

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MODÉLISATION ET ÉMERGENCE  
DU LEADER COMMUNICATIONNEL AU QUÉBEC :  
ÉTUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
GUY LITALIEN

JUIN 2009

# UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

## Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Nous voulons d'abord remercier les professeurs de la Faculté de communication de l'Université du Québec à Montréal, qui nous ont permis d'approfondir nos connaissances dans leur domaine. Nous remercions les membres de notre jury pour leurs précieux conseils lors de la correction du manuscrit.

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce au soutien constant de madame Danielle Maisonneuve, professeure à la Faculté de communication de l'Université du Québec à Montréal, à qui nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude aux personnes suivantes pour leurs nombreux encouragements : Charles Michel Tremblay, Sylvain Gauvin, Clément Dufour et Lyne Monfette.

Enfin, nous ne pouvons passer sous silence la collaboration de collègues d'Hydro-Québec, dont les précieux conseils de Francis Blanchard, Céline Gauthier et Pierre Deschamps. Ainsi que de l'appui de Danielle Laurier, Maria Vaccaro et des membres de l'équipe Affaires gouvernementales.

## AVANT-PROPOS

À la suite d'une vingtaine d'années de vie professionnelle en communication organisationnelle, d'engagement dans des associations professionnelles en relations publiques et d'enseignement en communication, nous désirons faire le point sur l'influence d'un individu dans un contexte de communication et contribuer ainsi à l'avancement des connaissances en communication organisationnelle.

L'importance de disposer de modèles théoriques pour penser la communication a également toujours soulevé notre intérêt puisque, trop souvent, les relations publiques sont envisagées selon une approche *behavioral*, alors qu'en réalité, selon le contexte, elles doivent prendre en considération plusieurs facteurs de communication réciproques.

Au début des années 1980, ayant agi comme guide touristique historique à Québec, puis comme guide des installations d'Hydro-Québec à la Baie-James, nous avons réalisé l'importance combinée de la communication, de la vulgarisation scientifique et de l'influence que peut exercer une personne en situation d'information publique sur un groupe d'individus. D'après nous, ce diffuseur exerce alors un rôle d'influenceur.

Puis, en 2004, la titulaire de la Chaire de Relations publiques de l'UQAM nous a invité à participer à un projet portant sur la communication en santé et sécurité au travail de l'Institut Robert-Sauvé (IRSST), dont la mission vise la recherche scientifique dans le secteur de la santé et sécurité au travail. Nous avons accepté l'invitation, parce que ce projet nous permettait d'aborder la communication dans une organisation que nous ne connaissions pas ; puis, il s'agissait de renouer contact avec la vulgarisation scientifique, cette fois dans un contexte prenant en compte le transfert de connaissances.

Le présent mémoire fait le point sur un élément qui nous préoccupe depuis longtemps, c'est-à-dire le rôle des influenceurs dans la communication, que nous nommerons dans cette étude « leaders communicationnels ». Nous nous intéresserons à leur rôle dans les modèles de communication dans un contexte organisationnel.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I COMMUNICATION, TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET LE LEADER COMMUNICATIONNEL.....	8
1.1 Transfert de connaissances et communication : rapprochements.....	8
1.2 Mesurer : un pas vers l'efficience.....	9
1.3 Paradigme en émergence : la communication multidirectionnelle.....	11
1.4 Les versatiles.....	12
1.5 Notre problématique.....	13
1.6 Notre hypothèse.....	14
CHAPITRE II REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE LEADER COMMUNICATIONNEL.....	18
2.1 Concepts de base selon notre cadre théorique.....	18
2.2 Les modèles de communication.....	19
2.3 Théorie situationnelle.....	20
2.4 Segmentation des publics.....	21
2.5 Importance des médias.....	22
2.6 Relations sociales.....	23
2.7 La diffusion, le leader communicationnel, les réseaux.....	27
2.8 Le leader communicationnel.....	29
CHAPITRE III DÉMARCHE DE RECHERCHE.....	32
3.1 Approche méthodologique.....	32
3.2 Les données de base.....	34
3.3 Les organisations sélectionnées.....	37
3.4 L'échantillon des participants interviewés.....	38
3.5 Matrice de la communication et du transfert de connaissances.....	40

3.6	L'analyse des données .....	42
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....		43
4.1	Rôles et responsabilités en communication .....	43
4.2	Les moyens d'information et de communication.....	45
4.3	Mécanismes de communication.....	48
4.4	Le leader communicationnel.....	52
4.5	Soutien des leaders communicationnels .....	58
4.6	Pratiques de communication souhaitées .....	61
CHAPITRE V INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....		64
5.1	Les mécanismes de communication.....	64
5.2	Vulgarisation : limites et considérations méthodologiques .....	73
5.3	L'attrait des TIC.....	76
5.4	Le leader communicationnel.....	79
CONCLUSION .....		86
ANNEXE 2 SCHÉMA D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ .....		93
RÉFÉRENCES.....		98
BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE CONSULTÉE .....		101

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1	Modèle de communication inspiré de Jacobson..... 15
2.1	Les caractéristiques des quatre modèles de relations publiques de Grunig .... 20
2.2	<i>Nested segmentation concepts</i> de Grunig..... 22
2.3	Le modèle de la seringue hypodermique..... 24
2.4	Le modèle de la communication à double flux ..... 25
2.5	Le modèle <i>multiple-flow of communication</i> ..... 26
3.1	Étapes de transfert de connaissances de Lomas ..... 36
3.2	Matrice Communication et transfert des connaissances..... 41
5.1	Phases du processus de prestation de services en relations publiques.....67
5.2	Processus de sélection d'un mécanisme de communication .....73
5.3	Modèle de communication inspiré de Jacobson avec l'implication du leader communicationnel.....84

## RÉSUMÉ

Dans ce mémoire, l'auteur explore les modèles et les mécanismes de communication ainsi que le rôle du leader communicationnel. Pour approfondir ces éléments, il a retenu le domaine de la santé et sécurité du travail au Québec.

L'auteur amorce son étude par un tour d'horizon de la communication dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Tout en s'intéressant à la mesure, tant en communication, en relations publiques qu'en matière de transfert de connaissances, il a constaté une prédominance pour la diffusion de l'information dans le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec. En analysant les mécanismes de communication, il s'est rendu compte que les modèles diffusionnistes sont dominants. Alors que les médias de masse demeurent incontournables dans la conception de la diffusion chez les participants de son étude, la diffusion de publications traditionnelles, que se soit en format papier ou sur Internet, caractérise largement les mécanismes de communication dans ce secteur. Pour comprendre les mécanismes de communication utilisés, l'auteur se réfère principalement aux modèles de communication de Grunig (1992) et de Jakobson (1963). Il a également recours aux travaux de Rogers (2003) sur les réseaux et la diffusion des innovations. Alors qu'il atteste la prédominance des modèles diffusionnistes, l'auteur perçoit une grande ouverture au rôle que peut exercer un leader communicationnel dans le secteur de la santé et sécurité du travail.

En plus de s'intéresser aux mécanismes de communication, la problématique aborde le rôle du leader communicationnel, que l'auteur définit comme un individu qui de récepteur soumis à l'influence de messages devient un agent qui exerce un rôle d'utilisateur actif et sélectif, puis devient producteur, transformateur et/ou diffuseur d'information auprès de ses réseaux d'appartenance ou de groupes d'individus de son entourage. Il en conclut que son rôle est souhaité, puisqu'il constitue un pivot important pour optimiser le transfert de connaissances. L'auteur tente également, dans son étude, de cerner les principales caractéristiques du leader communicationnel, dans le but de poursuivre des études doctorales et de mieux comprendre le rôle du leader communicationnel dans un contexte organisationnel. L'auteur considère que l'émergence des médias collaborateurs tels que les blogues, les wikis et les forums d'échanges dans Internet stimuleront la conduite d'études supérieures quant au rôle du leader communicationnel.

Mots-clés : Mécanismes de communication, relations publiques, diffusion, leader communicationnel et information publique.

## INTRODUCTION

L'influence de la communication est omniprésente dans les processus de gestion des organisations. Serait-ce la raison pour laquelle tant d'individus du milieu universitaire que du milieu du travail s'y intéressent ? Cela expliquerait-il pourquoi il existe plusieurs métiers relatifs à la communication dans les organisations et particulièrement en relations publiques, lesquelles sont considérées comme une « fonction de gestion » (Cutlip, Center et Broom (1994) in Heath et Vasquez, 2001 p. 36), (Maisonneuve, Lamarche et St-Amand, 1998 p. 16) ? Selon Maisonneuve (2004, p. 2), « La compréhension entre les acteurs sociaux passe par la communication ». D'après Grunig et Hunt (1984, p. 6), les relations publiques sont définies comme le « *management of communication between an organization and its publics* ». Les relations publiques seraient donc une activité de communication qu'on pourrait mieux comprendre par l'approche situationnelle (Grunig, 1992 p. 138), puisqu'elle permet de prendre en compte les publics et les enjeux de communication dans un contexte donné. Si la communication est devenue une discipline incontournable dans les organisations, il est possible que la conduite des activités communicationnelles dans un secteur comme celui de la santé et sécurité au travail ait contribué significativement à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Mais bien que la communication soit omniprésente dans les organisations, elle n'explique pas tout. Comme l'indique Windahl, « L'échec d'une planification de la communication s'explique souvent par le fait qu'un problème qui n'est pas un problème de *communication* est traité comme tel. » (Windahl *et al.*, 1993 p. 57)

Dans cette perspective, nous cherchons à mieux comprendre la discipline de la communication dans un cadre organisationnel. À cette fin, nous avons choisi le secteur de la santé et sécurité au travail au Québec, puisqu'il apparaît comme un secteur où la fonction de communication a dû jouer un rôle important depuis les années 1980, particulièrement avec l'entrée en vigueur, le 19 août 1985, de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (L.R.Q., c. A-3.001). Une multitude de moyens d'information et de communication ont été utilisés dans le secteur de la santé et sécurité au travail au Québec, mais, dans le présent mémoire, nous souhaitons surtout pouvoir fournir une compréhension

du rôle du leader communicationnel et de la place qu'il occupe dans les mécanismes de communication organisationnels.

Une perspective d'analyse à l'aide des modèles récents en relations publiques

Pour étudier les mécanismes de communication en santé et sécurité au travail dans un contexte organisationnel, nous considérons utile d'aborder ce domaine par les fondements théoriques propres aux relations publiques. D'après Maisonneuve (1998), on constate un rôle émergent attribué aux relations publiques dans les organisations et dans notre société : « Les relations publiques font partie d'un corpus universitaire multidisciplinaire qui tente de se dégager progressivement de la dimension anecdotique de la pratique. » (Maisonneuve, Lamarche et St-Amand, 1998 p.xi) Cette dimension multidisciplinaire offre par ailleurs une perspective d'analyse qui, sans exclure les concepts liés à la diffusion d'information, prend en compte plusieurs variables utiles pour étudier des mécanismes de communication dans une organisation, tels le recours à la sémiologie, à la psychosociologie, à la psychologie individuelle, groupale, sociale et industrielle, etc., « la recherche est alors devenue un élément essentiel de la pratique des relations publiques. » (Maisonneuve, 1998, p. 26)

Si les relations publiques sont souvent confondues avec les relations avec les médias de masse, il en est autrement de la place qu'elles occupent dans la gestion des relations d'une organisation avec l'ensemble de ses publics. En effet :

[...] les organisations doivent s'adapter rapidement à des publics ethnoculturels, à des groupes de pression de plus en plus structurés, à des environnements mouvants, bref, à une nouvelle réalité sociale dont les mutations accélérées s'expriment dans le phénomène de l'explosion des communications. (Maisonneuve, Lamarche et St-Amand, 1998 p. 2)

Par conséquent, la complexité des contextes contemporains de communication avec différents publics a entraîné l'émergence de nouveaux modèles de relations publiques. L'apparition récente des médias collaborateurs que représentent les blogues, les forums et les wikis nourrit une réflexion, tant dans les milieux de la recherche universitaire que dans les organisations soucieuses d'interagir avec leurs publics.

## La santé et sécurité au travail au Québec : un aperçu

Si le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec a connu des changements importants en 1985, avec l'implantation d'un nouveau régime de protection du travailleur aux prises avec une lésion professionnelle, les origines de ce secteur remontent à 1885, avec l'Acte des manufactures, la première loi protégeant les travailleurs. Par la suite, plusieurs modifications législatives ont été adoptées afin que le Québec s'adapte au contexte évolutif en matière de santé et sécurité du travail. Mentionnons la création de la Commission des accidents du travail du Québec – CAT, en 1928, la sanction de la *Loi relative aux accidents du travail* en 1931, puis deux tournants importants avec, en 1979, l'adoption par l'Assemblée nationale du Québec de la *Loi sur la santé et sécurité du travail* – LSST<sup>1</sup>, suivie, en 1980, de la création d'une commission qui remplacera la CAT, la Commission de la santé et de la sécurité du travail, bien connue au Québec sous le sigle CSST. La CSST est un organisme paritaire dirigé par un conseil d'administration composé de représentants des travailleurs et des employeurs œuvrant en collaboration pour réaliser la mission de la CSST, qui consiste à assurer la prévention des accidents de travail et le respect des normes établies pour la santé et la sécurité de tous les travailleurs. C'est également à ce moment qu'est créé l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail, aujourd'hui connu comme l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail. En collaboration avec des associations formées, à parts égales, de travailleurs et d'employeurs, les associations sectorielles paritaires, ASP<sup>2</sup>, la CSST est responsable de la gestion du régime québécois d'assurance collective en santé et sécurité du travail. À la fin de 2002, le Fonds de la santé et de la sécurité du travail a été créé, et la CSST en est la fiduciaire.

Il est important de bien saisir l'importance du rôle de la CSST au Québec. En effet, sa mission fondamentale mise sur la prévention, avec l'aide des travailleurs et des employeurs, pour assurer le respect des normes établies pour la santé et la sécurité de tous les travailleurs et l'administration du régime québécois d'assurance collective en santé et sécurité du travail.

---

<sup>1</sup> Cette loi est toujours en vigueur au Québec en 2008.

<sup>2</sup> Site Web de la CSST, consulté le 4 août 2008.

Afin de disposer d'un portrait global du secteur de la santé et sécurité du travail au Québec et d'en saisir l'importance, nous avons retenu les données du contexte de 2004 publiées par la CSST. En effet, selon le Plan stratégique 2006-2009 de la CSST, le Québec était composé en 2004 de 3 016 200 travailleurs et de 185 427 employeurs couverts par le régime de santé et de sécurité du travail. Cette année-là, il y a eu 15,4 millions de journées d'absence dues à des accidents de travail ou à des maladies professionnelles alors qu'on dénombre 132 906 lésions professionnelles et 176 décès. Dans ce plan stratégique, on mentionne l'idée de responsabiliser les milieux de travail pour éliminer les risques, compte tenu de l'importance des demandes d'indemnisations et de la gravité des lésions. Parmi les PME de 20 travailleurs ou moins constituant 80 % des organisations québécoises, on souligne le manque de personnel en santé et sécurité du travail, le besoin de les informer en matière de prévention, tout comme l'importance du soutien pour la diffusion de l'information.

Si ces données illustrent sommairement l'importance du secteur de la santé et sécurité du travail au Québec et l'importance de la diffusion de l'information, elles mettent également en lumière la complexité de ce secteur, qui regroupe plusieurs acteurs dont les rôles sont complémentaires. Parmi ces acteurs, outre la CSST comptant un personnel de plus de 4 000 employés répartis dans les régions administratives du Québec, on trouve l'IRSST, qui est responsable de la recherche scientifique en santé et sécurité du travail, de la formation de chercheurs scientifiques et d'offrir des services de laboratoire.

Par ailleurs, le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, les Agences de développement des réseaux locaux de services de santé et services sociaux de même que les centres de santé et de services sociaux ont la responsabilité d'assurer des services de santé préventifs. De plus, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport voit à l'intégration de la santé et sécurité du travail dans ses programmes d'enseignement.

Quant aux regroupements associatifs, ils sont nombreux dans le secteur de la santé et sécurité du travail. On y retrouve les associations sectorielles paritaires, qui offrent des services de formation et d'information en matière de prévention. Les associations syndicales et patronales, quant à elles, fournissent de l'information sur la santé et sécurité du travail à leurs membres respectifs.

## Transfert de connaissances : des rôles dynamiques

Pour amorcer notre étude, nous avons fait le choix de cerner les pratiques de communications de l'IRSST, étant donné qu'il s'agit d'un acteur important dans le domaine qui est doté d'une direction des communications depuis de nombreuses années. De surcroît, pour la diffusion des résultats de ses recherches scientifiques, l'IRSST manifeste depuis sa création, le 28 novembre 1980, un intérêt marqué pour le transfert de connaissances. C'est ainsi que l'IRSST constitue au Québec une référence scientifique dans les milieux du travail, avec lesquelles elle a établi une collaboration, dans un souci de transfert de connaissances pour mieux répondre aux besoins exprimés par les divers partenaires sur le terrain. En somme, l'IRSST agit comme une interface entre le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec et le milieu de la recherche, composé d'un réseau externe de chercheurs et d'experts provenant des universités, des centres de recherches, des entreprises privées et des comités de normalisation nationaux et internationaux. L'IRSST oriente ses activités en fonction de différents champs de recherche prioritaires<sup>3</sup>, et offre des services de laboratoire, principalement pour des analyses environnementales, toxicologiques et microbiologiques.

Le choix du secteur de la santé et sécurité du travail pour notre étude repose par ailleurs sur des éléments pratiques permettant de circonscrire notre cadre de recherche. Nous sommes en présence d'un encadrement législatif qui oblige les organisations à prendre part au mécanisme de la communication organisationnelle et, par conséquent, à s'assurer de la gestion des enjeux en matière de santé et sécurité du travail. Comme on l'a vu précédemment, le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec est structuré, avec son réseau composé d'organisations consacrées à ce secteur. Pour ce qui est de notre choix d'étude, il a été précisé en réalisant nos travaux d'observation participante avec la direction des communications de l'IRSST lorsque nous avons constaté l'importance de l'approche globale de transfert des connaissances de l'IRSST. Comme celle-ci évolue dans un cadre interorganisationnel, il nous est venu l'idée d'étudier tant les mécanismes de communication que le rôle que doivent y exercer les acteurs engagés. Plus spécifiquement, nous nous intéressons aux individus qui

---

<sup>3</sup> Les sept champs prioritaires de l'IRSST en 2008 sont : accidents, bruits et vibrations, équipements de protection, réadaptation au travail, sécurité des outils, machines et procédés industriels, substances chimiques et agents biologiques et troubles musculo-squelettiques.

agissent comme influenceurs dans un secteur spécifique soit celui de la santé et sécurité du travail et ce afin de comprendre le rôle et la place qu'y occupe le leader communicationnel.

#### Du relayeur d'information au leader communicationnel

Dans l'étude de la fonction des communications de l'IRSST, l'élément qui a particulièrement soulevé notre intérêt pour la recherche est la notion de relayeur<sup>4</sup>. Ce terme est utilisé dans le réseau de la santé et sécurité du travail pour désigner soit un réseau de diffusion d'information, un individu qui, dans un cas comme dans l'autre, agit selon la situation comme informateur, influenceur, diffuseur, référence ou expert d'un sujet donné ayant fait ou faisant l'objet d'un intérêt pour la recherche scientifique. Ce rôle de relayeur semble être considéré comme incontournable dans le processus de transmission des résultats issus de projets scientifiques.

Plus particulièrement, c'est l'individu relayeur qui nous intéresse. Celui-ci est, par exemple, un expert chercheur, un agent de la santé et sécurité du travail, un médecin, une infirmière, un agent de prévention ou encore un membre d'un réseau interpersonnel dont la crédibilité et la notoriété influencent les choix effectués par les membres de ce même réseau en matière de santé et sécurité du travail. Cet individu, dont nous tenterons de cerner le rôle de communication sera considéré dans cette étude comme un leader communicationnel.

Nous proposons au lecteur notre définition du leader communicationnel. Cette précision est importante, puisque le terme « leader d'opinion » alors qu'il désigne le membre de l'entourage d'un individu est parfois utilisé pour désigner un porte-parole médiatique qui, par ses propos ou par son adhésion à une opinion, peut influencer l'opinion publique sur un sujet (ou sur une cause) véhiculé par les médias de masse. Ce n'est pas la définition que nous retenons.

---

<sup>4</sup> Dans une présentation de l'IRSST datée du 5 mars 2004, les relayeurs sont les milieux demandeurs, la CSST, les chercheurs, les associations sectorielles paritaires, les associations patronales et syndicales, les associations professionnelles, les spécialistes en santé et sécurité dans le milieu du travail, les consultants et experts, les enseignants, les manufacturiers et les distributeurs.

