'information lorsqu'il y a un nouveau projet organisationnel, une politique ou une décision/orientation qui touchent les opérations à transmettre à ses équipes. Ils s'assurent également de l'application de la présente politique. Finalement, ils veillent également à utiliser les outils nécessaires pour bien jouer leur rôle de communicateur au sein de leur équipe et à mettre en place les mécanismes nécessaires à la circulation de l'information bidirectionnelle, soit la consultation, la participation et l'expression des préoccupations de ses équipes. Dans ce contexte, ils ont la responsabilité d'acheminer toute rétroaction pertinente de son personnel en lien avec un projet, une action ou une orientation auprès de son supérieur immédiat, du Service des communications ou d'une instance appropriée (ex. : comité de pilotage de la transformation).

Toute personne contribuant à la réalisation de la mission du CISSS de la Montérégie-Ouest :

Est responsable de s'informer adéquatement par l'entremise de son supérieur, d'un collègue et en utilisant les moyens organisationnels mis à sa disposition. Elle a également la responsabilité de partager toute préoccupation, commentaire ou suggestion constructif et pertinent à l'amélioration des soins et des services, ainsi qu'à la qualité de vie au travail, à son supérieur. Finalement, elle agit à titre d'ambassadrice auprès des usagers en communiquant les informations nécessaires liées à tout projet ou action les concernant. Elle est une source d'information importante pour les usagers en ce sens.

6. Outils de communication

Dans le but d'assurer une cohérence, un sentiment d'appartenance envers l'organisation et de développer des espaces communs d'information, certains grands outils de communication sont sous la responsabilité du Service des communications tandis que d'autres relèvent davantage des directions et/ou de leurs secteurs d'activité.

Communiqué interne :

Cet outil est envoyé seulement par les directions ou avec l'approbation de l'une de celles-ci. Il est signé de la Direction générale, du directeur ou du directeur adjoint ou de l'adjoint au directeur. Ce format est privilégié lorsque l'information contenue possède une large portée organisationnelle. Si le contenu est d'ordre organisationnel, qu'il provoque des impacts importants en termes de gestion de changement, il est fortement recommandé que le Service des communications soit consulté, avant l'envoi final afin de soutenir la direction en jouant son rôle-conseil.

Notes de service :

Ce format, envoyé électroniquement pour être distribué près des équipes, est privilégié lorsque le contenu est opérationnel, procédural et qu'il touche seulement certains secteurs. À cet effet, il se peut qu'il soit aussi utilisé pour informer un groupe précis d'une procédure touchant l'organisation. Il est rédigé par les directions et les secteurs d'activité et peut être signé par quiconque dans l'organisation, avec l'approbation du supérieur immédiat. Le Service des communications peut jouer un rôle-conseil en accompagnant les directions, lorsque le contenu est lié à un projet communicationnel majeur, mais en d'autres temps, cet outil est principalement utilisé comme un outil en soutien à la communication de gestion.

Bulletins internes :

- **espaceCISSSMO.com :**
Envoyé sur une base hebdomadaire par courriel, cet outil est électronique et disponible à l'adresse suivante : www.espacecisssmo.com. Son objectif est d'être une plateforme d'information centralisée et commune pour toute l'organisation. Il présente des contenus de toutes les directions sous diverses formes (articles, vidéos, photos).
- **Magazine Web :**
Ce magazine électronique trimestriel est disponible sur un espace Web ainsi qu'en version papier pour une distribution supplémentaire limitée pour les installations et partenaires qui n'ont pas accès facilement au Web. Il a pour objectifs de faire rayonner les bons coups de l'établissement, particulièrement ceux ayant une portée significative pour les partenaires, et de contribuer à la fierté et au développement du sentiment d'appartenance des employés envers l'organisation.
- **ZOOM sur le CA :**
Ce bulletin, envoyé par courriel, résume les faits saillants des séances du conseil d'administration, après chacune des séances. En format PDF, il est accessible par courriel, sur l'intranet ainsi sur le site Web de l'organisation.

À noter :

Toute autre initiative de bulletin interne doit être autorisée par le Service des communications au préalable et respecter certains critères, dont un sujet à large portée organisationnelle et une durée de vie limitée.

Dépliants, brochures et feuillets d'information :

En ce qui a trait aux dépliants, aux brochures et aux feuillets d'information, des modèles uniformisés ont été développés par le Service des communications, en respect du PIV et de l'image corporative et sont sous sa responsabilité. Le contenu doit toutefois être élaboré par les directions et les secteurs d'activité concernés, avec le soutien du service. Un guide d'élaboration et de rédaction d'un dépliant est rendu disponible pour faciliter le travail aux équipes. Un formulaire est également disponible pour toute demande ponctuelle de création de dépliants. Ni les directions, ni les secteurs d'activité ne sont autorisés à créer et diffuser un dépliant, sans l'autorisation au préalable du service.