Aux fins de cette recherche, le leader communicationnel est défini comme un individu qui de récepteur soumis à l'influence de messages devient un agent qui exerce un rôle d'utilisateur actif et sélectif, puis devient producteur, transformateur et/ou diffuseur d'information auprès de ses réseaux d'appartenance ou de groupes d'individus de son entourage.

## CHAPITRE I

### COMMUNICATION, TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET LE LEADER COMMUNICATIONNEL

#### 1.1 Transfert de connaissances et communication : rapprochements

Après avoir réalisé un tour d'horizon de la communication dans le domaine de la santé et sécurité du travail et en considérant les résultats des enquêtes<sup>5</sup> utilisées dans l'établissement d'un diagnostic sur la communication de l'IRSST, une organisation vouée à la recherche dans le secteur de la santé et de la sécurité du travail, nous constatons une préoccupation au sujet de la communication associée au transfert de connaissances :

Le transfert de connaissances comporte une double dimension : la mise en disponibilité de l'information par ceux qui la génèrent et l'appropriation par les usagers éventuels qui peuvent en avoir besoin pour modifier, le cas échéant, leur environnement ou leur comportement. (Roy, 1995 p. VII).

À la lumière des différentes stratégies de diffusion des connaissances et de communication utilisées par l'IRSST et selon notre revue de la littérature ainsi que celle réalisée par une équipe de chercheurs sous la direction de Mario Roy en 1995, nous notons l'importance accordée aux relayeurs d'information, appelés agents de liaison et provenant de divers milieux organisationnels.

On parle d'agents de liaison spécialisés dont le rôle formel consiste à établir des liens entre les chercheurs et les usagers potentiels. Au niveau institutionnel, des organismes publics et parapublics, des sociétés savantes et des associations professionnelles favorisent l'accès aux connaissances disponibles et l'interaction entre les intervenants d'un même champ d'intérêt. (Roy, 1995 p. V)

---

<sup>5</sup> Questionnaire rempli par 700 répondants. Trois groupes de discussion, une analyse d'impact de la couverture médiatique, un balisage de trois organisations, trois entrevues semi-dirigées, l'évaluation du site Web et l'évaluation d'une activité grand public.

Cette tendance à voir ou à souhaiter un engagement important des relayeurs d'information dans le transfert de connaissances en santé et sécurité du travail est souhaitée depuis les années 1990 dans le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec. En principe, elle devrait être étendue à tout le réseau de la santé et sécurité du travail, notamment par le biais d'activités de transfert de connaissances et dans les mécanismes de communication de l'IRSST. De ce contexte communicationnel, nous souhaitons déterminer si ces relayeurs sont des leaders communicationnels et saisir l'importance de leurs rôles dans les mécanismes de communication.

### 1.2 Mesurer : un pas vers l'efficience

Selon Roy (1995), des experts du secteur de la santé et sécurité du travail constatent que le portrait n'est pas tout à fait clair concernant le transfert des connaissances en santé et sécurité du travail. Par exemple, il soulève l'intérêt de disposer de modèles en matière de transfert de connaissances : « Le modèle de la diffusion de l'innovation s'appuie beaucoup sur le rôle des pairs dans la formation des opinions et la stabilisation des normes de comportement. » (Roy, 1995 p.20) Plus récemment, dans le cadre d'un projet d'études sur le transfert de connaissances réalisé en 2005, un entretien à ce sujet avec Mario Roy soulevait le besoin de disposer d'un cadre théorique et révélait l'existence de peu d'études sur l'efficacité et sur l'impact des connaissances transmises dans les milieux récepteurs. Ce dernier constate d'ailleurs que la plupart des stratégies de transfert utilisées portent principalement sur la diffusion des connaissances et que la réception, l'appropriation et l'utilisation des connaissances ne sont pas systématiquement évaluées dans les organisations, encore moins auprès des individus.

Ainsi, dans la pratique des relations publiques, l'évaluation est une préoccupation qui pose un problème de validation des résultats pour mesurer les plans, les programmes et les activités de communication. Selon Bérubé (2005), lequel a exploré les approches visant à évaluer et à mesurer les réalisations en relations publiques, la recherche et l'évaluation retiennent l'attention « des théoriciens et dans le milieu académique » (Bérubé, 2005 p. 10 ). Il souligne également que du côté des praticiens des relations publiques le besoin d'intégrer la recherche et le développement d'une culture de l'évaluation permet d'exercer un rôle conseil plus

stratégique. Pour les praticiens de cette discipline, si la mesure en communication ou en relations publiques semble importante, un rapport<sup>6</sup> relatant les faits saillants concernant l'état des relations publiques au Québec, nous apprend que : « La recherche est plus importante bien que toujours le parent pauvre de leurs priorités [des relationnistes]. » (Maisonneuve *et al.*, 2004, p. 8). Pour sa part, Bérubé (2005) montre l'utilité de disposer d'un modèle permettant d'aborder l'évaluation de l'ensemble du processus de prestation de services des relations publiques, non pas comme une étape finale, « mais plutôt comme une partie intégrante des diverses étapes de réalisation » (Bérubé, 2005 p. 76 ). Par conséquent, Bérubé (2005, p. 77) propose une typologie en cinq phases pouvant faire l'objet d'une « évaluation spécifique ». Ces phases sont : la recherche, la production, l'exposition, la réception et l'impact. Les éléments de cette typologie permettent une intégration de l'évaluation et de la mesure en relations publiques dans un mode continu et ils peuvent s'intégrer à un tableau de bord de gestion.

Toujours d'après les travaux de Mario Roy, dans le cadre d'un projet de recherche en milieu organisationnel, lorsque le transfert de connaissances est considéré comme un processus continu et prioritaire, c'est-à-dire de la formulation d'un besoin jusqu'à l'utilisation concrète des résultats de recherche dans les milieux utilisateurs, l'engagement des leaders communicationnels (relayers) est souhaitée le plus tôt possible, parfois même avant de définir le projet de recherche. Dans cette perspective, le transfert de connaissances est perçu comme un processus qui s'effectue dans les deux sens entre les chercheurs et les leaders communicationnels. Cette approche semble s'apparenter au modèle de communication holistique de James E. Grunig, un modèle multidirectionnel favorisant une « circulation des produits communicationnels dans toutes les directions » (Maisonneuve, 2004 p. 31). À notre avis, cette approche et le modèle multidirectionnel de la communication méritent d'être étudiés pour mieux comprendre les mécanismes de communication en place dans le transfert de connaissances en santé et sécurité du travail.

---

<sup>6</sup> *Résultat de la recherche sur l'État des relations publiques au Québec : Faits saillants*, par Maisonneuve et al., publié en juin 2004 et disponible à la Chaire de relations publiques et communication marketing de l'Université du Québec à Montréal.

### 1.3 Paradigme en émergence : la communication multidirectionnelle

Selon Maisonneuve (1998), les communications de nos organisations sont majoritairement multifonctionnelles plutôt qu'unidirectionnelles. Il nous semble intéressant de comprendre où se situent les mécanismes de communication en santé et sécurité du travail en se référant à ces nouveaux modèles. À nos yeux, il est très pertinent d'utiliser ces modèles pour comprendre les mécanismes de communication dans le secteur de la santé et sécurité du travail. D'autant plus que cela n'exclut pas le recours à des stratégies de diffusion d'information, tout en permettant l'influence accordée à l'intersubjectivité, c'est-à-dire à la capacité d'envisager les choses selon le point de vue de l'autre, donc de connaître sa perception, ses attentes et son appréciation, bref de favoriser des communications multifonctionnelles. Les quatre modèles de relations publiques que nous utiliserons à titre de références découlent largement des travaux de James E. Grunig.

Les deux premiers modèles partagent la caractéristique commune à savoir qu'une organisation y exerce uniquement un rôle de diffusion. Le premier modèle, dit promotionnel, cherche à imposer le point de vue de l'organisation sans tenir compte de celui du destinataire. Le second, dit d'information publique, considère les besoins d'information des publics, tout comme les besoins promotionnels de l'organisation.

Les deux autres modèles sont bidirectionnels : l'un est asymétrique, c'est un modèle dans lequel les publics peuvent s'exprimer sur les enjeux<sup>7</sup>, mais où le pouvoir décisionnel est détenu par l'organisation en fonction de ses priorités ; l'autre modèle est symétrique, il s'agit d'un modèle dans lequel tous les participants d'un échange communicationnel exercent une influence. D'après Grunig (dans Maisonneuve *et al.*, 1998, p. 20), le modèle de la communication symétrique bidirectionnelle constitue un modèle efficace en matière de relations publiques.

Le modèle de Grunig est plutôt novateur, puisqu'il ajoute aux communications organisationnelles traditionnellement descendantes, des communications ascendantes, latérales ou horizontales, diagonales, transversales ainsi qu'intra et extra organisationnelles. Pour Grunig, la communication organisationnelle ne se résume pas à

---

<sup>7</sup> La consultation publique en constitue un exemple.

la simple diffusion de l'information, mais doit absolument intégrer la consultation, la mobilisation, la participation, le respect des points de vue de l'autre, bref, ce que Habermas nomme « l'intersubjectivité ». (Gagné, 2006 p. 7)

#### 1.4 Les versatiles

Ce rôle d'influenceur que peut exercer un leader communicationnel est d'autant plus intéressant compte tenu de la disponibilité d'une multitude de moyens d'information et de communication qui sont à la disposition des organisations.

En effet, les acteurs importants du secteur de la santé et sécurité du travail au Québec tels que la CSST, l'IRSST, les associations patronales et syndicales, les organismes publics et parapublics de même que les organisations contribuant financièrement au régime québécois d'assurance collective en santé et sécurité du travail disposent de différents moyens d'information comme des publications scientifiques, des bulletins de liaison avec leurs publics cibles, sans oublier les nombreux sites Internet donnant accès à une multitude d'informations.

D'un autre côté, en matière de gestion des communications d'une organisation, diverses techniques de segmentation des publics cibles sont utilisées pour mener à l'identification des préférences de leurs publics, dans le but de créer des programmes de communication pour favoriser l'adoption, par les publics ciblés, de comportements souhaités par une organisation (Grunig et IABC Research Foundation, 1992). Il est généralement admis, en matière de relations publiques et de communications en marketing, que les indices de comportements sont tout aussi importants que les indices socioéconomiques pour réaliser une segmentation des publics (Maisonneuve, 2004). Parmi les quatre types de comportements considérés par Maisonneuve (2004, p. 61) : les inertes, les amobiles, les mobiles et les versatiles, ce sont les comportements types des versatiles qui nous intéressent. En effet, ils nous indiquent qu'ils sont des leaders communicationnels et qu'ils constituent la plus faible proportion de cette stratification sociale. Par conséquent, il nous intéresse également de vérifier si les caractéristiques de ces versatiles correspondent aux leaders communicationnels dans le secteur de la santé et sécurité du travail.

## 1.5 Notre problématique

La communication et le transfert de connaissances constituent des sujets qui préoccupent les organisations depuis plusieurs années. Cependant, la multitude de moyens d'information et de communication, les façons d'aborder le transfert de connaissances et l'émergence du leader communicationnel dans les organisations, sans oublier l'attention générée par les nouveaux médias collaborateurs, confirment que la communication organisationnelle est multifonctionnelle. Les études scientifiques liées aux communications et au transfert de connaissances révèlent que la diffusion d'information domine dans le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec, et que des leaders communicationnels multiplient l'impact des effets des programmes d'information dans certains milieux de travail.

Cet acteur qu'est le leader communicationnel, qui est-il et quel modèle de communication favorise-t-il son rôle dans le cadre du processus de diffusion d'information d'une organisation ? Répondre à cette question devrait révéler comment son point de vue est pris en compte dans les mécanismes de communication du réseau de la santé et sécurité du travail.

En effet, compte tenu de la multitude des techniques et des moyens de communication disponibles et de la tendance à intégrer les moyens de communication du marketing et des relations publiques dans le positionnement d'une organisation en santé et sécurité du travail, ce leader communicationnel réussit-il vraiment à influencer d'autres individus ? En somme, nos travaux devraient nous permettre de cerner son rôle dans les mécanismes de communication utilisés en matière de transfert de connaissances.

Pour étudier le rôle du leader communicationnel et les mécanismes de communication auxquels il a recours, nous retiendrons comme terrain d'étude le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec, où le relayeur ou agent de liaison est considéré comme un acteur dont le rôle est documenté. Rappelons que le secteur de la santé et sécurité du travail est dynamique sur le plan de la recherche scientifique, notamment avec le rôle qu'y joue l'IRSST. De plus, il s'agit d'un secteur régi par plusieurs lois (voir annexe 1) et où l'on trouve un réseau permanent constitué d'associations patronales et syndicales qui interviennent auprès de différents publics cibles sur des enjeux liés à la santé et sécurité du travail. Par ailleurs, les organisations établies au Québec ont également des obligations en la

matière, contribuant par le fait même à structurer leurs actions de communication en matière de santé et sécurité du travail. Nous espérons que notre étude et nos résultats contribueront à mieux faire comprendre le rôle du leader communicationnel dans le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec.

## 1.6 Notre hypothèse

Selon Lohisse *et al.* (2006), la communication est souvent conçue comme un « acte interindividuel de transmission » dont la vision est celle d'un mécanisme. La théorie mathématique de l'information, campant le problème du transport de l'information d'un émetteur à un récepteur, a proposé un modèle linéaire sans ancrage social qui « ne peut appréhender les situations complexes de communication » (Lohisse et Klein, 2006 p. 39). Avec l'explosion des médias de masse dans les années 1950 et 1970, les termes de la réflexion sur les processus de communication ont changé. La problématique générale en matière de communication était alors centrée sur la diffusion, avec une grande importance accordée aux effets des médias Lohisse *et al.* (2006).

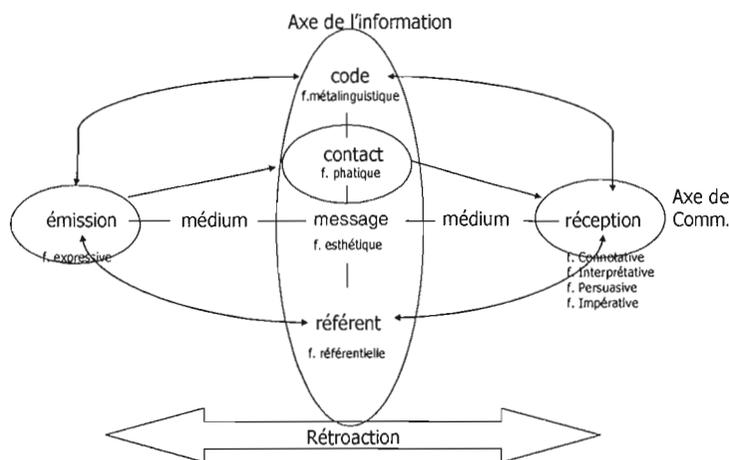
Les théories structurales et de communication, notamment la théorie du code, figurent également parmi les grands courants mécanistes du XX<sup>e</sup> siècle. Un des chercheurs marquant associé au structuralisme est Roman Jakobson (Moscou, 1896 - Boston, 1982). Il a tenté de décrire la communication humaine dans la complexité de ses éléments. Il a schématisé à l'aide de son modèle (voir figure 1.1), les six fonctions principales de la communication : la fonction référentielle ou cognitive, la fonction expressive ou émotive, la fonction poétique ou esthétique, la fonction conative ou persuasive, la fonction phatique ou relationnelle et la fonction métalinguistique (Lohisse et Klein, 2006 p.74).

Schématiquement, communiquer est donc le résultat d'une interaction entre un émetteur, qui transmet un message, et un récepteur, qui le reçoit. Le message, c'est l'interprétation par le récepteur des informations transmises par l'émetteur. Viennent ensuite le moyen, le canal, puis l'accès à l'information. Puis le contexte, la situation précise dans laquelle il y a communication. Voilà certainement un schéma pouvant illustrer adéquatement un mécanisme général de communication au sein d'une organisation. Puisque la communication n'est pas la

seule transmission d'une information, comme dans la théorie mathématique de l'information de Shannon et Weaver (1948) pour penser le télégraphe, le schéma de Jakobson fait intervenir le contexte, le groupe auquel appartiennent les individus, les intersubjectivités, leur interaction et enfin la rétroaction.

Figure 1.1

Modèle de communication inspiré de Jakobson.



Selon Grunig (1992), les organisations, en plus de ne pas réunir la gestion de leurs relations avec leurs publics (Grunig, 1992 p. 147) dans la même unité fonctionnelle, ne tiennent pas systématiquement compte des enjeux de communication et, en raison de nombreux publics à rejoindre, elles ne prennent pas suffisamment en compte les indices de comportements par rapport aux indices socioéconomiques aptes à réaliser une segmentation de ces publics.

Dans son ouvrage intitulé *Persuasive Technology, Using Computers to Change What We Think and Do*, B. J. Fogg, chercheur de l'université Stanford, en Californie, avance l'idée que l'émergence des technologies informatiques offre de bonnes occasions en matière de communication. Il souligne également que ces technologies peuvent être sélectionnées en remplacement des moyens classiques d'information et de communication avec les mêmes attentes, c'est-à-dire comme moyens de persuasion visant l'adhésion volontaire des

destinataires en matière d'attitudes et de comportements. Dans cette perspective, nous croyons que les médias collaborateurs, tels *Facebook*, peuvent intéresser les leaders communicationnels à la mise en valeur de certaines informations à travers ces nouveaux réseaux interpersonnels. Qu'ils puissent également exercer un rôle plus important dans les mécanismes de communication en matière de santé et sécurité du travail leur serait donc d'être davantage pris en compte dans les mécanismes de communication.

Par ailleurs, la théorie générale des systèmes (Bertalanffy, 1980) mérite d'être considérée dans le secteur des relations publiques, particulièrement pour la planification de la communication organisationnelle (Windahl *et al.*, 1993), puisque l'unité d'analyse de cette théorie « n'est pas une chose, une personne ou un événement isolé mais une *relation*, entre des gens ou entre des gens et des environnements » (Meyers, Meyers in Windahl *et al.*, 1993 p.146). Tel qu'indiqué dans Maisonneuve (2004), l'approche systémique est très importante dans la pratique des relations publiques d'une organisation, puisqu'elle est conçue « comme un système ouvert sur son environnement, en réseau avec d'autres systèmes en évolution » (Maisonneuve 2004, p. 30). En considérant le transfert de connaissances comme un enjeu de l'organisation, les intervenants engagés dans la communication peuvent contribuer à « faciliter l'ouverture et l'adaptation des organisations aux systèmes et sous-systèmes qui forment leur environnement interne et externe » (Maisonneuve 2004, p. 30). Une approche systémique de la communication favoriserait le transfert de connaissances, dans la mesure où le mécanisme de communication retenu s'appuie sur une approche de communication bidirectionnelle facilitant la création de relations de confiance, de compréhension mutuelle, plutôt que sur une approche de communication unidirectionnelle encourageant peu l'intersubjectivité.

Si les modèles positivistes sont majoritairement utilisés dans les mécanismes de communication en matière de transfert de connaissances en santé et sécurité du travail plutôt que les modèles systémiques, alors les stratégies de communication sont essentiellement diffusionnistes. Dans ce contexte, le leader communicationnel serait considéré davantage comme un relais d'information plutôt qu'un véritable leader communicationnel (Rogers, 2003). À notre avis, nos travaux devraient confirmer que les modèles positivistes dominent dans les mécanismes de communication en matière de transfert de connaissances pour la

santé et sécurité du travail au Québec. Par conséquent, les mécanismes de communication privilégiés devraient correspondre au deuxième modèle de Grunig, celui de l'information publique (voir figure 2.1).

Par contre, si le leader communicationnel est envisagé comme un influenceur dans son réseau interpersonnel et au sein de ses groupes d'appartenance, et/ou comme un expert reconnu en raison de son niveau élevé de connaissances et sa capacité de vulgarisateur, il devrait obtenir un soutien systématique de son organisation pour réaliser son influence communicationnelle auprès des milieux récepteurs de la communication organisationnelle (Valente, 1999). Les mécanismes de communication privilégiés par les organisations de notre échantillon devraient correspondre en partie au deuxième modèle de Grunig, celui de l'information publique. Selon le cas, nous devrions observer une tendance à sélectionner le modèle bidirectionnel asymétrique, si l'enjeu en matière de santé et sécurité du travail correspond à l'expression d'un besoin identifié par un milieu de travail.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE LEADER COMMUNICATIONNEL

#### 2.1 Concepts de base selon notre cadre théorique

Notre problématique s'intéresse à l'engagement du leader communicationnel dans les communications visant le transfert de connaissances en santé et sécurité du travail. Autrement dit, nous cherchons à comprendre quelle fonction le leader communicationnel occupe dans le mécanisme de communication, et ce rôle sera étudié à l'aide de deux points de vue : une vision diffusionniste, puisqu'elle inspire plusieurs pratiques de communication dans les organisations; une vision relationnelle établie par l'impact des relations publiques. Nous considérons que les relations publiques permettent d'aborder d'une nouvelle façon les modèles et les mécanismes de communication interorganisationnelle, notamment de considérer les parties prenantes (participants, publics) selon le contexte propre à chaque organisation et selon les enjeux en présence.

Pour le cadre théorique de notre étude, les deux principaux auteurs sélectionnés sont américains : d'abord, James E. Grunig *et al.* (1984, 2002), dont les travaux traitent des relations publiques, particulièrement de la théorie situationnelle, de la segmentation de la communication et de la mesure de la communication organisationnelle, et Everett Rogers, un chercheur dont les travaux se sont concentrés sur la diffusion des innovations, sur l'étude des relations sociales et sur les réseaux de diffusion.

Ces auteurs abordent notamment le rôle du leader communicationnel (*opinion leader*), le rôle des réseaux dans la diffusion, les publics organisationnels, la communication dans les relations sociales (les notions de filtre) et la mise à l'agenda.

En outre, les notions mises de l'avant par Grunig *et al.* nous guideront pour étudier les modèles de communication, la segmentation des milieux récepteurs en santé et sécurité du

travail et la mesure de la communication. D'autre part, nous nous appuyerons sur les travaux de Rogers concernant la diffusion, les notions de réseaux humains et la prise en compte du contexte de la diffusion des innovations.

## 2.2 Les modèles de communication

Sur la base d'une analyse factorielle des relations publiques dans 300 organisations américaines, britanniques et canadiennes (Grunig, 1992), une équipe de chercheurs a mis en évidence la direction des actions de communication et leur symétrie. Ils ont dégagé quatre modèles théoriques que nous retiendrons pour effectuer notre analyse de la communication organisationnelle dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Les deux premiers modèles de Grunig sont unidirectionnels, en ce sens qu'ils sont propagandistes ou informationnels, selon le contexte de communication, en vue de réaliser un changement d'attitude et/ou de comportement chez les publics visés, sans que l'organisation n'ait l'intention de modifier les siens. Les deux autres modèles sont bidirectionnels, c'est-à-dire que la communication s'établit dans les deux sens entre une organisation et ses publics. Dans ce cas, l'organisation ajuste sa relation avec ses publics et accepte d'être elle-même influencée et même de changer. La figure 2.1 illustre les caractéristiques de ces modèles, tels que présentés à la page 11 de la publication de Marianne Kugler sur les études de cas en relations publiques (Kugler, 2004).

Figure 2.1

Les caractéristiques des quatre modèles de relations publiques de Grunig

	<b>Promotion</b>	<b>Information publique</b>	<b>Bidirectionnelle asymétrique</b>	<b>Bidirectionnelle symétrique</b>
<b>Caractéristique</b>	Propagande	Diffusion d'informations	Persuasion scientifique	Compréhension réciproque
<b>Nature de la communication</b>	Unidirectionnelle – La vérité n'est pas essentielle	Unidirectionnelle La vérité est importante	Bidirectionnelle L'échange n'est pas équilibré	Bidirectionnelle Les effets sont équilibrés
<b>Modèle de communication</b>	Source – public	Source - public	Source – public avec rétroaction	Groupe - groupe
<b>Outils de pilotage de l'opération de la communication</b>	Peu statistiques	Peu lisibilité, études de lectorat	Évaluation formative, évaluation des attitudes	Évaluation de la compréhension et de la connaissance réciproque

### 2.3 Théorie situationnelle

La théorie situationnelle issue des travaux de Grunig *et al.* repose largement sur la gestion des enjeux en fonction des attentes des parties prenantes ou des publics d'une organisation :

- Déterminer si un public s'intéresse ou non à un enjeu ;
- Déterminer comment ce public communique à propos de cet enjeu ;
- Évaluer si le comportement de ce public soutient la continuité de la mission de l'organisation ou s'il y contrevient.

Un public a tendance à devenir actif si les individus qui le composent considèrent que les activités d'une organisation le touchent, ce que Grunig et Hunt (1984) qualifient comme un premier niveau, celui de l'engagement<sup>8</sup>. Le niveau suivant consiste à déterminer, s'il y a lieu,

---

<sup>8</sup> *Level of involvement*, selon Hunt et Grunig (1994, p. 14).

quelles actions de l'organisation représentent un problème<sup>9</sup>. La troisième étape vise à déterminer si le public peut agir ou non (et comment) par rapport à ce problème.<sup>10</sup>

#### 2.4 Segmentation des publics

Diviser une population en groupes dont les membres se ressemblent et se distinguent de ceux des autres groupes est une pratique qui représente une forme très répandue en matière de segmentation. Les concepts les plus courants de la segmentation se présentent sous la forme de données sociodémographiques, géographiques, de valeurs, d'habitudes ou de comportements liés à la consommation de produits et de services. Selon Hunt et Grunig (1994), en relations publiques, les segments doivent être définis de manière mesurable, en rapport avec la mission de l'organisation, en tenant compte de la disponibilité des budgets alloués à la documentation de ces segments. En résumé, la segmentation vise à cibler les personnes qui ultimement adopteront le comportement souhaité par une organisation ou avec qui une organisation désire entrer en communication bidirectionnelle (vouloir influencer tout en acceptant d'être influencé). Hunt et Grunig (1994) affirment que les comportements des personnes ciblées ne constituent pas le seul indicateur utile en relations publiques. Ils estiment que le processus qui précède le comportement est plus important, soit la recherche ou l'exposition à un message, le degré de connaissance et l'attitude vis-à-vis ce message ainsi que le comportement.

Grunig *et al.* ont créé un modèle de segmentation (figure 2.2) selon lequel les segments des récepteurs les plus significatifs en relations publiques sont ceux allant de l'intérieur du modèle vers l'extérieur, particulièrement le second segment, celui qu'ils nomment *Publics*. Ils recommandent de prendre en considération les segments les plus éloignés du centre (figure 2.2), lorsqu'une organisation ne peut se payer des recherches sur les deux premiers segments de la figure 2.2, intitulée *Individual Communication Behaviors and Effects et Publics*. Pour Grunig, le segment le plus significatif en relations publiques est le second segment, celui intitulé *Publics*. Cependant, le comportement d'un public s'amorce d'abord

---

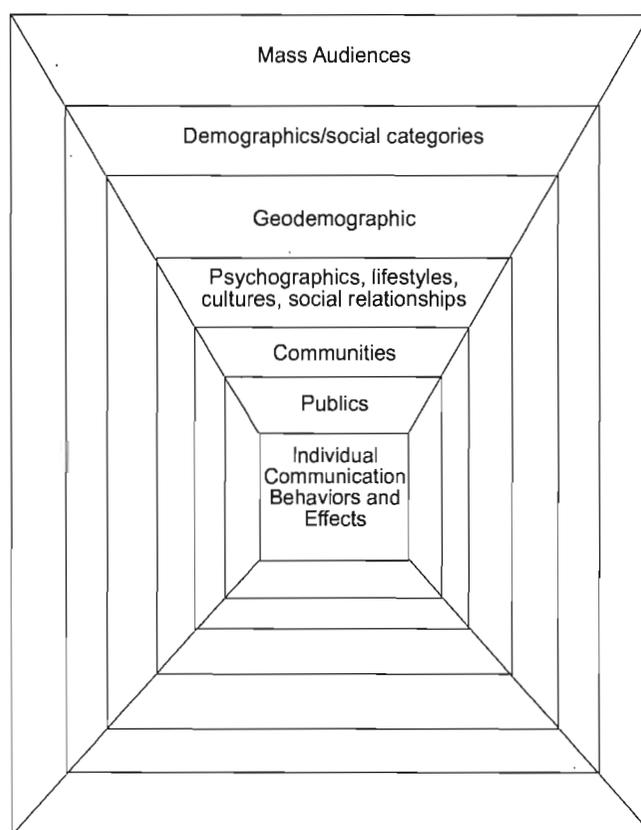
<sup>9</sup> *Problem recognition idem* : selon Hunt et Grunig (1994, p. 14).

<sup>10</sup> *Constraint recognition idem* : selon Hunt et Grunig (1994, p. 14).

par une certaine compréhension des comportements individuels : « *the inner nests corresponds most closely to publics – useful in public relations – and the outer nests to markets – useful in marketing* » (Grunig, 1992 p. 133).

Figure 2.2

*Nested segmentation concepts de Grunig*



## 2.5 Importance des médias

Généralement, les publics souhaitant mettre en évidence leurs problèmes issus d'un enjeu interpellent les médias de masse en ayant recours à des événements de groupe (par exemple : marche, protestation, grève, etc.). Selon le cas, l'information peut arriver à circuler et à joindre des publics passifs, voire des *non-publics* ; à la limite, cette diffusion dans les médias

permet l'émergence d'un enjeu qui intéresse la majorité de la population et qui fait l'objet d'une couverture médiatique importante. Cette polarisation a un effet sur les publics d'une organisation, en les forçant à se prononcer en faveur de la position du public actif ou de celle de l'organisation, à orienter la gestion des enjeux selon le degré d'attention médiatique recherché, ce qui conduira généralement à une négociation de l'enjeu entre l'organisation et le public actif engagé au premier chef. On peut donc déduire que ce mode de gestion des relations publiques est réactif, alors qu'à l'inverse, une gestion proactive conduit à identifier le besoin de conciliation avant qu'il ne retienne l'attention des médias.

En somme, cette conciliation est possible lorsque la segmentation des communications s'inspire du modèle de Grunig (1992), particulièrement de la deuxième étape, celle des *Publics*. Par conséquent, identifier et gérer en amont les problèmes de même que les enjeux des publics, et particulièrement des publics actifs, contribuent à éviter d'orienter l'attention des médias de masse sur des enjeux ne concernant que certains publics spécifiques et actifs de l'organisation. De surcroît, il devient possible d'éviter des effets négatifs aux publics passifs et aux *non-publics* de l'organisation, donc d'optimiser l'efficacité de la gestion des relations d'une organisation.

## 2.6 Relations sociales

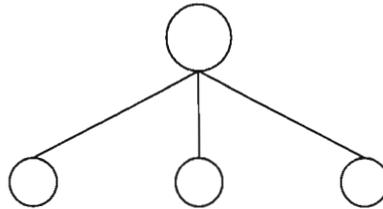
Les recherches scientifiques sur les relations sociales sont nombreuses et elles s'intéressent notamment au rôle d'influenceur ou de « connecteur » que peut assumer un leader communicationnel. Depuis l'émergence des premières études s'intéressant aux relations sociales, qui remontent à l'entre-deux-guerres (1918-1939), plusieurs modèles traitant somme toute de relations sociales ont été créés; d'abord, le modèle de la *seringue hypodermique*<sup>11</sup>, métaphore pour illustrer que les médias ont un effet direct, immédiat et puissant sur leur auditoire (voir figure 2.3). Ce postulat repose sur la perception, largement répandue dans les années 1940 et 1950, que les médias ont une influence importante sur le changement de comportement des individus : les médias étaient alors perçus comme de puissants transmetteurs de messages à des individus atomisés.

---

<sup>11</sup> *Two-step flow model* (Katz et Lazarsfeld, 1955).

Figure 2.3

Le modèle de la seringue hypodermique.



Avec l'évolution des études sur la communication, l'approche de la seringue hypodermique a été remise en question parce qu'elle ne prenait pas suffisamment en compte tous les aspects pour expliquer l'effet des médias. En bref, cette approche ne tient pas compte du rôle des leaders communicationnels, c'est-à-dire des personnes influentes dans les groupes d'individus.

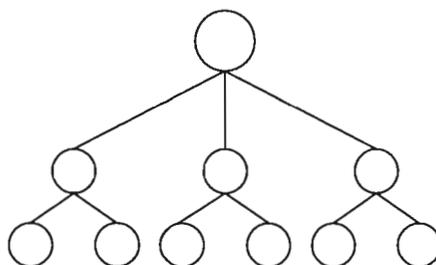
Le second modèle à considérer est celui de la communication à double flux<sup>12</sup> (Lazarsfeld, Gaudet et Berelson, 1965) (voir figure 2.4). Dans une étude effectuée sur un échantillon de 600 personnes et portant sur le rôle des médias dans les changements des choix politiques, les résultats montrent que les médias génèrent un faible changement dans le choix des votes des électeurs. Par ailleurs, les premiers résultats des études de Lazarsfeld indiquent que les choix des répondants sont plutôt influencés par les contacts qu'ils ont avec les personnes. En effet, les données indiquent que : « ideas often *flow* from radio and print to opinion leaders and from these to the less active sections of the population » (Lazarsfeld, Gaudet et Berelson, 1965 p. 151).

---

<sup>12</sup> Traduction courante de *two-step flow model*.

Figure 2.4

Le modèle de la communication à double flux



Le modèle de communication à double flux se distingue tout d'abord par un transfert d'information entre les médias et les leaders communicationnels et, ensuite, par l'influence exercée par les leaders communicationnels sur leur entourage. Même si une personne peut être influencée directement par un média, ce modèle permet d'analyser le rôle des canaux de communication des médias et des canaux de communication interpersonnels, en mettant en évidence le rôle de leadership des leaders communicationnels sur leur entourage.

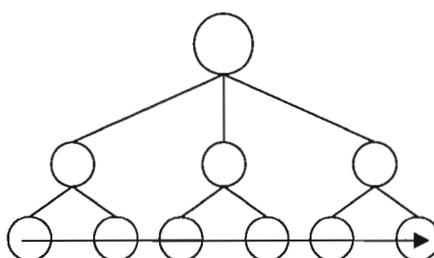
Selon Littlejohn et Foss (2005), chaque groupe compte un ou des leaders communicationnels, mais ils sont difficiles à identifier, puisqu'il s'agit d'un rôle et non d'un trait de personnalité d'un individu. Par ailleurs, « *Opinion leadership changes from time to time and from issue to issue.* » (Littlejohn et Foss, 2005 p. 308). Autre élément à ne pas négliger, selon Littlejohn et Foss (2005) : les leaders communicationnels gagnent à être classés en deux types, c'est-à-dire les « *monomorphic* », qui influencent sur un sujet ou sur un thème, et les « *polymorphic* », qui influencent sur plusieurs sujets. « *Monomorphism becomes more predominant as systems become more modern.* » (Littlejohn et Foss, 2005 p. 308)

Toujours selon Littlejohn et Foss (2005), les études les plus récentes sur la communication à double flux démontrent que la diffusion ou la propagation des idées n'est pas un simple processus à deux niveaux (p. 308). Le *multiple-step model* (voir figure 2.5) est plus adéquat pour mieux analyser ce concept.

« Research has shown that the ultimate number of relays between the media and final receivers is variable. In the adoption of an innovation, for example, certain individuals will hear about it directly from the media sources, whereas others will be many steps removed. » (Littlejohn et Foss, 2005 p. 308)

Figure 2.5

Le modèle *multiple-flow of communication*



En s'inspirant des travaux d'Everett Rogers, Littlejohn et Foss affirment que la diffusion de l'information et des innovations doit être considérée comme « *part of the interactional and network tradition. We know that interaction in networks plays an important role in relationships, small groups, and organizations.* » (Littlejohn et Foss, 2005 p. 308-309)

Contrairement au *two-step flow of communication*, le *multiple-step-flow of communication* (voir figure 2.5) inclut l'idée que l'information peut circuler d'un individu à un autre, donc que l'information peut passer entre des pairs et les influencer. De plus, on y considère « *the function of gatekeepers, who are people in a position able to decide whether or not the target audience will be able to take part of the message* » (Andersson J., 2007 p. 9). Par conséquent, ce gardien de l'information (*gatekeeper*) peut, selon son choix, décider des informations qu'il diffuse dans ses réseaux interpersonnels, tout comme le feront les pairs entre eux. Dans ces cas, une organisation ne détient pas de contrôle direct sur les informations véhiculées qui peuvent la concerner. Des auteurs du domaine du marketing ((Armstrong *et al.*, 2007) et (Engel, Blackwell et Miniard, 1995 ; (Astous, 2006) reconnaissent l'importance du *multiple-step-flow of communication*, en raison de la prépondérance qu'ils accordent aux communications interpersonnelles dans le choix des produits proposés aux consommateurs

par des organisations. Un des concepts les plus répandus en marketing découlant du *multiple-step-flow of communication* est le *WOM (Word of mouth)*, défini comme « *the informal transmission of ideas, comments, opinions, and informations between two people, neither one of which is a marketer* » (Engel, Blackwell et Miniard, 1995 p. 404).

## 2.7 La diffusion, le leader communicationnel, les réseaux

Dans les années 1970, le chercheur américain Everett Rogers, qui a concentré la majorité de ses recherches sur la diffusion des innovations, propose un nouveau modèle se concentrant sur les acteurs engagés dans les innovations. Si ses premiers travaux s'inscrivaient dans une conception unidirectionnelle de la diffusion, en se limitant à ce qui est communiqué par certains canaux, ils ont été à l'origine de différentes études sur la diffusion et d'une typologie d'échelons d'un processus de diffusion. Le chercheur a mis en évidence le fait que la diffusion d'une innovation s'amorce avec les « innovateurs », puis qu'elle se poursuit par les « adopteurs précoces », par ceux de la « majorité précoce », puis par ceux de la « majorité en retard » et finalement par les « traînants ». Critique de ses propres études, jugeant sa théorie trop liée à la théorie mathématique de l'information, « il la critiquait pour sa tendance à oublier le contexte, à définir les interlocuteurs comme des atomes isolés, et surtout à reposer sur une causalité mécanique, à sens unique » (Mattelart et Mattelart, 2002 p.91).

Après la première édition de son livre *The Diffusion of innovations*, qui remonte à 1962, il redéfinit ses approches dans les années 1980, en considérant la communication comme un processus dont la finalité est une compréhension mutuelle entre des participants qui créent et d'autres qui partagent de l'information. Après l'élaboration de son modèle diffusionniste, il consacrera d'autres études à l'analyse des réseaux de communication, alors envisagés comme un ensemble d'individus liés les uns aux autres par des flux structurés de communication. Rogers juge le modèle de la communication à double flux incomplet et il estime que la diffusion de messages, les sources et les canaux de communication peuvent être multiples et se dérouler en plusieurs étapes.

« The original two-step flow model did not recognize the role of different communication sources/channels at various stages in the innovation-decision process. We know that individuals pass from (1) knowledge of an innovation, (2) to persuasion,

(3) to a decision to adopt or reject, (4) to implementation, and (5) to confirmation of this decision. Mass media channels are primarily knowledge-creators, whereas interpersonal networks are more important in persuading individuals to adopt or reject.» (Rogers, 2003 p. 305)

Rogers soutient qu'un leader communicationnel mobilise un plus grand potentiel d'exposition à l'information que les membres de ses réseaux. Ce leader devient alors un guide d'opinion détenant une notoriété de compétences, puisqu'il contribue à l'émergence de nouvelles idées à l'intérieur d'un système. Puisqu'ils créent plus de contacts en dehors des limites de leurs groupes personnels, les leaders communicationnels disposent donc de plus de contacts avec les agents du changement que les membres de leurs réseaux. Ils sont également beaucoup plus actifs socialement que les membres de leurs réseaux et ils gagnent à disposer d'importants réseaux interpersonnels pour diffuser des messages d'innovation. Autrement dit, ils doivent être socialement disponibles. Les leaders communicationnels sont considérés comme plus innovateurs que les membres de leurs réseaux, et pour être reconnus par leurs pairs comme des leaders d'opinion, ils doivent adopter de nouvelles idées de manière proactive, soit avant les membres de leurs propres réseaux, afin d'être qualifiés de précurseurs innovants.

Dans les stratégies de relations publiques, la façon la plus courante de se servir d'un réseau est d'identifier et d'utiliser les leaders communicationnels, puis de les maintenir continuellement formés, informés et mobilisés, de manière à maintenir leurs activités d'influence auprès des membres de leurs réseaux (Rogers, 2003). Rogers observe également que les normes guidant un contexte organisationnel peuvent favoriser le changement. Ainsi, les leaders communicationnels sont plus innovateurs si les normes et les règles avec lesquelles ils évoluent soutiennent le changement. D'ailleurs, pour maintenir leur notoriété auprès de leurs pairs, les guides communicationnels doivent adopter de nouvelles idées avant les membres de leurs réseaux, mais en tenant compte des limites imposées par les normes guidant le fonctionnement du milieu récepteur. Comme les leaders communicationnels sont généralement à la recherche de progrès auprès de différentes sources de leur domaine d'intérêt, ils doivent accorder une attention particulière au choix des innovations, voire des innovateurs qu'ils sélectionnent pour alimenter leurs réseaux. À titre d'exemple, un milieu traditionnel qui sera plus réfractaire à certaines innovations jugées trop hasardeuses risque

d'entraîner ultimement un rejet des interventions du leader communicationnel. C'est la raison pour laquelle les guides communicationnels gagnent à réduire l'incertitude dans leur processus de diffusion d'une innovation.