Intranet :

Cet outil Web est un lieu centralisé et commun d'information d'ordre organisationnel par les publics internes. Il s'adresse à toute personne contribuant à la mission de l'organisation. Il est sous la responsabilité du Service des communications, en collaboration étroite avec le Service informatique et les différentes directions.

Site Web :

Ce moyen de communication populationnel est un lieu centralisé et commun d'information principalement pour les usagers, mais aussi pour les différents partenaires de l'organisation. Il présente les différents soins et services offerts, ainsi que les offres d'emploi et différentes informations et activités corporatives. Il est sous la responsabilité partagée des services des communications des trois CISSS de la Montérégie.

6. Références

- MALETTO, Michel. *La communication organisationnelle, comment mobiliser le personnel et augmenter la performance de l'entreprise*, Éditions Maletto, 2010, 148 pages.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. *La politique d'information et de communication*, 2010.

Processus d'élaboration/Révision		
Rédigé par	Geneviève Boileau, chef des communications internes et externes	2017-03-01
Révisé par	Cynthia Paquet, directrice adjointe des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques	2017-03-20
Personnes consultées	Richard Cloutier, directeur des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques	2017-03-28
	Comité de pilotage de la transformation	2017-04-05
	Service des communications	2017-04-05
	Comité de direction	2017-04-18

Historique du document		
Approuvé par	Conseil d'administration	2017-05-03
Commentaires		

Adapté de l'approche Maletto, ce tableau synthèse présente, en résumé, les grands jalons que doit contenir un système de communication fluide.

QUI DIFFUSE?	GROUPES-CIBLES	RENCONTRES	FRÉQUENCE/ DURÉE	MOYENS DE DIFFUSION/MÉDIUMS DE COMMUNICATION	CONTENUS À COMMUNIQUER	OBJECTIFS	RESPONSABLES
Stratégique							
DIRECTION GÉNÉRALE ET CHEFS DE DÉPARTEMENTS	• CA • Cadres supérieurs • Gestionnaires • Employés • Médecins • Syndicats	• Séance du CA • Rencontres des gestionnaires • Tournée de la Direction générale • Table des chefs • Salle de pilotage	• 4/5 fois par année • 4/5 fois par année • Annuelle, avec activités complémentaires	• Présentiel • Site Web • Intranet • Courriels • Affichage • Bulletins internes • Vidéos • Communiqués internes et externes	• Objectifs prioritaires et grands dossiers organisationnels et bons coups	• Faire connaître les priorités de la haute direction (informer, sensibiliser) • Développer le sentiment d'appartenance et une culture de collaboration • Consolider la relation de la direction avec son personnel	• Direction générale (DG) • Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ) (collaboration)
Tactique							
GESTIONNAIRES ET CHEFS DE DÉPARTEMENTS	• Gestionnaires • Employés • Médecins • Syndicats • Partenaires externes • Chefs de départements	• Comité de gestion • Rencontres d'équipes/flash « meeting » • Rencontres statutaires • Table des chefs • Salle de pilotage	• Après chaque comité de direction, au moins 2 fois par mois • Selon le plan de chaque direction	• Présentiel • Visioconférences • Courriels • Téléphone • Notes de service	• Grands dossiers organisationnels • Politiques et procédures • Plans d'action • Informations liées aux opérations et bons coups	• Faire connaître les grands dossiers organisationnels, les partager, faire adhérer et les mettre en œuvre • Mesurer les résultats • Uniformiser les pratiques et les processus dans un souci d'efficacité et de qualité • Offrir du soutien aux opérations • Consulter, faire participer, prendre les préoccupations (rétroaction ascendante) et les partager	• Gestionnaires • Médecins
Opérationnel							
TOUTE PERSONNE CONTRIBUANT À LA RÉALISATION DE LA MISSION DU CISSS (membres du personnel, bénévoles, conseils professionnels, etc.)	• Employés • Conseils professionnels : CII, CM, CMDP • Médecins • CUCI • Bénévoles	• Rencontres d'équipes ou des instances concernées • Échanges entre collègues • Table des chefs • Salle de pilotage	• Selon le plan de chaque direction et des conseils • En continu	• Babillards • Présentiel • Courriels • Téléphone • Notes de service	• Rétroaction ascendante, partage des préoccupations, émettre des avis, des recommandations, en fonction de leur expertise	• Mettre en œuvre les opérations • Informer les usagers, au besoin • Partager l'expérience vécue sur le terrain au gestionnaire pour améliorer les projets, processus ou autres	• Employés • Gestionnaires • Médecins
Social							
ASSOCIATIONS DES CADRES, DES EMPLOYÉS ET CLUBS SOCIAUX	• Gestionnaires • Employés • Syndicats	• Cérémonies officielles • Activités spéciales • Rituels (soirées, etc.)	• Selon le programme de l'association concernée	• Babillards • Courriels	• Programmes • Événements	• Développer et maintenir une qualité de vie en milieu de travail • Reconnaître les contributions des employés	• DRHCAJ (collaboration)