Selon Rogers (2003), une fois l'étape de la mise à l'agenda réalisée, l'étape suivante de la diffusion est celle de la persuasion, avec le recours aux guides communicationnels, de même qu'au maintien de ceux-ci continuellement formés et encouragés, de manière à entretenir leurs activités d'influence auprès des membres de leurs réseaux. Selon Roy (2005), les études indiquent que le recours à une approche par leaders communicationnels offre une stratégie aux effets généralement robustes.

Compte tenu de la distance observée entre la recherche et la pratique, et de la relative imperméabilité des frontières des systèmes sociaux organisés, le rôle primordial joué par les agents de liaison, ces acteurs qui agissent à l'interface des systèmes, a été largement reconnu dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail. Il s'agit d'individus qui ont l'avantage d'être en contact aussi bien avec les chercheurs qu'avec les utilisateurs des connaissances. L'importance de la participation des usagers éventuels à la création des connaissances a maintes fois été signalée : les connaissances ont plus de chances d'être transmises si les usagers potentiels sont associés à leur conception, d'une façon ou d'une autre, le plus tôt possible dans le processus (Roy, 1995).

Selon Rogers, l'essentiel de la diffusion repose sur la transmission d'idées nouvelles et sur l'imitation d'expériences telles que celles proposées par des pairs reconnus par des adaptateurs potentiels. En adoptant ou non une innovation, les personnes dépendent de la communication des expériences par d'autres personnes ressemblant à leur profil personnel. Ces évaluations subjectives d'une innovation circulent principalement dans les réseaux interpersonnels et interorganisationnels. C'est pourquoi, il devient pertinent de comprendre la nature de ces réseaux pour bien saisir le fonctionnement d'un processus de diffusion.

## 2.8 Le leader communicationnel

Aux fins de ce mémoire, il est essentiel de circonscrire notre conception du leader communicationnel. Nous élaborerons cette définition en considérant d'abord les théories

fonctionnalistes en communication de masse. D'abord, les premiers développements de ces théories, avec les travaux de Lasswell, en 1927, de même qu'avec ceux de Katz et de Lazarsfeld, en 1955, avec l'idée de la communication à double flux, retiennent notre attention. Les travaux de ces chercheurs ont contribué à l'émergence du rôle d'agent d'influence dans la communication. D'abord, les travaux de Lasswell, qui sont bien connus, avec leur cadre conceptuel des cinq questions : qui, dit quoi, par quel canal, à qui et avec quel effet, suggèrent l'idée que le processus de la communication se limite à une fonction persuasive, et que les médias ont un effet direct sur les masses.

Plus tard, les travaux de Katz et de Lazarsfeld (1955) marqueront un autre moment fort et diamétralement opposé par les résultats de leurs études, d'une part, sur le comportement des électeurs et sur celui des consommateurs dans le domaine du cinéma d'autre part. En bref, on peut retenir de leurs travaux que les individus constitués comme un public sont actifs, et que leurs comportements dépendent de processus sélectifs déterminés surtout par leurs positions dans leurs groupes d'appartenance primaires. Les relations interpersonnelles des individus de ces groupes primaires sont influencées par des intermédiaires, généralement nommés leaders d'opinion, dans la littérature scientifique. Ces intermédiaires consomment souvent davantage de contenus médiatiques et ils sont déterminants dans le processus de formation de l'opinion des individus de leurs groupes d'appartenance.

Plus tard, dans les années 1960, le courant des « usages et gratifications » (Blumler et Katz, 1974) a fait basculer la notion de réception en communication, particulièrement en ce qui concerne la participation du récepteur à la construction d'un message dont il est le destinataire. Nous retiendrons sur ce courant de pensée pour élaborer notre définition du leader communicationnel. En effet, selon la théorie des « usages et gratifications », le récepteur exerce un choix qui correspond aux interprétations les plus importantes pour lui. Les consonances et les dissonances cognitives du récepteur influent sur l'interprétation qu'il fait de l'information reçue.

Dans la revue de la littérature scientifique sur le transfert de connaissances (Roy, 1995) dans les secteurs de la santé et sécurité du travail, il faut retenir que :

Compte tenu de la distance observée entre la recherche et la pratique et de la relative imperméabilité des frontières des systèmes sociaux organisés, le rôle central joué par les agents de liaison, ces acteurs qui agissent à l'interface des systèmes, a été largement reconnu. Il s'agit d'individus qui ont l'avantage d'être en contact aussi bien avec les chercheurs que les utilisateurs de la connaissance. (Roy, 1995 p.V)

Enfin, en relations publiques tout comme en publicité, les publics sont généralement définis par des paramètres de comportement, selon les quatre comportements types suivants : les inertes, les amobiles, les mobiles et les versatiles, dont on peut consulter les caractéristiques dans Maisonneuve (2004). Le comportement type du leader communicationnel correspondrait au comportement type des versatiles, lesquels constituent :

[...] 10 % de la population : ces leaders d'opinion se tiennent à l'affût des idées nouvelles, qu'ils contribuent à répandre en les adoptant ; les versatiles sont prêts à modifier leurs attitudes et leur comportement en fonction de nouvelles tendances qu'ils reprennent et diffusent à leur tour. (Maisonneuve, 2004 p. 61)

Aux fins de la présente étude, nous retenons la définition suivante du leader communicationnel soit un individu qui de récepteur soumis à l'influence de messages devient un agent qui exerce un rôle d'utilisateur actif et sélectif, puis devient producteur, transformateur et/ou diffuseur d'information auprès de ses réseaux d'appartenance ou de groupes d'individus de son entourage.

## CHAPITRE III

### DÉMARCHE DE RECHERCHE

#### 3.1 Approche méthodologique

Pour notre recherche, nous devons opter pour une approche méthodologique intégrée offrant le maximum de latitude nous permettant à la fois d'explorer et de constituer une ligne de conduite fiable pour tenter de comprendre le concept de leader communicationnel. Nous nous sommes largement appuyé sur la méthode de l'étude de cas d'une part, et nous avons réalisé des entrevues avec un échantillon de participants possédant une grande connaissance des mécanismes de communication utilisés dans le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec d'autre part.

Bien que la recherche scientifique basée sur l'étude de cas ait soulevé plusieurs réserves dans le passé, depuis quelques années cette méthode de recherche « est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation » (Gagnon, 2005 p. 2). Par ailleurs, les possibilités d'analyser la validité des phénomènes dans leur contexte, de considérer des paramètres historiques et de tenir compte de l'importance de la réalité vécue dans les organisations du sujet à l'étude comptent parmi les éléments favorisant le recours à cette méthode pour notre recherche.

La contrepartie des avantages mentionnés est la longue durée nécessaire pour réaliser une étude de cas et le fait qu'« une étude de cas [peut] difficilement être reproduite par un autre chercheur » (Gagnon, 2005 p. 3). Mais comme nous cherchons à comprendre les changements qui ont pu survenir au cours des dernières années au sujet du leader communicationnel dans le secteur de la santé et sécurité du travail, l'étude de cas s'avère une méthode efficace. Selon Gagnon (2005), la pertinence de l'étude de cas doit être établie selon

les caractéristiques de la problématique à étudier. Si le chercheur doit identifier la genèse de son intérêt pour la problématique choisie, il doit également prendre en considération que « les organisations, y compris les entreprises, sont des systèmes sociaux complexes. Pour les comprendre, des descriptions détaillées des situations, des événements, des gens, des interactions et des comportements sont nécessaires. » (Gagnon, 2005 p. 14) Pour notre part, ce qui a constitué notre prise de contact du domaine de la communication en matière de santé et sécurité du travail est notre participation aux travaux de mise-à-jour et de suivi du contenu du plan de communication global de l'IRSST, de 2004 à 2006.

De surcroît, les caractéristiques de notre problématique répondaient beaucoup aux questions proposées par Gagnon (2005, p. 16) sur la pertinence de retenir la méthode de l'étude de cas. Si bien qu'il devenait évident que l'étude de cas allait s'avérer des plus pertinentes à l'étude de la problématique choisie, puisque le phénomène en question devait être observé dans son contexte, qu'il fallait prendre en considération des « événements contemporains », qu'il était possible d'acquérir une connaissance du phénomène sans manipulation des sujets ou des événements engagés et qu'il existait des « éléments non expliqués » dans la base théorique existante pour notre sujet.

Lorsqu'on a recours à *l'étude de cas comme méthode de recherche*, on travaille sur l'interaction entre plusieurs variables dans un site naturel, souvent sans idée préconçue. Le chercheur y joue un rôle déterminant tant dans la collecte que dans le traitement et l'interprétation des données. (Gagnon, 2005 p. 22)

Comme les interventions du chercheur peuvent exercer une influence capitale sur la collecte et le traitement des données, nous avons minimisé cette possibilité en tenant compte des résultats de plusieurs études comme base documentaire pour les trois premières étapes de la méthode de cas Gagnon (2005). En résumé, nous avons utilisé les résultats d'un mandat en communication de l'IRSST et nous avons établi des liens entre eux et notre intérêt de recherche. Si les données issues de ce mandat n'avaient pas été accessibles, cet exercice aurait été nécessaire pour respecter les premières étapes de la méthode d'étude de cas, lesquelles consistent à « établir la pertinence » des résultats, à « assurer la véracité des résultats » et de faire partie de « la préparation » d'une étude de cas (Gagnon, 2005).

### 3.2 Les données de base

En 2004, la diffusion des messages de l'IRSST était considérée comme problématique, à cause, notamment, du défi que représente la vulgarisation scientifique : des changements constants chez les publics visés, ayant pour conséquence que les résultats des recherches ne donnent pas toujours les retombées souhaitées ; la méconnaissance de la façon dont les *relayers* (leaders communicationnels) utilisent le produit des recherches menées par l'IRSST ; la capacité des chercheurs à communiquer leur message avec efficacité (de manière verbale et non verbale) pour assurer la compréhension des résultats de leurs recherches, de manière à susciter de l'intérêt chez les publics visés.

Dans la foulée des constatations qui précèdent, une analyse a été réalisée sur la base des résultats des études et des enquêtes en communication. La direction des communications de l'IRSST nous a permis de réaliser une observation participante en prenant part au diagnostic des communications de cet institut de recherche, puis de consulter les résultats des enquêtes disponibles et de contribuer à leurs travaux sur la planification des communications de l'IRSST. Pour les fins de notre étude, la consultation des résultats d'enquête a consisté en un examen des données secondaires d'un sondage sur l'image de l'IRSST réalisé par la firme de recherche Crop en 1992, pour le compte de l'IRSST ainsi que de différents plans de communications de cet institut. Ensuite, nous avons accédé aux résultats d'une collecte de données<sup>13</sup> réalisée en juin 2004 auprès des membres de ses réseaux partenaires et portant de façon générale sur les mécanismes de communication de l'IRSST. Enfin, nous avons procédé à une interprétation des données secondaires des enquêtes sur la communication menées en 2004 par la Chaire de relations publiques et communication de l'UQAM pour l'IRSST<sup>14</sup>. En complément, nous avons consulté un avis sur la vulgarisation scientifique produit par Marianne Kugler, professeure en communication de l'Université Laval, et échangé avec elle à ce sujet en février 2005. Cet avis a été produit le 4 mars 2005. Il est également lié à un protocole d'anonymat convenu entre l'IRSST et l'Université Laval.

---

<sup>13</sup> Sept cents répondants ont participé à un questionnaire.

<sup>14</sup> Les rapports de trois groupes de discussion, une analyse d'impact de la couverture médiatique, un balisage de trois organisations, trois entretiens semi-dirigés, une évaluation du site Web et l'évaluation d'une activité grand public.

À partir de notre observation participante et des résultats des enquêtes, nous avons constaté que 92 % des répondants des services de l'IRSST qualifient les services de cette organisation comme une aide concrète en santé et sécurité du travail alors que la crédibilité, la compétence et l'expertise de l'IRSST ainsi que celle de son personnel ne font pas de doute. Il s'en suit que plus de trois répondants sur quatre estiment avoir un rôle à jouer dans la diffusion et l'application des résultats de recherche. Par ailleurs, il semble exister une confusion autour du rôle des divers intervenants en matière de transfert de connaissances ce qui serait susceptible d'engendrer un manque de coordination. En outre, 84 % des répondants estiment que l'Institut joue bien son rôle en matière de diffusion, que l'IRSST ne connaît pas toujours ce que font les relayeurs des produits de la recherche et, à l'interne, que les ressources consacrées à la valorisation sont insuffisantes et qu'elles devraient être regroupées.

Les chercheurs de l'IRSST se disent motivés à favoriser la diffusion des résultats et à collaborer aux diverses étapes du processus. Cependant, ils souhaitent que leur rôle soit précisé, que des objectifs clairs soient établis et que leur performance soit évaluée. De plus, un soutien à la communication est réclamé. Également, 6 % des répondants identifient les chercheurs comme responsables de la diffusion et du transfert des résultats. En règle générale, les répondants se considèrent bien informés en santé et sécurité au travail, et 91 % souhaitent l'être davantage. Quant à la couverture de presse, elle est très favorable (96,4 %), bien que le corpus analysé soit de petite taille et il se trouve principalement dans des publications spécialisées.

De façon générale, les produits de communication de l'IRSST sont appréciés et utilisés. Par exemple, 83 % des personnes ont une bonne ou une excellente appréciation des rapports de recherche. Cependant, il y a une confusion quant à la clientèle visée par les rapports, ce qui influence le niveau de langage utilisé et son degré de vulgarisation. Les attentes en matière de vulgarisation sont variées. Certains sont à l'aise avec les contenus, d'autres souhaitent un sommaire vraiment « grand public », d'autres encore réclament des contenus vulgarisés adaptés à un public « non initié ». Un peu moins de la moitié des répondants (48 %) estiment que les contenus sont suffisamment vulgarisés en fonction de l'utilisation qu'ils en font. Par

contre, 6 répondants sur 10 provenant des ASP<sup>15</sup> et des associations patronales et syndicales sont d'avis que les rapports ne sont pas suffisamment vulgarisés. Les résultats de cet audit de communication<sup>16</sup> nous ont largement influencé quant au choix de notre problématique sur les leaders communicationnels.

À la suite à ces résultats, des recommandations ont été formulées afin de favoriser une meilleure symbiose en matière de communication et de transfert des connaissances en santé et sécurité du travail. En ce qui concerne les *relayers* de l'IRSST, il est apparu qu'il fallait favoriser une association plus étroite avec eux dès qu'une demande ou qu'une intention de projet est formulée, et définir précisément l'objet de la recherche, les objectifs visés et les résultats attendus, de manière à bien répondre aux attentes formulées par un demandeur. Il faudrait également signifier rapidement au demandeur tout changement apporté en cours de projet et préciser dès le départ les responsabilités de chaque intervenant en matière de transfert. En somme, cette recommandation correspond au schéma de transfert de connaissances de Lomas (voir figure 3.1 : voir ci-dessous), qui a largement inspiré l'élaboration de notre questionnaire pour la conduite de nos entretiens destinés à bien cerner le leader communicationnel.

Figure 3.1

Étapes du transfert des connaissances de Lomas

<b>Étapes transfert de connaissances SST (Lomas, 1997)</b>
Création
Transformation
Communication
Réception
Adoption
Utilisation

C'est donc à partir des résultats de ces travaux que l'idée de mieux cerner le rôle du leader communicationnel s'est confirmée, c'est-à-dire cerner ce personnage et comprendre son rôle

<sup>15</sup> ASP : Association sectorielle paritaire.

<sup>16</sup> Les résultats de cet audit ont fait l'objet de plusieurs présentations au personnel de l'IRSST en 2005.

dans la lignée des travaux sur la communication de l'IRSST. Comprendre l'importance du leader communicationnel dans le secteur de la santé et sécurité du travail nous semble pertinent puisque ce secteur nous apparaît sensible tant au transfert de connaissances qu'aux mécanismes de communication en place pour favoriser l'accessibilité aux connaissances scientifiques auprès de ses publics. Nous avons également remarqué une certaine ouverture envers la valorisation du leader communicationnel pour optimiser les mécanismes de communication. De surcroît, les travaux avec l'IRSST nous ont permis de déceler un attrait grandissant pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec. Dans une certaine mesure, il y aurait un attrait pour les médias collaborateurs, dont l'idée semble vouloir faire davantage son chemin chez les jeunes travailleurs.

### 3.3 Les organisations sélectionnées

Pour correspondre en grande partie à l'étape du « recrutement des cas » de Gagnon (2005), nous avons retenu la réalisation d'entretiens avec des individus possédant une expertise dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Ces répondants ont été sélectionnés parce qu'ils exercent un rôle déterminant dans leur organisation ou en rapport avec un groupe d'organisations en matière de transfert de connaissances et de communication en santé et sécurité du travail au Québec.

Par ailleurs, comme nous voulions obtenir un large éventail pour comprendre le leader communicationnel, nous avons décidé d'interviewer des représentants des organisations suivantes :

- Association sectorielle en santé et sécurité du travail, secteur affaires sociales ;
- Centre de santé et de services sociaux du Haut-Richelieu-Rouville ;
- Chaire d'études en organisation du travail de l'Université de Sherbrooke ;
- Hydro-Québec ;
- IRSST.

Les répondants ont été sélectionnés en raison de leurs connaissances pointues du domaine de la santé et sécurité du travail au Québec, des programmes de santé et sécurité du travail, du

transfert de connaissances et des mécanismes de communication dans leur milieu organisationnel respectif. Tous les répondants comptabilisent au moins quinze années d'expérience professionnelle en matière de santé et sécurité du travail.

Notre objectif consiste à comprendre le leader communicationnel en santé et sécurité du travail au sens large. C'est pourquoi nous avons sélectionné des organisations de différentes tailles, mais qui sont toutes sensibles à la santé et sécurité du travail. Nous avons présupposé que la grande entreprise s'engage plus fortement en matière de santé et sécurité du travail auprès de son personnel, d'où le choix d'Hydro-Québec, alors qu'il en va autrement des petites organisations, qui comptent généralement sur des ressources externes pour communiquer les pratiques de santé et sécurité du travail. Par conséquent, nous avons choisi de rencontrer un responsable en santé et sécurité du travail du Centre de santé et de services sociaux du Haut-Richelieu-Rouville. Malgré ces grandes différences sur le plan des moyens en santé et sécurité du travail, notre objectif consiste à cerner les caractéristiques du leader communicationnel. Il est important de souligner le fait qu'un biais est toujours possible, dû au fait que l'auteur du présent mémoire travaille à plein temps pour la société Hydro-Québec. Même si toutes les précautions ont été prises pour éviter cette influence, il n'en demeure pas moins qu'un individu peut avoir une certaine orientation (même inconsciente) dans sa compréhension d'un phénomène de communication.

#### 3.4 L'échantillon des participants interviewés

En nous appuyant sur les résultats obtenus à l'étape de la « collecte des données » (Gagnon 2005), nous avons choisi la technique de l'entretien semi-dirigé pour approfondir notre problématique, puisque l'entretien « permet une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Gauthier, 2004, p. 295).

Notre échantillon de personnes interviewées était composé de deux femmes et de trois hommes. De ce nombre, un homme et une femme sont gestionnaires dans le réseau public de santé et sécurité du travail. Le premier à titre de directeur d'une unité de communication

spécialisée en santé et sécurité du travail pour l'ensemble du Québec, la seconde comme gestionnaire d'un service de professionnels spécialisés en promotion et intervention en matière de santé et sécurité du travail dans des organisations de la région de la Montérégie. Les deux autres hommes agissent comme experts. L'un des deux provient du milieu universitaire québécois, et ses travaux scientifiques sur le changement organisationnel et le secteur de la santé et sécurité du travail sont reconnus. L'autre travaille pour l'ASSTSAS et définit l'organisation au sein de laquelle il travaille comme « la plaque tournante de l'information et de la connaissance en santé et sécurité du travail pour le réseau de la santé et des services sociaux...<sup>17</sup> ». Enfin, la cinquième personne est une professionnelle qui a connu une longue carrière en tant qu'infirmière puis comme coordonatrice de programmes de santé et sécurité du travail à la société Hydro-Québec.

Les entretiens que nous avons réalisés étaient anonymes et en conformité avec le protocole de recherche sur les sujets humains de l'UQAM. Ils nécessitaient la signature d'une entente d'anonymat. Les entretiens ont été enregistrés, et des verbatim ont été produits pour effectuer l'analyse des données. Ces verbatim sont conservés sous clé. Il est généralement admis que le lieu de réalisation d'un entretien doit être sélectionné de façon à favoriser l'expression des idées, il faut qu'il soit neutre, et que le déroulement de l'entretien ne soit pas perturbé par un tiers. Pour tous les participants de notre échantillon, tous les entretiens ont été réalisés sur leur lieu de travail, c'est-à-dire dans une salle anonyme. Aucun des entretiens n'a été perturbé durant son déroulement. La raison principale motivant ce choix repose sur le fait que les entretiens ont été réalisés en été, soit pendant une période calme sur le plan du travail pour tous les participants. Ainsi, il a été facile de créer un certain isolement favorisant la tenue de nos entretiens. Aucune interférence telle qu'un appel téléphonique ou entrée d'un collègue de travail dans la salle n'est intervenue au cours de nos échanges.

Par ailleurs, les entretiens ont été captés à l'aide d'un enregistreur numérique et une prise de notes a été réalisée pendant l'entretien afin de permettre la construction d'une arborescence thématique des résultats, et pour profiter du momentum pour faire préciser les éléments émergents et en relation directe avec les éléments de notre étude.

---

<sup>17</sup> Les clients de l'ASSTSAS sont les établissements de santé et services sociaux du Québec.

### Structure générale de l'entretien semi-dirigé

- Ouverture
  - Buts de la recherche et confidentialité
  - Permission d'enregistrer
  - Utilisation des résultats
- Développement
  - Thèmes d'entretien
  - Préférence pour les questions ouvertes, courtes et neutres
  - Pertinence des questions
  - Du général au spécifique
  - Prise de notes
- Conclusion
  - Rappel des éléments importants et exploration de nouvelles pistes
  - Remerciements

On peut consulter le schéma de l'entretien semi-dirigé à l'annexe 2.

### 3.5 Matrice de la communication et du transfert de connaissances

Pour l'élaboration de nos questions de l'entretien semi-dirigé, nous avons retenu les étapes du transfert de connaissances de Lomas (voir figure 3.1), puis nous avons élaboré une matrice (voir figure 3.2), puisque « tenter de formuler des questions pour chacune des cellules de la matrice aide à bien cibler ce qu'on veut aller chercher comme information » (Mongeau, 2008 p. 74). Les questions des différentes cellules visent à découvrir les stratégies et les moyens de communication, puis le rôle du leader d'opinion communicationnel. Ces questions visent à stimuler l'échange verbal et aident à illustrer l'apport d'information, alors qu'elles ne constituent aucunement une barrière au déroulement de l'entretien.

Figure 3.2

## Matrice Communication et transfert de connaissances

Étapes de transfert de connaissances (Lomas,1997)	Stratégie et moyens de communication		Rôle du leader d'opinion communicationnel	
Création	Choix Objectif	Utilisation Les + et les -	Choix Justification	Si c'était à refaire, quel serait le choix et pourquoi ?
Transformation	Choix Objectif	Utilisation Les + et les -	Choix Justification	Si c'était à refaire, quel serait le choix et pourquoi ?
Communication (unidirectionnelle ou bidirectionnelle)	Choix Objectif	Utilisation Les + et les -	Choix Justification	Si c'était à refaire, quel serait le choix et pourquoi ?
Réception	Choix Objectif	Utilisation Les + et les -	Choix Justification	Si c'était à refaire, quel serait le choix et pourquoi ?
Adoption	Choix Objectif	Utilisation Les + et les -	Choix Justification	Si c'était à refaire, quel serait le choix et pourquoi ?
Utilisation	Choix Objectif	Utilisation Les + et les -	Choix Justification	Si c'était à refaire, quel serait le choix et pourquoi ?

### 3.6 L'analyse des données

Les enregistrements numériques ont fait l'objet d'une transcription par une rédactrice professionnelle. Une fois les verbatim disponibles, nous avons procédé à l'analyse du contenu des 350 pages de texte. « Pour cela, le texte doit être découpé, c'est-à-dire étudié en fonction des idées ou des mots qu'il contient, ceux-ci étant choisis ou recensés en liaison avec l'objectif recherché. » (Grawitz, 2001 p. 606)

Afin de mieux comprendre le processus, les liens et les interactions entre les éléments structurant notre problématique, nous avons procédé à cette analyse, ce qui en somme a consisté à :

décomposer un phénomène de manière à en distinguer les éléments constitutifs. Cette division d'un phénomène global en plus petits éléments est effectuée dans le but de reconnaître ou d'expliquer les rapports qui lient ces éléments entre eux afin de mieux comprendre le phénomène dans sa globalité. (Mongeau, 2008 p. 104)

Le dépouillement des données a consisté à les regrouper selon les thèmes abordés lors de l'entretien semi-dirigé, d'où notre insistance à nous en tenir à la structure de notre questionnaire d'entretien. D'ailleurs, tous les répondants ont pu s'exprimer sur nos indicateurs. En effectuant l'analyse de contenu des verbatim des entretiens, nous avons choisi d'exposer des extraits illustrant les données, afin de permettre au lecteur d'en saisir le sens et de l'aider à dégager sa propre perspective (Mongeau, 2008, p. 112). Les résultats de ce travail apparaissent au prochain chapitre de notre mémoire.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

#### 4.1 Rôles et responsabilités en communication

Au sujet des rôles et des responsabilités en communication, il se dégage des entretiens avec nos participants différents enjeux à prendre en considération. Les répondants soutiennent que les obligations des organisations découlant des lois et des règlements en vigueur au Québec en matière de santé et de sécurité du travail fournissent un cadre d'intervention utile et nécessaire pour réduire l'exposition des travailleurs à certains risques. Au-delà des obligations imposées par le cadre législatif, les rôles et les responsabilités dépendent largement de l'engagement des gestionnaires et de leurs obligations en matière de diligence raisonnable, de même que du dynamisme des acteurs des différents secteurs d'activités.

Comme l'indiquait un des répondants de notre enquête, si certains milieux sont sensibles à l'engagement de tous les acteurs de l'organisation, il faut d'abord que les dirigeants de ces organisations, peu importe leur taille, communiquent l'importance qu'ils accordent à la « cause » de la santé et sécurité du travail. Plus précisément, notre répondant affirme que « ces gestionnaires sont des individus convaincus et convaincants du bien-fondé de la santé et sécurité du travail<sup>18</sup> » qui veulent influencer tant les décisions de l'organisation que les groupes qui la composent, tout en respectant le cadre budgétaire de l'entreprise « parce qu'au bout de la “run”, là, c'est toujours le signe de piastre<sup>19</sup> ». Un autre répondant relevait que les gestionnaires et les employés ont beaucoup de préoccupations quotidiennes, qu'ils doivent effectuer des dizaines de choses différentes dans une journée, qu'ils ont toutes sortes de décisions à prendre à tout instant, etc. Dans ce contexte, la santé et sécurité du travail devient

---

<sup>18</sup> Répondant 2.

<sup>19</sup> Répondant 3.

plus souvent qu'autrement un élément périphérique de l'activité professionnelle régulière des employés d'une organisation.

Au nombre des éléments importants, soulignons celui accordé aux experts en matière de santé et sécurité du travail : des professionnels du milieu de la santé publique, du milieu spécifique à la santé et sécurité du travail, différentes associations patronales, syndicales et des centres de recherches universitaires engagés en santé et sécurité du travail. Les répondants estiment qu'ils sont utiles dans la chaîne de communication, dans la mesure où leurs engagements permettent de résoudre leurs problèmes immédiats ou de prendre en considération leurs préoccupations opérationnelles. Dans ces circonstances, la communication se trouve optimisée et la réciprocité encourage la bidirectionnalité de la communication, tout comme le fait d'être un élément innovateur en matière de recherche sur le terrain.

Les informations provenant des experts, donc de sources considérées comme fiables sur le plan scientifique, sont nombreuses, et la responsabilité de la sélection de ces contenus de même que le mode de transmission aux groupes d'employés cibles reviendraient d'abord aux gestionnaires des milieux récepteurs dans les organisations : « c'est la responsabilité de chaque gestionnaire de passer le message <sup>20</sup> ». Cette importance accordée à la responsabilité de la sélection de l'information provenant d'une source externe repose sur l'idée généralement admise par les répondants que les gestionnaires de premier niveau, comme les superviseurs immédiats d'un groupe d'employés, sont imputables de la santé et sécurité de leurs équipes, qu'ils sont généralement les décideurs les plus visés dans les milieux récepteurs, étant donné qu'ils sont les plus près des employés. En d'autres termes, les gestionnaires de premier niveau et/ou, selon le cas, les superviseurs immédiats, sont identifiés comme ceux qui devraient être les initiateurs, les premiers influenceurs en matière de santé et sécurité du travail, donc les premiers responsables de la communication.

Au sujet de l'imputabilité de la communication, les réponses à la question : « Qui est le détenteur de cette imputabilité ? », laissent poindre une ambiguïté : la réaction des répondants

---

<sup>20</sup> Répondant 3.

nous laisse croire que l'information, ou la connaissance, est un objet qui appartient à quelqu'un et qu'elle doit être donnée à quelqu'un d'autre. Dans cette perspective, la communication évoluerait sur un mode linéaire et se limiterait à un rôle de documentation.

Dans la foulée de nos échanges sur l'imputabilité de la communication, un des répondants propose une schématisation digne d'intérêt. En effet, en posant la question de la responsabilité de la communication, celle-ci a été perçue comme une représentation de ce qu'est la connaissance. Dans ce cas, si la connaissance est une représentation commune et partagée de la réalité, « ça doit se passer entre les personnes, ce n'est plus un objet <sup>21</sup> ».

Lorsque l'information est abordée selon le contexte plutôt que comme une donnée ou un objet à transmettre, les répondants sont unanimes à souligner le besoin d'envisager la communication selon un mode systémique qui tient compte de l'importance d'engager des leaders communicationnels, principalement en raison de leur rôle d'influence dans leurs groupes d'appartenance. La responsabilité de la communication devient et mériterait d'être alors une responsabilité commune.

#### 4.2 Les moyens d'information et de communication

Si la disponibilité de différents moyens d'information imprimés (pour une diffusion de masse) est généralisée en matière de santé et sécurité du travail, il se dégage un attrait évident pour les technologies informatiques, particulièrement pour Internet, surtout parce que l'information disponible y est facilement accessible, et que certains secteurs industriels embauchent une main-d'œuvre plus jeune, généralement favorable aux TIC. Les sites Web traitant de santé et sécurité du travail sont nombreux et on y retrouve une foule de sujets documentés. Les répondants estiment qu'Internet est l'outil d'information de masse dominant à l'heure actuelle. Ils le privilégient parce que les coûts deviennent de plus en plus abordables, que ce moyen d'information est très accessible et qu'il jouit d'une grande popularité.

---

<sup>21</sup> Répondant 2.

Dans certaines organisations, outre la diffusion de documents d'information, l'obligation de tenir des réunions de santé et sécurité au travail exerce un effet de levier. Considérées parfois comme essentiel pour soutenir les programmes de santé et sécurité, dans certains cas, ces rencontres constituent l'unique activité de communication en face à face, « des réunions de santé et sécurité qui sont obligatoires parce que c'est conventionné <sup>22</sup> ».

Par ailleurs, les TIC exercent à la fois un attrait et un soutien pour la diffusion d'information, et les répondants sont unanimes quant à la perte d'intérêt pour les imprimés.

Maintenant on a des présentations avec l'informatique, on se modernise... Le PowerPoint, on a ça. On remet des dépliants, on en remet moins, parce qu'on se rend compte de toute façon que très souvent, les gens les prennent mais vont les jeter.<sup>23</sup>

Dans certains secteurs, les participants aux ateliers d'information sur la santé et sécurité du travail disposent de certains appareils spécialisés pour favoriser la communication. Par exemple, des écouteurs sont utilisés afin que la personne dont l'ouïe pose problème puisse ajuster le niveau sonore selon ses besoins sans subir les remarques des membres de son groupe de travail.

Les répondants constatent également que la percée des technologies informatiques des dernières années exerce un attrait indéniable, particulièrement les diapositives électroniques et les technologies liées à l'utilisation d'Internet. Ces technologies sont principalement proposées sous forme d'outils d'information, tout comme c'est généralement le cas pour les sites Web, selon la majorité de nos participants. Dans certaines situations, on utilise le cédérom avec des mises en situations vidéo, dont le but consiste à communiquer des comportements sécuritaires à adopter de même que les pratiques à éviter. On n'utilise cependant pas les technologies mobiles, notamment peu de forums d'échanges virtuels. Selon nos répondants, les possibilités qu'offre Internet comme medium procurant des expériences ou des mises en situation influençant le comportement sont des idées qui commencent à soulever l'intérêt. Par contre, la conception de ces outils pose des problèmes de deux ordres : d'une part, ils soulève un problème budgétaire, puisque les coûts de production de ces outils

---

<sup>22</sup> Répondant 3.

<sup>23</sup> Répondant 1.

deviennent l'objet de confrontations entre les détenteurs de contenus et les producteurs de ces outils; d'autres part, les technologies permettraient la conception de ces outils deviennent désuètes rapidement, sans oublier que les milieux récepteurs ne sont pas tous bien outillés pour utiliser des TIC.

Une des caractéristiques qui ressort en ce qui a trait aux TIC en matière d'information en santé et sécurité du travail est attribuée à l'âge des travailleurs. En effet, les jeunes travailleurs sont davantage familiers avec les TIC et, par conséquent, ils vont influencer de plus en plus le choix des moyens de communication. Comme ils sont généralement plus à l'aise avec Internet, nous remarquons que les besoins des destinataires changent : « Nos moyens vont devoir changer si on veut rejoindre ces gens-là.<sup>24</sup> »

Parmi les autres activités de communication qui retiennent l'attention, les répondants mentionnent les événements comme les colloques ou les salons consacrés à la santé et sécurité du travail. Généralement, ces événements sont organisés autour d'un thème général. Si certains répondants jugent ces moyens de communication efficaces pour entrer en contact avec les nouveautés sur les pratiques en matière de santé et sécurité du travail, d'autres précisent que l'efficacité d'un plan de formation structuré est supérieure aux rencontres lors d'événements thématiques. Les colloques étaient nombreux et recherchés, les participants estiment en général qu'ils constituent des moyens efficaces pour se familiariser avec les nouveautés notamment « des bases de données, des conférences à l'université, par exemple, des conférences-midi, où là on a accès aux résultats de recherche ... (bien que) ce n'est pas nécessairement là qu'on apprend le plus...<sup>25</sup> ». Mais, il s'avère qu'ils ne remplaceraient pas la formation structurée avec évaluation des connaissances puis un suivi des formations.

Néanmoins, l'efficience en matière de moyens de communication tend, de façon générale, à maintenir une diffusion d'information régulière, diversifiée et attrayante, tout en optimisant la diffusion d'information sur un mode plus dynamique, c'est-à-dire en y intégrant une

---

<sup>24</sup> Répondant 1. Dans sa réponse, le répondant 1 entend par l'expression « ces gens-là » les jeunes travailleurs dont l'âge est approximativement situé entre 20 et 25 ans.

<sup>25</sup> Répondant 1.

dimension relationnelle, « quelque chose de vivant pour être capable de toujours donner l'information<sup>26</sup> ».

Alors que les répondants sont unanimes à souligner l'importance de prendre en considération les contextes de communication et à l'importance d'adapter le modèle de communication, ils considèrent tout aussi important que le choix des outils de communication prenne en considération le contexte d'une problématique de communication ou de transfert de connaissances en santé et sécurité du travail. Et ils ne sont pas d'accord sur le phénomène inverse, c'est-à-dire toujours utiliser les mêmes outils peu importe le contexte ou le sujet à communiquer : « Le piège en matière de transfert, c'est de dire je vais toujours utiliser une fiche technique.<sup>27</sup> »

Il ressort également de notre enquête que le profil professionnel d'un expert de la santé et sécurité du travail exerce une influence dans le choix des moyens d'information et de communication : « Je dirais qu'il y a deux approches, mes infirmières ont plus d'habiletés au niveau de la rencontre individuelle avec les personnes, mes gens en hygiène eux, ils sont plus à l'aise avec l'exposé, avec PowerPoint.<sup>28</sup> »

#### 4.3 Mécanismes de communication

Dans cette partie de nos entretiens, nous avons tenté de cerner quel modèle de communication domine dans les milieux de travail des intervenants des secteurs d'activités connus de nos répondants. Selon le contexte de communication, ces modèles peuvent être soit unidirectionnels ou informationnels (l'organisation souhaite un changement de comportement des publics visés, mais elle n'a pas l'intention de modifier les siens) soit bidirectionnels (l'organisation ajuste sa relation avec ses publics et elle accepte de changer). Pour mettre en valeur les distinctions de ces modèles, nous retenons les quatre caractéristiques élaborées par Grunig et Hunt (1984) et par Kugler (2004). Les modèles unidirectionnels sont : promotion, information publique, et les modèles bidirectionnels : asymétrique ou symétrique. Ces

---

<sup>26</sup> Répondant 3.

<sup>27</sup> Répondant 4.

<sup>28</sup> Répondant 1.

modèles sont présentés à la figure 2.1 du présent mémoire. Nous avons également utilisé les étapes de la grille de Lomas (voir figure 3.1) sur le transfert de connaissances pour comprendre ces mécanismes.

Pour la majorité des répondants, si les mécanismes de communication bidirectionnels symétriques sont à privilégier, il ressort que le modèle unidirectionnel d'information publique est dominant : « Depuis plusieurs années, le modèle, le principal modèle qui a été utilisé par les communicateurs ça a été la diffusion, et même je dirais pendant un grand bout de temps ça a été une diffusion de masse qui n'était même pas sélective.<sup>29</sup> »

Il apparaît également que, dans certains secteurs d'activités, le modèle bidirectionnel asymétrique est surtout privilégié puisque la rétroaction est partiellement recherchée et que des évaluations d'attitudes sont occasionnellement conduites. En effet, « on essaie de persuader, puis il y a aussi les éléments promotionnels, ça c'est évident<sup>30</sup> ». Le modèle qui est bidirectionnel symétrique, basé sur la communication réciproque, constitue une exception et dépend grandement du degré d'engagement des acteurs dans les milieux organisationnels.

Pour deux de nos répondants sensibles à l'évaluation de la compréhension réciproque, les individus font ce qui leur semble le plus facile, d'où le recours systématique à la diffusion d'information, car « c'est un modèle conventionnel, largement dominant<sup>31</sup> ». Plus particulièrement au sujet du modèle bidirectionnel symétrique, lequel repose sur des effets équilibrés, « on ne peut pas changer les milieux sans passer à travers les personnes, parce que l'adulte moyen normal n'aime pas avoir le sentiment qu'il est contrôlé puis organisé par quelqu'un d'autre<sup>32</sup> ».

Selon les personnes que nous avons interviewées, la pratique suivante est souhaitée : s'il y a une problématique quelconque de santé et sécurité dans un milieu de travail, les individus qui considèrent que celle-ci mérite un investissement de leur temps auraient avantage à créer des forums d'échange, puisque le fait d'être exposé à plusieurs points de vue sur un sujet a plus

---

<sup>29</sup> Répondant 4.

<sup>30</sup> Répondant 1.

<sup>31</sup> Répondant 4.

<sup>32</sup> Répondant 2.

de chances d'entraîner un changement d'attitude significatif par rapport à cette problématique. Ces forums d'échanges existent dans certains secteurs de la recherche en santé et sécurité du travail. Ils fonctionneraient sur une base régulière, mais seulement entre experts. Il en serait autrement dans les milieux organisationnels : c'est la consultation de la documentation qui domine, plutôt que le recours à des forums d'échanges.

Par ailleurs, la communication face à face apparaît un incontournable aux yeux des participants de notre étude, particulièrement dans les situations où l'information est complexe ou chargée émotionnellement. Si la rencontre face à face comporte son lot de difficultés, elle semble être le mécanisme de communication à privilégier, selon nos répondants. Ils expliquent ce phénomène en signalant le fait que prendre du temps avec des individus demeure hautement apprécié, à cause du contact humain de la possibilité d'expliquer, de vulgariser l'information et donne « l'impression que tu es important<sup>33</sup> ». En somme, que le destinataire soit considéré, et non seulement la productivité de l'organisation.

Si tous les répondants sont d'avis que la communication joue un rôle important en matière de santé et sécurité du travail, et doit être modulée selon les besoins des publics cibles, c'est-à-dire en constituant un équilibre entre l'information publique et la communication bidirectionnelle, ils déplorent le fait que la mesure de la communication est pratiquement inexistante : « ce qui est mesuré, c'est les accidents de travail, les pertes de temps... Ça, c'est mesuré. En santé, ce qui va être mesuré, c'est le taux d'absences<sup>34</sup> ».

Les répondants sont d'avis qu'en santé et sécurité du travail, il n'est pas logique de faire uniquement de la promotion. Selon la situation, s'il est souhaitable de faire dire par quelqu'un d'autre les messages clés d'une solution trouvée à une problématique donnée, cela est perçu comme une formule performante : « Tu ne peux pas juste miser sur la promotion, la diffusion, il faut que tu utilises la conviction, puis on revient toujours à ton leader d'opinion<sup>35</sup> ».

---

<sup>33</sup> Répondant 3.

<sup>34</sup> Répondant 3.

<sup>35</sup> Répondant 4.

L'identification des besoins de communication et la façon d'y répondre ressortent des entretiens réalisés comme des paramètres très fluctuants d'un milieu organisationnel à un autre. En général, un milieu dynamique et performant s'adapterait aux besoins identifiés. Par ailleurs, si la demande d'information sur un sujet ou sur une problématique est élevée de la part des milieux utilisateurs, la tendance générale consistera à répondre d'abord avec les documents d'information disponibles. Si ces documents ne répondent pas aux besoins exprimés, alors un programme de formation est généralement élaboré et adapté pour répondre aux besoins de base en information. Par conséquent, les formateurs deviennent des agents d'information : « On considère nos instructeurs comme des relayeurs, des agents de changement. Comme ils sont confrontés chaque jour aux problèmes, ils communiquent leurs expériences.<sup>36</sup> » L'idée générale qui émerge dans ces cas est de créer un carrefour de l'information.

Le schéma de Lomas (voir figure 3.1) a soulevé de l'intérêt chez les répondants, bien que l'étape où le leader communicationnel est dominant ne fait pas l'unanimité. Certains répondants estiment que le leader communicationnel intervient dans les premières phases du transfert de connaissances, soit celles de la création, de la transformation et de la communication<sup>37</sup>. Par ailleurs, d'autres personnes interviewées considèrent que le leader communicationnel intervient davantage dans les dernières phases, c'est-à-dire celles de l'adoption et de l'utilisation.

Les répondants qui priorisent les premières étapes du modèle de Lomas ont généralement tendance à envisager la communication comme un transport de messages, soit selon un mode linéaire. Toutefois, ils ne s'opposent pas nécessairement à une bidirectionnalité de la communication dans certains contextes, dans la mesure où les actions correspondent à leurs objectifs opérationnels. Les répondants favorisant les dernières étapes, celles de la réception, de l'adoption et de l'utilisation, sont nettement favorables à la bidirectionnalité de la communication. Ce qui semble cependant un avantage marquant pour la diffusion de l'information sur des problématiques touchant un large secteur d'invention consiste à créer

---

<sup>36</sup> Répondant 5.

<sup>37</sup> L'activité de communication est généralement présentée comme une activité de diffusion.

une communauté d'intervenants autour d'une problématique. L'intégration des leaders communicationnels de différents secteurs d'activités (recherche, secteur industriel visé, association patronale et/ou syndicale, d'un milieu organisationnel) favoriserait, aussi bien, le transfert de connaissances en continu que l'entretien d'un réseau d'échanges, tant sur les mesures possibles que sur leur éventuelle implantation dans un milieu organisationnel. Dans ces cas, différents leaders communicationnels interviennent et participent à toutes les phases du modèle de Lomas : « Quand un problème se crée, au niveau de la création. Quand on a réussi à tout passer nos messages, tu peux les avoir là aussi au niveau de l'adoption.<sup>38</sup> »

L'ensemble des répondants font remarquer 1) que les programmes de diffusion d'information en santé et sécurité du travail sont disponibles; 2) qu'ils couvrent un large éventail de sujets, 3) que de façon générale, ils sont bien documentés, 4) bien qu'à première vue, ils n'avaient pas forcément beaucoup d'impact en matière de transfert de connaissances dans les milieux organisationnels. Pour qu'il y ait transfert de connaissances, il faut que les individus adoptent de nouveaux comportements ou les principes qui sont associés au message véhiculé. S'il n'y a pas adoption et mise en œuvre de ces comportements ou principes, il n'y aurait pas de transfert de connaissances; par conséquent, la diffusion d'information ne se limiterait qu'à éveiller l'intérêt des destinataires des programmes de communication : « Le transfert de connaissances, c'est se donner une représentation commune, avec un vocabulaire commun, puis on finit par se donner des priorités communes.<sup>39</sup> »

#### 4.4 Le leader communicationnel

D'entrée de jeu, les individus qui ont le plus de crédibilité comme leaders communicationnels auprès des travailleurs sont ceux qui ont un statut professionnel associé à la santé ou à la sécurité du travail : « Au niveau des travailleurs, je vous dirais que les gens qui ont le plus d'influence, c'est probablement les infirmières, les techniciens en hygiène du travail, un peu comme les médecins, ils ont la crédibilité.<sup>40</sup> »

---

<sup>38</sup> Répondant 3.

<sup>39</sup> Répondant 2.

<sup>40</sup> Répondant 1.

Les répondants ont soulevé également l'importance des individus qui influencent les professionnels du milieu de la santé et sécurité du travail, c'est-à-dire « nos experts, gens de la Santé publique, des gens à un autre niveau qui ont fait des recherches, il y a des gens de l'IRSST qui ont participé au développement des connaissances<sup>41</sup> ».

C'est au moment où un problème est reconnu par un groupe qu'il est plus facile d'y engager un expert : « Quand les gens sont à l'étape où ils disent "Oui, mais en avez-vous des solutions ?" ... là, l'expert peut être intéressant<sup>42</sup> ». En effet, si les préoccupations de la pratique des milieux de travail ne se rapprochent pas des préoccupations des chercheurs en santé et sécurité du travail, les résultats des chercheurs n'obtiendraient pas tout leur potentiel d'influence dans un milieu de travail. En plus, le dialogue entre les chercheurs et les travailleurs serait un avantage considérable : « Même si tu fais venir cet expert-là pour lui dire qu'à partir de maintenant [un employé doit changer ses habitudes de travail immédiatement]... dans cinq minutes, ils vont lui démontrer qu'il ne sait pas de quoi il parle.<sup>43</sup> »

Une des compétences attribuées au leader d'opinion communicationnel est sa capacité de traiter une connaissance technique ou exigeant une vulgarisation et de l'adapter à un public visé pour que le travailleur comprenne le message et son impact. C'est à la fois une question de langage, de disponibilité et de sensibilité aux besoins et réalités des destinataires. Il ressort également que cette capacité de vulgarisation doit être perçue, tant par le travailleur que par l'employeur, comme une approche fondée sur le jugement et sur l'écoute, c'est-à-dire qu'il faut être sensible au choix du sujet ainsi qu'au moment choisi pour échanger sur une problématique de santé et sécurité du travail : « C'est aussi beaucoup la capacité d'être, de pouvoir écouter et d'être disponible, dans le sens d'être capable de voir que là, peut-être qu'aujourd'hui, quand je me présente dans cette entreprise-là, c'est pas la bonne journée.<sup>44</sup> »

---

<sup>41</sup> Répondant 1.

<sup>42</sup> Répondant 2.

<sup>43</sup> Répondant 2.

<sup>44</sup> Répondant 1.

Une autre compétence importante consiste à être crédible sur le plan des innovations, c'est-à-dire d'y avoir accès, de pouvoir vulgariser l'information et de bien mettre en évidence les contenus nouveaux : « C'est tout l'enrobage des connaissances, je pense que ça prend la façon de faire pour passer le message. Ces gens-là qui ont le plus d'influence... des gens qui sont disponibles, qui sont capables d'adapter, qui se mettent à leur niveau, sinon ça ne passe pas.<sup>45</sup> »

Des répondants ont également fait remarquer que le transfert des connaissances dans un milieu de travail se fait entre des individus, parfois sans même que le patron ne le sache, sans que l'organisation ait nécessairement véhiculé de la documentation au sujet de la santé et sécurité du travail, parce que des collègues de travail ont acquis une certaine crédibilité dans les manières de faire. Ces influenceurs agissent alors comme leaders communicationnels et ils utilisent des méthodes de sécurité officielles ou créées à partir de leurs expériences professionnelles et personnelles et en font la promotion.

Sur la question précise consistant à identifier le véritable leader communicationnel dans un milieu de travail, (est-il un cadre, un professionnel ou quelqu'un d'autre?), il ressort fortement que les collègues immédiats d'un groupe constituent les plus grands influenceurs : « C'est les collègues de travail, parce que là, on parle davantage. » Cela est particulièrement indiqué lorsqu'un jeune ou un nouvel employé intègre une équipe de travailleurs : « La première obligation va être au gestionnaire de former son employé sur les méthodes de travail, la santé et sécurité, et après, ce serait les collègues de travail.<sup>46</sup> »

Autre élément déterminant, si les employés souhaitent généralement que ce soit le patron qui communique santé et sécurité du travail, les pratiques et les normes de comportement sont généralement établis par deux catégories d'individus : celui qui détient l'autorité hiérarchique puisqu'il a la « légitimité de diriger le comportement des autres dans l'exercice de leurs fonctions<sup>47</sup> », et le leader communicationnel : « Lui sa légitimité, il ne l'a pas du haut de

---

<sup>45</sup> Répondant 1.

<sup>46</sup> Répondant 1.

<sup>47</sup> Répondant 2.

l'organisation, il l'a de la base, les gens adhèrent à lui.<sup>48</sup> » Ensemble, le superviseur immédiat et le leader d'opinion communicationnel doivent pourtant parler le même langage, donc s'entendre, tant sur les approches et les stratégies que sur les messages en matière de communication en santé et sécurité du travail. Cette symbiose serait une condition du succès de leurs démarches communes d'intersubjectivité.

D'après plusieurs participants, la capacité de persuasion des leaders communicationnels est importante pour leur crédibilité. Dans les faits, pour qu'il soit reconnu comme un bon communicateur, il faut que le leader communicationnel agisse comme un « bon vendeur d'idées, [d'] être convaincant, et convaincu de ses choix en santé et sécurité au travail, pour ne pas se laisser dérouter par ses collègues, tout en étant en mesure de répondre ou trouver les réponses aux questions soulevées par son entourage<sup>49</sup> ».

Il ressort clairement des opinions exprimées par la majorité des personnes interviewées, tout comme de la documentation secondaire consultée, que le leader communicationnel en matière de santé et sécurité du travail se doit, en plus d'être un promoteur des bonnes pratiques, d'agir comme un intégrateur entre les nouvelles connaissances et les pratiques dans son milieu de travail. Selon le cas, il peut agir comme intermédiaire auprès des personnes intervenant dans un milieu de travail et/ou des personnes agissant dans un milieu de recherche en santé et sécurité du travail. Il se peut aussi qu'il soit un personnage provenant d'une autre milieu de travail ou d'un autre secteur industriel dans lequel évolue son milieu de travail.

Le leader communicationnel crédible sur le plan de l'intégrité doit l'être autant auprès du syndicat et des travailleurs que de l'employeur, sinon des blocages se créent, ce qui peut avoir un effet négatif sur la qualité de la communication (non pas seulement sur la transmission des messages, autrement nous tombons en pleine recette pour améliorer la propagande). Si le leader communicationnel n'a pas la crédibilité nécessaire auprès des parties prenantes de son organisation, il rencontrera de la résistance par rapport aux options

---

<sup>48</sup> Répondant 2.

<sup>49</sup> Répondant 2.

qu'il proposera pour régler une problématique. Il doit également accorder une attention particulière aux coûts potentiels de ses options sur le plan de l'organisation du travail, lesquels devraient contribuer à diminuer les résistances.

Si c'est acceptable aux yeux de l'employeur et de la part du travailleur c'est acceptable aussi, il va accepter d'aller en formation, il va accepter de se plier à telle consigne, il va accepter de lire tel document avant d'agir, puis s'il y a une fiche signalétique, il va en prendre connaissance avant d'ouvrir le couvercle sur tel bocal de substance chimique, tu vois. Tu as la clé du succès.<sup>50</sup>

Les propos de nos répondants laissent entendre qu'une organisation qui accorde de l'importance à la santé et sécurité dans ses communications internes régulières contribue à créer un contexte favorable pour stimuler les échanges sur la santé et sécurité du travail. On nous a également fait remarquer que la collaboration dans un milieu de travail n'est pas différente de celle qu'on retrouve dans les milieux de la politique, du monde culturel, de la famille et de la vie en général : « Tu as des leaders naturels aussi dans ces milieux-là. Si ces leaders naturels-là ont tendance à boycotter les nouvelles façons de faire, c'est très important, puisque cela affecte le transfert de connaissances.<sup>51</sup> » L'exemple mentionné par au moins deux répondants pour illustrer une situation de collaboration entre des parties prenantes est celui des véhicules industriels motorisés (les chariots élévateurs), qui causent plusieurs accidents graves, voire mortels dans certains milieux de travail. À partir du moment où l'ensemble des experts ont compris l'importance d'apporter une solution pratique aux problèmes que vivaient les travailleurs, non seulement ont-ils gagné en crédibilité, mais également en termes d'influence dans l'évolution des projets pour élaborer un ensemble de mesures correctives afin de « régler le problème qui était le plus important pour les travailleurs, puis les travailleurs ont été ouverts au restant <sup>52</sup> ».

Les répondants sont d'avis qu'on retrouve des leaders communicationnels dans différents groupes sociaux ou organisations. Le leader communicationnel est respecté par ses collègues pour ses compétences dans l'exercice de son rôle professionnel et, de plus, il est reconnu pour

---

<sup>50</sup> Répondant 4.

<sup>51</sup> Répondant 2.

<sup>52</sup> Répondant 4.

ses habiletés sociales et relationnelles : « Habituellement, les leaders d'opinion sont des gens qui sont bons pour transmettre des idées et surtout établir des bonnes relations avec les gens qui ont le goût de fonctionner avec eux autres et comme eux autres, parce qu'ils ont de l'allure.<sup>53</sup> » Le leader communicationnel n'a pas besoin d'être perçu comme un innovateur, mais dans une certaine mesure, c'est un individu qui se distingue dans un groupe par son originalité. Selon les participants, le fait que les leaders communicationnels détiennent ou non une réputation d'innovateurs vedettes n'est pas une condition *sine qua non* ; cependant, les leaders communicationnels d'un réseau tant interpersonnel qu'interorganisationnel sont généralement perçus comme des marginaux dans leurs façons de faire, comme des personnages curieux et déterminés. Si le leader communicationnel n'est pas nécessairement un innovateur vedette, il devient celui qui est identifié comme porteur d'une idée, d'un message dans le transfert de connaissances, tant auprès des individus de son réseau que dans son organisation. Bref, le leader communicationnel n'est pas nécessairement innovateur, mais il est au courant de presque tout dans son domaine.

Un leader communicationnel serait lié à son réseau d'appartenance primaire. Il faut cependant le distinguer de l'individu qui peut avoir une influence majeure sur l'opinion répandue. Par exemple, une personnalité médiatique (porte-parole) très connue exprimant son attachement à une cause en santé pourra influencer l'opinion publique, mais pas pour passer un message de santé et sécurité : « Ça, c'est bon juste pour la propagande, mais si je veux faire du changement organisationnel, je vais chercher mon guide d'opinion communicationnel parmi ceux qui doivent changer. <sup>54</sup> »

Une idée qui est ressortie fortement lors de nos entretiens est l'importance accordée aux interactions entre le leader communicationnel et les membres de son groupe d'appartenance. Le leader communicationnel est un individu qui crée et entretient ses réseaux interpersonnels. Dès lors qu'un leader communicationnel est capable d'établir sa crédibilité et de trouver les mots justes qui seront compris par ses interlocuteurs, les nouvelles idées qu'il véhicule,

---

<sup>53</sup> Répondant 2.

<sup>54</sup> Répondant 2.

innovations ou méthodes en matière de santé et sécurité du travail ont plus de chances de s'imposer.

#### 4.5 Soutien des leaders communicationnels

D'entrée de jeu, les répondants estiment que les leaders communicationnels sont assez bien outillés sur le plan de l'information avec tous les moyens de diffusion utilisés en santé et sécurité du travail dont ils disposent. Ces moyens sont disponibles tant dans les organisations que dans le réseau public de la santé et sécurité du travail, et particulièrement à la CSST, à l'IRSST et dans les associations sectorielles : « Ce qui nous manque peut-être, c'est de travailler sur la façon de représenter un même sujet d'une autre façon, de renouveler notre bagage.<sup>55</sup>»

Une approche prometteuse consisterait à identifier les leaders communicationnels dans un milieu, qu'il y ait consensus entre ces leaders communicationnels sur l'importance d'un changement potentiel et que ces leaders communicationnels soient personnellement intéressés et engagés lorsqu'une idée est proposée. Il serait également important de prendre en considération les différents contextes puisque cela aurait un effet important sur la qualité de la communication : « C'est nécessairement contextuel, mais là, ce qui est intéressant, par exemple, c'est que tu te mets à parler de masse critique, parce qu'à partir du moment où tu as un 20 % de personnes crédibles qui pensent tous la même affaire, bien là, après, ça va débouler. Ça va se diffuser... puis là, ça devient très concret puis opérationnel. <sup>56</sup> »

L'approche par projet pilote peut être intéressante en matière de santé et sécurité du travail, à cause d'un phénomène d'imitation, mais des mises en garde sont à considérer. Ce qui fonctionne bien dans une organisation n'est pas forcément transposable dans un autre milieu : « Les gens, ils fonctionnent beaucoup par émulation, regarde comment nos compagnies fonctionnent, il y en a une qui a l'air de faire un bon coup, le monde dit : "on va donc faire...

---

<sup>55</sup> Répondant 1.

<sup>56</sup> Répondant 2.

comme eux autres”. Puis là, tu te rends compte que ça ne se fait pas de même, de la même manière<sup>57</sup>. »

Un élément qui favoriserait la notoriété du leader communicationnel tiendrait à sa capacité de maîtrise des techniques d’animation, compte tenu du rôle de médiation qu’il doit parfois exercer auprès des différentes personnes engagées dans une problématique de santé et sécurité du travail, avant de faire appel à des experts ou à des autorités en matière de santé et sécurité au travail : « Ils nous appellent, c’est parce qu’ils sont pas capables de régler, soit qu’ils n’ont pas toute la connaissance, soit que les conditions relationnelles au sein de l’établissement fait qu’il y a un blocage.<sup>58</sup> »

En somme le leader communicationnel est une personne de confiance qui entretient un réseau dans son organisation et qui bénéficie du soutien de la direction de l’organisation. Il est perçu comme un communicateur respecté et charismatique, sachant créer des alliances dans son organisation, « parce que si tu n’as pas les directrices, les infirmières, les chefs infirmières de ton bord, bien tu vas avoir de la misère à entrer dans son service, puis tout ce que tu vas lui demander... sinon ce qu’il va proposer, ça n’aura pas bien d’effet.<sup>59</sup> »

Selon un de nos participants, l’identification des leaders communicationnels semble être très subjective, selon le type d’organisation : « Dans beaucoup de cas, les entreprises ne font pas beaucoup, ils font peu de choses et, malheureusement, dans bien des entreprises, on dirait que les gens ont de la difficulté à identifier ces gens-là, qui parfois passent pour être des grandes gueules.<sup>60</sup> » Par ailleurs, il semble que, dans certaines organisations, là où une association représente les employés, un syndicat professionnel par exemple, le leader communicationnel soit perçu comme un être plus sensible aux questions de santé et sécurité du travail. Les membres s’adressent à lui pour lui signaler des situations problématiques qui auraient dû être communiqués plutôt à leurs patrons. Dans certains cas, si les revendications individuelles ne

---

<sup>57</sup> Répondant 2.

<sup>58</sup> Répondant 5.

<sup>59</sup> Répondant 5.

<sup>60</sup> Répondant 2.

sont pas prises en compte, elles peuvent devenir un enjeu latent ou actif de tension dans les relations de travail :

Oui, oui, les syndicats sont plus sensibles à ces questions-là, c'est certain... Les représentants syndicaux disent à l'employeur : « Bien là, essaie donc de régler ce problème-là. » [...] À un moment donné, le syndicat passe en mode : « Moi, je suis tanné de dialoguer, je vais revendiquer. » [...]. Là, les tensions patronale-syndicale vont augmenter.<sup>61</sup>

Dans le cadre des entretiens, nous avons observé que certains milieux de travail tentent de diversifier leurs approches pour communiquer des contenus en matière de santé et sécurité du travail. Celle qui a soulevé notre attention est « l'approche appréciative de Cooperrider<sup>62</sup> ». Cette approche consiste à résumer en quelques mots, à regarder ce qui fonctionne plutôt qu'à se concentrer sur les problèmes, sur ce qui ne fonctionne pas. Il en découlerait une somme de connaissances, le « positive core », au moyen du témoignage des expériences vécues par tous les participants d'une problématique de l'organisation, « puis on va s'inspirer de ça pour transposer ça et solutionner les problèmes<sup>63</sup> ».

Un répondant nous indiquait qu'une telle approche aiderait notamment le leader communicationnel à bonifier le rôle exercé par un comité de santé et sécurité paritaire dans une organisation. Cette approche permettrait en quelque sorte à ce comité d'exercer un rôle d'influenceur important, de devenir une sorte de leader communicationnel très actif dans l'organisation, qui relèverait les meilleures pratiques et, au lieu d'indiquer les problèmes vécus à la direction d'une organisation, deviendrait un carrefour important pour optimiser les pratiques en matière de santé et sécurité du travail : « C'est un groupe paritaire qui est capable de regarder, d'avoir une vision en santé et sécurité pour l'organisation, plus que de traiter la liste d'épicerie des problèmes.<sup>64</sup> »

---

<sup>61</sup> Répondant 5.

<sup>62</sup> Une définition de cette approche a été proposée par David L. Cooperrider sous le nom de *Appreciative Inquiry*, traduite généralement en français par « approche positive ». Cooperrider mentionne que cette approche repose sur cinq principes : constructionnisme, simultanément, poétique, anticipation et positif : [http://www.12manage.com/methods\\_cooperrider\\_appreciative\\_inquiry\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_cooperrider_appreciative_inquiry_fr.html)

<sup>63</sup> Répondant 5.

<sup>64</sup> Répondant 5.

En somme, il se dégage des contenus recueillis lors des entretiens que la présence d'un comité paritaire utilisant l'approche appréciative dans les secteurs d'activités composés de plusieurs petites organisations constituerait un soutien important. Dans la mesure où ce comité paritaire orienterait ses actions sur les bonnes priorités en santé et sécurité du travail pour les organisations de son secteur, il aurait un effet de levier important s'il proposait les approches et les méthodes porteuses pour les petites organisations. Selon les cas, les résultats des activités d'un tel comité paritaire seraient mobilisateurs en santé et sécurité, particulièrement pour fournir un soutien efficient aux individus qui pourraient potentiellement devenir des leaders communicationnels dans ces petites organisations.

#### 4.6 Pratiques de communication souhaitées

La majorité des répondants sont d'avis que les moyens de communication de masse seront désormais omniprésents au sein de leur organisation, mais qu'une plus grande attention doit être accordée aux aspects humains de la communication. Il est recommandé que les responsables de la santé et sécurité du travail se préoccupent davantage du soutien et de l'établissement de réseaux interpersonnels en matière de santé et sécurité du travail et du fonctionnement de ces réseaux de communication dans les milieux organisationnels, de sorte que : « quand il arrive une nouveauté ou une nouvelle problématique en santé et sécurité, tu as des lieux instantanés où toutes sortes de discussions se passent, puis où tu peux avoir une tache d'huile rapide<sup>65</sup> ».

En complément, à la fin de chaque entretien, nous avons demandé au participant quelle était la pratique qu'il jugeait optimale pour avantager les mécanismes de communication en rapport avec le transfert de connaissances. Nous avons, entre autres, recueillis ce commentaire :

Quand on va se mettre à parler de communication en transfert de connaissances en santé et sécurité, on devrait parler de l'ensemble des réseaux formels et informels qu'on a mis en place pour que ça marche, et c'est de ça qu'on devrait parler. Puis, quand on fait un

---

<sup>65</sup> Répondant 2.

diagnostic des communications à l'intérieur d'un milieu, moi j'irais faire un diagnostic des réseaux de communication formels et informels autour de la question,<sup>66</sup>

En outre, la plupart des répondants affirment que :

[...] les meilleures pratiques, c'est d'être présent et disponible, plus j'y pense... dans les autres entreprises ... C'est toujours des choses qu'ils ont fait en étant présents avec leurs gens, puis c'est ça qui a été apprécié, en termes de meilleures pratiques, mais c'est sûr qu'il y a une grosse, grosse question de budget.<sup>67</sup>

Du point de vue du marché du travail, c'est-à-dire en termes d'économies d'échelle, il n'en demeure pas moins qu'il existe un besoin de cibler les leaders communicationnels en santé et sécurité du travail : « Les coûts deviennent si importants avec la globalisation des marchés que ça va devenir quelque chose d'important, au point tel que l'entreprise elle-même va trouver à l'intérieur de son staff la personne, la grande gueule, le leader d'opinion qui va aller trouver et présenter des contenus en SST. <sup>68</sup> »

Le modèle de communication à soutenir celui qui se dégage de nos entretiens est celui du dialogue, celui basé sur un mode bidirectionnel symétrique, particulièrement dans les contextes de changement. Cependant, il est nécessaire de la part des gestionnaires d'établir d'abord un diagnostic dans leur milieu et d'identifier les individus qui sont plus ouverts aux changements et au réseautage. La capacité des gestionnaires de cerner les individus alertes semble incontournable, parce qu'aujourd'hui, « le récepteur peut produire des messages aussi, ce qu'il ne pouvait pas faire avant <sup>69</sup> ». Les possibilités des technologies informatiques encore inexplorées pourraient changer le monde organisationnel, mais, à la base de toute communication, la dimension relationnelle devrait primer, selon nos participants.

Un autre élément qui a été relevé, selon le milieu de travail visé par un programme de communication, est celui de considérer le niveau et la capacité des publics cibles à décoder

---

<sup>66</sup> Répondant 2.

<sup>67</sup> Répondant 3.

<sup>68</sup> Répondant 4.

<sup>69</sup> Répondant 4.

les messages ; en résumé, il s'agirait de s'assurer que la lisibilité et le décodage des messages tiennent compte de la capacité de compréhension des publics.

À cet égard, un des participants considère qu'une organisation sérieuse, ayant des communicateurs chevronnés, ne devrait pas utiliser des produits de communication pour un public cible sans pré-tests : « Tu lui montres le produit avant l'impression finale et tu vas voir sa réaction... Une espèce de test d'utilisabilité de ton produit auprès des utilisateurs, puis là, tu vois leurs réactions.<sup>70</sup> »

Enfin, si l'évaluation devrait être systématisée dans la grande organisation, il n'en demeure pas moins que les répondants sont plus souples envers les organisations de petites tailles qui généralement n'ont pas les moyens financiers de mesurer l'impact de leurs moyens de communication avant de les produire.

---

<sup>70</sup> Répondant 4.

## CHAPITRE V

### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Maintenant que nous avons présenté nos résultats au chapitre précédent, nous estimons important de procéder à leur interprétation en dégagant les éléments déterminants, afin de répondre aux questions de notre problématique en relation avec notre cadre d'analyse théorique.

#### 5.1 Les mécanismes de communication

Au terme de notre recherche, nous obtenons des résultats qui confirment notre hypothèse, c'est-à-dire que les modèles positivistes sont plus utilisés dans les mécanismes de communication en matière de transfert de connaissances en santé et sécurité du travail que les modèles systémiques. Par conséquent, les stratégies de communication employées par les communicateurs dans le domaine de la santé et sécurité du travail sont essentiellement diffusionnistes.

Nous n'avons pas été surpris de constater cette importance accordée à la diffusion, étant donné l'obligation pour les organisations de respecter les lois et les règlements régissant le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec qui les obligent à implanter des moyens d'information. Partant de ce fait, nous constatons une prédominance du modèle de l'information publique de même qu'une propension à la participation des médias de masse à la transmission de messages à des publics dans le secteur de la santé et sécurité du travail.

Cela peut s'expliquer en partie par la présence toujours importante de ces médias de masse dans la société québécoise, mais aussi par la conception généralisée chez les participants de notre étude et par la documentation consultée que les médias de masse permettent de diffuser pour joindre un large public. Si l'idée de la segmentation des publics est souhaitée pour la planification des communications en santé et sécurité du travail, nos répondants soulignent qu'elle exige une connaissance plus poussée des publics et une sélection des stratégies de

communication adaptées au contexte, donc du temps et de l'argent. Nous avons par contre été étonné par l'idée selon laquelle l'attrait pour les médias de masse gagnerait davantage en importance dans les mécanismes de communication si les organisations disposaient de budgets plus importants en communication. Cela expliquerait en partie la raison pour laquelle de nombreuses publications soient diffusées sur Internet ; nous y reviendrons plus loin dans le présent chapitre.

Deux motivations semblent expliquer cet intérêt pour les médias de masse. La première est liée au fait que la santé et sécurité du travail est envisagée comme un enjeu de société qui touche une majorité de travailleurs, ce qui expliquerait la prédilection pour les canaux de communication ayant un fort potentiel de diffusion et permettant de joindre un large public, tout comme on peut l'observer dans certaines campagnes<sup>71</sup> de communication en santé publique. Les participants nous ont fait remarquer que les problématiques de la santé publique attirent davantage l'attention des médias de masse que les problématiques de la santé et sécurité du travail. Si le potentiel de nouvelles y est pour quelque chose, il n'en demeure pas moins que le milieu de la santé et sécurité du travail souhaiterait obtenir plus d'attention de la part des médias de masse. L'accident concernant un travailleur sur un chantier génère peu d'attrait médiatique comparé, par exemple, à la bactérie C difficile dans les hôpitaux ou encore aux listes d'attente dans les urgences. Par conséquent, pour réaliser leurs objectifs d'information en matière de santé et sécurité du travail, les responsables des communications<sup>72</sup> doivent imaginer d'autres façons de joindre leurs publics en matière de santé et sécurité du travail.

La deuxième motivation concerne la mesure en communication. Même si les approches et les techniques de cueillette de données sont disponibles, elles sont perçues comme onéreuses et exigeantes en temps et en ressources humaines. Nous avons relevé un manque d'intégration de la mesure en mode continu, non pas qu'il s'agisse du manque de volonté d'y recourir, mais plutôt d'un manque d'accès aux connaissances scientifiques récentes en matière de

---

<sup>71</sup> Exemple : les campagnes de sensibilisation en toxicomanie, VIH/sida, l'influenza pandémique et les maladies chroniques.

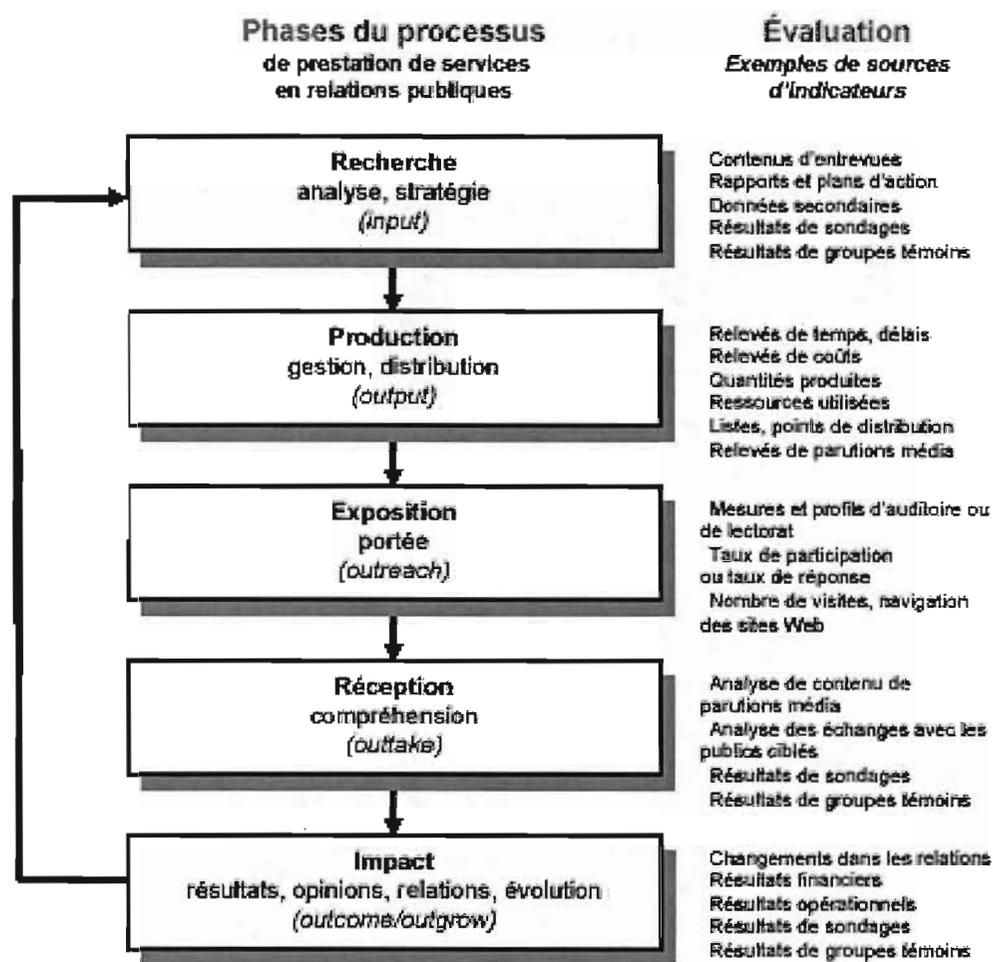
<sup>72</sup> Les responsables des communications doivent également couvrir dans leurs pratiques les fonctions des relations publiques dont les relations avec les médias.

mesures en communication. En effet, de façon générale, nous avons constaté un intérêt marqué pour la mesure, bien que la pratique en mesures de la communication dans le secteur de la santé et sécurité du travail se concentre fortement sur les aspects de la « production, de la gestion, de la distribution (*output*) » (*Ibid.*, p. 79) et de l'« exposition, portée, (*outreach*) » (*Ibid.*, p. 79), alors que la phase de « recherche, analyse et planification, (*input*) » (*Ibid.*, p. 78) se limite, selon le cas, à la formulation d'une problématique à résoudre. Les deux phases les plus souvent laissées de côté sont celles de la « réception, compréhension, (*outtake*) » (*Ibid.*, p. 80), puisqu'elles requièrent une cueillette de données auprès des publics cibles, tout comme la phase « impacts, résultats, opinions, relations, évolution (*outcome/outgrow*) » (*Ibid.*, p. 81).

Fait à souligner au sujet de la mesure en communication, les chercheurs de l'IRSST, dans une enquête sur la communication réalisée en juin 2004, ont soulevé le fait qu'ils se considèrent motivés à favoriser la diffusion des résultats de leurs recherches et à collaborer aux diverses étapes du processus de communication. Tout en indiquant qu'ils visent un meilleur soutien en matière de communication, ils souhaitent que leur rôle soit précisé, que des objectifs clairs soient établis, et que leur performance soit évaluée. Devant une telle ouverture de la part des chercheurs de l'IRSST, il nous apparaît pertinent d'y répondre par un modèle comme celui portant sur l'évaluation de l'ensemble du processus de prestation de services des relations publiques de Bérubé (2005). On peut consulter ce modèle à la figure 5.1 qui suit.

Figure 5.1

Phases du processus de prestation de services en relations publiques  
(Bérubé, 2005)



Cette émergence de l'importance de la mesure des communications nous apparaît fondée sur le besoin de disposer de programmes de communication en santé et sécurité du travail qui se distinguent des moyens de diffusion généralement utilisés dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Comme l'ont fait remarquer des participants à notre étude, la mesure de la communication en santé et sécurité du travail est pratiquement inexistante dans ce secteur professionnel, à l'exclusion des recherches universitaires en communication. Si les pertes de

temps et le taux d'absentéisme sont des indicateurs couramment utilisés, disposer d'indicateurs sur les mécanismes de communication ajouterait, selon nos observations, des éléments significatifs à la gestion des différents processus de fonctionnement des organisations, notamment en santé et sécurité du travail.

Nous avons également abordé, dans notre cadre théorique, les travaux de Roman Jakobson, particulièrement son modèle (voir figure 1.1) qui propose six fonctions principales de la communication : les fonctions référentielle ou cognitive, expressive ou émotive, poétique ou esthétique, conative ou persuasive, phatique ou relationnelle, et métalinguistique (Lohisse et Klein, 2006 p.74). Si cette figure permet d'illustrer notamment que la communication est le résultat d'une interaction entre un émetteur qui transmet un message et un récepteur qui le reçoit, nous avons constaté que l'émetteur, le moyen et le canal reçoivent une attention beaucoup plus importante dans les mécanismes de communication dans le secteur de la santé et sécurité du travail que ceux du récepteur et de la situation précise dans laquelle il y a communication, autrement dit du contexte.

Cette constatation découle, à notre avis, d'une conception linéaire de la communication. Nous estimons que le modèle de Jakobson, tel que présenté à la figure 1 en tant que base de réflexion pour les intervenants du secteur de la santé et sécurité du travail, pour qu'ils puissent penser leurs mécanismes de communication. Son principal avantage repose sur sa démonstration du fait que la communication n'est pas uniquement la transmission d'une information, et qu'il est déterminant de considérer le contexte, le groupe auquel appartiennent les individus, les intersubjectivités, les interactions et la rétroaction pour penser les mécanismes de communication.

Autre argument qui nous semble important, nos répondants reconnaissent dans les modèles de Grunig (Grunig et Hunt, 1984 ; Grunig *et al.*, 1992 et 2002) une plus grande efficacité aux modèles de communication bidirectionnelle, sans toutefois rejeter le modèle d'information publique, puisque, selon la situation, ce modèle peut très bien convenir. On pense, entre autres, à la promotion des mesures d'hygiène sanitaire au travail, le modèle d'information publique s'y prête fort bien, alors que pour la sécurité dans l'utilisation de machines, on peut,

selon le cas, obtenir de meilleurs résultats par le recours à une interactivité entre les acteurs concernés, bref par une communication bidirectionnelle.

Tel qu'indiqué dans notre cadre théorique, les deux premiers modèles de Grunig sont informationnels, visant principalement à réaliser un changement d'attitude et/ou de comportement chez les publics visés, sans que l'organisation n'ait l'intention de modifier les siens. Nous avons également mis en évidence le fait que les deux autres modèles sont bidirectionnels, que la communication s'établit dans les deux sens entre une organisation et ses publics, et que les deux parties peuvent convenir de modifier leurs attitudes et/ou leurs comportements. Si les intervenants en matière de communication du secteur de la santé et sécurité du travail envisagent de modifier leurs mécanismes de communication, ils gagneraient à considérer la théorie situationnelle issue des travaux de Grunig *et al.* (1984), qui illustre l'importance de la gestion des enjeux en fonction des attentes des parties prenantes ou de leurs publics. En fait, il s'agit, pour une organisation, de vérifier l'intérêt de ses publics pour un enjeu, leurs modes de communication privilégiés par rapport à cet enjeu, sans oublier l'adéquation du comportement de ce public avec la mission de l'organisation.

Dans la mesure où le public considère l'enjeu comme très important, les chances qu'il s'engage sont fortes, bref, qu'il devienne un public actif. Rappelons à ce sujet les travaux de Grunig et Hunt (1984) établissant qu'un public a tendance à s'engager si les individus qui le composent considèrent que les activités d'une organisation le touchent ; dans le cas où il perçoit les activités de cette organisation comme problématiques, il peut alors décider de s'engager selon sa lecture de la situation et sa capacité ou sa latitude d'intervention.

Nous avons pu observer l'importance de la notion de public actif dans notre revue de la littérature dans le cas fort documenté des chariots élévateurs. Les nombreux développements entourant cette problématique ont connu une percée importante lorsque les chercheurs de l'IRSST et des représentants des milieux de travail ont opté pour un mode bidirectionnel. Cet exemple des chariots élévateurs est fort pertinent pour illustrer le modèle de communication bidirectionnelle dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Outre le fait qu'une série de mesures correctives sont en place, le sujet continue à évoluer et, à la lumière des études

scientifiques<sup>73</sup> publiées sur le sujet, nous constatons que les mécanismes de communication sur les chariots élévateurs semblent adaptés aux enjeux soulevés par les différents publics concernés. De ce fait, les parties prenantes sont amenées à adapter leurs mécanismes de communication selon un besoin d'information ou un besoin d'interaction pour sélectionner le mécanisme de communication favorisant des comportements sécuritaires de la part du personnel utilisant des chariots élévateurs.

Lorsque l'information est traitée selon le contexte plutôt que comme une donnée ou un objet à transmettre, nous avons observé, chez nos répondants, une tendance à envisager la communication selon une approche systémique tenant compte de l'importance d'engager des leaders communicationnels, principalement en raison de leur rôle d'influence dans leurs groupes d'appartenance. Nous aborderons plus loin ce rôle du leader communicationnel et nous nous interrogerons sur la possibilité d'un partage de responsabilités dans la communication d'un enjeu en santé et sécurité du travail, étant donné que nous avons décelé une importance accordée à la communication face à face. En effet, elle apparaît comme un incontournable aux yeux des participants de notre étude, particulièrement dans les situations où l'information est complexe ou chargée émotionnellement. Nous estimons, tout comme nos répondants l'ont relevé, que la rencontre face à face mérite une attention particulière pour penser les mécanismes de communication, puisqu'en plus de favoriser le contact humain, elle permet d'expliquer, de recevoir du feed-back et de vulgariser des sujets complexes qui sont importants pour la qualité de vie des personnes ainsi que pour la productivité d'une organisation.

Au sujet du transfert de connaissances, notre cadre théorique s'appuie sur les travaux de Lomas, et ce choix est fondé sur les étapes proposées dans son modèle de transfert de connaissances. Nous avons fait un rapprochement entre ce modèle et celui de la méthode RACE de Marston (1979), qui est utilisée par les principales associations<sup>74</sup> de professionnels

---

<sup>73</sup> Site de l'IRSST <http://recherche.irsst.qc.ca/> consulté le 13 décembre 2008. Plus de 107 liens conduisent le lecteur vers des études scientifiques ou des projets de recherches sur les chariots élévateurs.

<sup>74</sup> Les deux associations professionnelles de relations publiques sont la Société des professionnels en relations publiques du Québec (SQPRP) et la Société canadienne des relations publiques (SCRPP).

des relations publiques. Si ces associations encouragent l'utilisation de la méthode RACE pour la pratique des relations publiques, il faut mentionner que ce n'est pas nécessairement le choix de toutes les associations s'intéressant à la communication. Plus précisément, nous voyons un rapprochement entre le modèle de Lomas et l'approche RACE, parce que ces méthodes sont utiles pour analyser les mécanismes de communication utilisés en santé et sécurité du travail, les modèles RACE et Lomas se fondant tous deux sur une approche comportementaliste. En effet, comme nous l'avons exprimé au début de ce mémoire, le mode *behavioral*, par opposition à une communication réciproque s'appuyant sur le contexte, exerce une influence importante dans l'élaboration des mécanismes de communication organisationnelle dans le secteur de la santé et sécurité du travail.

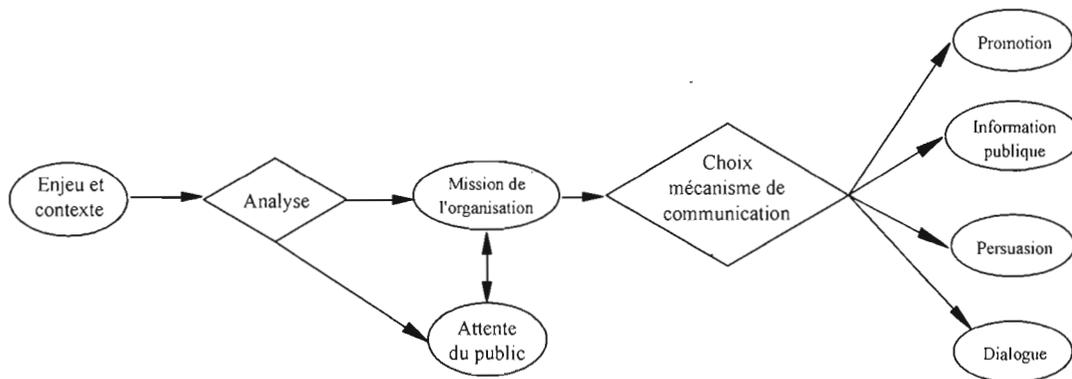
Comme nous le faisait remarquer un expert en matière de changement organisationnel consulté dans le cadre de notre cueillette de données, les programmes de diffusion d'information en santé et sécurité du travail couvrent un large éventail de sujets. Ils sont bien documentés, mais ils n'ont pas forcément beaucoup d'impact en matière de transfert de connaissances dans les milieux organisationnels. Cet expert mentionnait que pour qu'il y ait transfert de connaissances, il faut que les individus adoptent de nouveaux comportements ou adhèrent aux principes qui sont associés au message véhiculé. Toujours d'après cet expert, la diffusion d'informations se limiterait à éveiller l'intérêt des destinataires des programmes de communication et, s'il n'y a pas adoption et mise en œuvre, il n'y aurait pas transfert de connaissances. Nous ne partageons pas pleinement cette interprétation, car nous estimons que pour certains enjeux de santé et sécurité du travail, les programmes de diffusion d'information peuvent être justifiés dans les mécanismes de communication et qu'ils peuvent favoriser et maintenir un transfert de connaissances. Mais ce qu'il faut éviter, comme nous l'ont fait remarquer certains participants de notre étude, c'est de recourir systématiquement à la diffusion unidirectionnelle de l'information, sans tenir compte du contexte et des enjeux de cette communication. Prenons l'exemple du tabagisme, les effets négatifs et cumulatifs de son usage sont suffisamment documentés, mais les changements d'attitudes et de comportements ne peuvent être obtenus par une simple approche diffusionniste. Par conséquent, le mécanisme de communication pour cet enjeu peut fort bien s'appuyer sur le modèle d'information de Grunig. En effet, la réciprocité entre les parties prenantes, comme le

prévoient les deux modèles de communication bidirectionnelle, ne nous apparaît pas essentielle pour contribuer à un transfert de connaissances ou à son maintien dans ce cas.

Par ailleurs, nous partageons l'idée que le transfert de connaissances consiste à se donner une représentation commune conduisant à la sélection de priorités communes. Dans ce cas, cette situation amène forcément à considérer les mécanismes de communication sur un mode bidirectionnel. Le planificateur de ces mécanismes de communication devra cependant déterminer la caractéristique de cette bidirectionnalité, car elle peut être de deux niveaux, selon Grunig (voir figure 2.1). Si la bidirectionnalité est asymétrique, sa caractéristique de base s'appuie sur la persuasion scientifique et les outils de pilotage des opérations de communication reposeront sur des évaluations formatives et sur des évaluations d'attitudes. Si le planificateur recherche la bidirectionnalité symétrique, elle sera caractérisée par la compréhension réciproque d'un enjeu et l'évaluation de la compréhension et de la connaissance sera réciproque. C'est pourquoi nous sommes d'avis que l'approche situationnelle et la bidirectionnalité symétrique sont très valables pour contribuer au transfert de connaissances, selon la spécificité des cas. Cela est particulièrement valable dans les contextes où les publics actifs sont, non seulement préoccupés par un enjeu, mais suffisamment outillés pour participer à la définition de la problématique de cet enjeu. Partant de là, les priorités deviennent communes, et le transfert de connaissances favorise l'interaction entre les individus dans le choix de mesures correctives en matière de santé et sécurité du travail. Nous avons illustré notre conception du processus de sélection d'un mécanisme de communication à la figure 5.2.

Figure 5.2

## Processus de sélection d'un mécanisme de communication



À partir d'un enjeu organisationnel, le contexte doit être circonscrit et, par la suite, on procède à l'analyse de cet enjeu et de son contexte. Si une validation secondaire est requise, il est alors souhaitable de la réaliser pendant cette étape de l'analyse, puis de prendre en compte la mission de l'organisation et d'effectuer une évaluation des attentes du public. Par la suite, le mécanisme de communication permettant d'atteindre les buts et les objectifs du programme de communication répondant à l'enjeu sera sélectionné selon les trois modèles de Grunig, dont les caractéristiques sont : la promotion, l'information publique, la persuasion ou le dialogue.

## 5.2 Vulgarisation : limites et considérations méthodologiques

Dans notre réflexion sur les mécanismes de communication, notre objectif consiste, non pas à faire une analyse de la multiplicité des moyens de communication utilisés dans le secteur de la santé et sécurité, comme nous le souhaitions au début de notre recherche, mais plutôt à nous concentrer sur les éléments que nous mettons en relation avec les besoins du leader communicationnel.

Au départ, ce qui a soulevé notre intérêt pour la vulgarisation des contenus des publications scientifiques, comme les rapports de recherche de l'IRSST, vient en grande partie de l'idée mise en relief par Everett Rogers voulant que le leader d'opinion soit très actif dans la

recherche d'informations. Comme nous l'avons indiqué dans notre cadre théorique, les leaders communicationnels sont réputés plus innovateurs que les membres de leurs réseaux, et parallèlement pour être reconnus par leurs pairs comme des leaders d'opinion, ils doivent adopter les nouvelles idées de manière proactive, soit avant les membres de leurs propres réseaux, afin d'être considérés comme des précurseurs innovants. Par conséquent, les leaders communicationnels devraient être des utilisateurs fréquents des sources d'information en ligne dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Nous nous sommes d'abord intéressés à cet aspect, en étudiant la préoccupation des fournisseurs de contenus du secteur de la santé et sécurité du travail et la place qu'y occupe la vulgarisation des contenus scientifiques.

Alors qu'un souci de vulgarisation anime la majorité des professionnels, y compris les responsables de la communication engagés dans le transfert de connaissances dans le secteur de la santé et sécurité du travail, nous observons que la pratique généralisée consiste principalement à faciliter l'accès aux publications scientifiques, en ligne ou encore par des abonnements gratuits. Par ailleurs, dans notre analyse de données secondaires, nous avons relevé le fait que les rapports de recherches de l'IRSST peuvent créer une certaine confusion quant à la clientèle visée par ces publications, tant au niveau de langage utilisé qu'au niveau du degré de vulgarisation. Ainsi, nous constatons que les besoins des publics cibles diffèrent selon leur degré de connaissance du sujet traité par une publication.

Il ne nous a pas été possible de vérifier le degré de connaissance des leaders communicationnels par rapport aux publications susmentionnées, mais en nous appuyant sur la littérature scientifique consultée pour étayer notre cadre théorique, nous pouvons observer que les besoins de vulgarisation des contenus sont variables et qu'ils diffèrent chez les leaders communicationnels de ceux se rapportant aux besoins du public en général. En effet, Everett Rogers est d'avis qu'un leader communicationnel a un plus grand potentiel d'exposition à l'information que les membres de ses réseaux. Par conséquent, le besoin de vulgarisation du leader communicationnel est certainement différent de celui qu'on retrouve chez les membres de son réseau. Voilà ce qui peut en partie expliquer la grande fréquentation par les répondants des publications scientifiques de l'IRSST et leur haute satisfaction décelée lors d'un sondage réalisé en juin 2004. Ces répondants fréquentent régulièrement le site Internet de l'IRSST et la majorité d'entre eux sont des professionnels en matière de santé et

sécurité du travail ; ils peuvent agir comme leaders communicationnel dans leurs réseaux respectifs.

Malheureusement, nous n'avons pas prévu vérifier cette particularité dans notre présente recherche puisque au moment de son élaboration, nous n'avions pas comme objectif de vérifier ces besoins, mais plutôt celui de déterminer la place que le leader communicationnel occupe dans les mécanismes de communication. Si nous devons poursuivre nos travaux sur le leader communicationnel, nous devrions prévoir : 1) identifier à l'aide de questions filtres lesquels parmi nos répondants se perçoivent et/ou quels individus sont perçus comme des leaders communicationnels puis; 2) vérifier leurs besoins en matière de vulgarisation.

En considérant la vulgarisation comme la base de l'adaptation d'un texte ou d'une présentation orale à un public cible, l'objectif consiste en ce que ce public visé en comprenne tout le sens et puisse se l'approprier. Comme l'indiquait Marianne Kugler (2005) au sujet du besoin de vulgariser une communication, il découle de la nécessité de se faire comprendre d'une personne qui n'a pas la même formation, les mêmes intérêts, la même langue technique. Tout compte fait, la vulgarisation signifie une modification du niveau de langage, sans altérer le contenu d'un texte ou d'une communication orale. De plus, les principales observations en matière de vulgarisation consistent, non pas à en simplifier le contenu, mais à traduire un exercice de traduction en effectuant des choix sémantiques en conformité avec les publics à joindre, l'objectif de la vulgarisation étant d'extraire d'une communication les expressions techniques et pointues propres à une discipline, tout en les remplaçant par des mots ou des expressions du langage propre à chaque catégorie de destinataires.

Mais en plus de la question du vocabulaire, Kugler (2005) évoque l'importance du choix des éléments d'information devant être retenus pour que l'effort de vulgarisation puisse atteindre une réelle efficacité communicationnelle. Il s'agit donc de placer en premier lieu, ou du moins de mettre en évidence, les termes ou les informations qui capteront l'attention du ou des publics cibles en fonction de leurs besoins et de leur situation.

Comme nous l'ont fait remarquer plusieurs participants de notre étude, l'identification des besoins de communication et la façon d'y répondre sont très fluctuants d'un milieu organisationnel à un autre. Si la demande d'information sur un sujet ou sur une

problématique est élevée dans certains milieux, la tendance générale consiste à répondre d'abord avec les documents d'information disponibles. Si ces documents ne répondent pas aux besoins exprimés, alors un programme de formation (pouvant être considéré comme un autre moyen de communication, davantage interactif) est généralement élaboré pour satisfaire les besoins de base en information.

En considérant qu'un lecteur n'est réceptif à un contenu qu'au moment où une information peut lui être utile, il devient intéressant pour lui, et particulièrement pour un leader communicationnel, de consulter les sites Internet consacrés à la publication de rapports de recherche scientifique. Ce besoin est, par ailleurs, relativement comblé, puisque les résultats de notre recherche indiquent une tendance généralisée chez les fournisseurs de contenus comme l'IRSST, la CSST ou les associations du secteur de la santé et sécurité du travail du Québec à mettre en ligne leurs publications, qui deviennent ainsi facilement accessibles dans Internet.

En somme, la multiplicité des sites Internet a rendu l'accès à l'information plus facile dans le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec. Nous constatons cependant que l'approche généralement utilisée en matière d'information demeure sensiblement la même. En effet, la très grande majorité des fournisseurs de contenus en santé et sécurité du travail mettent en ligne leurs publications écrites traditionnelles. Par ailleurs, il s'agit d'une pratique appréciée, et nous n'avons pas été surpris d'apprendre, par exemple, que les rapports de recherche comptent parmi les produits de communication de l'IRSST les plus prisés et les plus utilisés, soit par 83 % des répondants d'un sondage réalisé en 2004.

### 5.3 L'attrait des TIC

L'idée d'utiliser des outils s'appuyant sur des technologies numérisées va de pair avec la disponibilité des outils d'information comme les sites Web, les logiciels de présentation permettant de projeter des diapositives et, pour les plus innovateurs (que devraient donc être des leaders communicationnels), les médias collaborateurs. Nous avons pu constater dans nos échanges avec nos participants que les TIC sont à la fois synonymes d'accessibilité à de l'information, d'appui à des contenus de communication, de cybercollaboration,

d'interactivité et de flexibilité dans la mise à jour de données. Si les TIC fascinent dans le secteur de la santé et sécurité du travail, c'est principalement en raison des possibilités de connectivité qu'ils procurent entre les organisations et leurs publics. Si les moyens tels les publications, les expositions, les rencontres publiques, les affiches, les lettres d'information, les vidéos, les cédéroms ou le recours à la promotion, la publicité ou le communiqué de presse sont présents dans l'univers de la santé et sécurité du travail, nous avons relevé un attrait particulier pour Internet, les diaporamas et une interrogation sur les médias collaborateurs. Nous avons constaté en cours d'étude, que les TIC exercent une forte influence dans le choix, tant des stratégies que des tactiques de communication.

Au premier chef, Internet est mentionné comme un incontournable dans l'accessibilité à l'information, nonobstant les problèmes de navigabilité et d'organisation des informations. On l'utilise surtout pour prendre connaissance de publications scientifiques rendues disponibles en version électronique. Si Internet semble procurer une impression d'interactivité, nos participants n'ont pas mentionné l'existence de moyens interactifs dans Internet pour le secteur de la santé et sécurité du travail. Cependant, l'idée de disposer de tels moyens interactifs de communication, par exemple sous la forme de jeu de rôles ou de simulations mettant en lumière des pratiques à éviter et/ou à adopter, soulève leur intérêt. Les ressources financières sont pointées du doigt comme principal frein à l'émergence de ces outils, tout comme le fait que l'accessibilité aux ordinateurs est limitée dans de nombreux milieux de travail.

Par conséquent, ces outils interactifs vont probablement connaître une percée dans les centres de formation avant d'être plus largement accessibles dans Internet. Pour nos répondants, Internet est une plaque tournante dans l'accès à l'information et ils considèrent qu'il s'agit d'une fonctionnalité soutenant leurs stratégies de diffusion. Nous avons noté qu'ils mesurent cette commodité par le nombre de fréquentations et de téléchargements d'éléments à partir de leurs sites Web. Il n'a pas été possible d'obtenir d'indicateurs liés à la compréhension et à l'impact de ces outils.

Nous n'avons pas été surpris de la conception exposée par certains participants concernant l'utilisation et l'intégration de diapositives numériques projetées sur un écran. Ces

présentations sont réalisées sur un mode de communication offrant la possibilité au présentateur de décoder partiellement la réception de ses messages, en vérifiant ceux-ci à l'aide de questions ou, selon le cas, par la communication non verbale des destinataires. Si l'utilisation de ces outils de présentation peut contribuer d'une façon importante à véhiculer des messages, nous avons été surpris de constater que, pour certains participants, il s'agit plutôt d'une façon de moderniser leurs communications. Nous n'avons pas évalué ces outils dans le cadre de notre étude, mais à notre avis, il serait pertinent d'évaluer si l'utilisation inadéquate de ces outils peut nuire à l'efficacité d'une communication. Par exemple, si le présentateur se contente de lire les données projetées sur l'écran, ou encore si la présentation des données ne respecte pas les principes d'une communication bidirectionnelle, l'efficacité du message de santé et sécurité du travail, tout comme la contribution au transfert de connaissances, s'en trouve diminuée. Dans certains cas, l'outil de présentation devient un concurrent du présentateur plutôt qu'un soutien. Dans une telle situation, rappelons la possibilité, pour le destinataire, qu'il puisse se retrouver devant un choix qui correspond aux interprétations les plus significatives pour lui puisque, comme l'indiquent (Blumler et Katz, 1974), les consonances et les dissonances cognitives du récepteur influent sur l'interprétation qu'il fait de l'information reçue.

Quand à la portée des TIC dans le secteur de la santé et sécurité du travail, nous examinerons plus particulièrement leur impact auprès des leaders d'opinion communicationnels. Si on envisage ceux-ci comme des innovateurs, il serait intéressant de découvrir comment ils envisagent le recours aux médias collaborateurs pour maintenir leur rôle dans leurs réseaux interpersonnels et de vérifier les possibles modifications dans l'exercice de leur rôle dans les mécanismes de communication. À notre avis, deux possibilités se présentent.

D'une part, pour le leader communicationnel, recourir aux technologies de type Web 2.0 pourrait lui permettre d'améliorer les effets de bidirectionnalité et d'intersubjectivité avec ses publics. En effet, le leader communicationnel peut avoir à sa disposition divers moyens tels un blogue ou un site dans un média collaborateur comme Facebook et intervenir sur un enjeu de santé et sécurité du travail, avec ou sans lien avec l'organisation pour laquelle il travaille. Le leader communicationnel a ainsi la possibilité, non seulement d'être un relayeur d'information, un influenceur dans ses réseaux interpersonnels, mais, selon le cas, un

producteur de messages lui permettant de joindre des individus en dehors de ses réseaux de travail habituels. Il a notamment la possibilité que son message soit repris par les médias de masse, si le sujet qui fait de lui un leader communicationnel retient l'attention d'une entreprise de presse.

D'autre part, la technologie du Web 2.0 permet aux organisations œuvrant en santé et sécurité du travail de favoriser une participation potentielle chez leurs récepteurs pour communiquer des approches d'imitation de comportements, notamment en matière d'adoption de pratiques sécuritaires dans un milieu de travail. Avec les capacités techniques des ordinateurs en constante évolution et les technologies du Web 2.0, il devient intéressant pour les organisations de mettre à la disposition de leurs publics des simulations et des évaluations d'attitudes et de comportements pour améliorer la matière de santé et sécurité du travail du point de vue de la prévention ou de l'intervention.

#### 5.4 Le leader communicationnel

Nous allons maintenant centrer l'interprétation des résultats de notre recherche sur le leader communicationnel. Comme nous l'avons mentionné dans notre cadre théorique et relevé chez les participants de notre étude, les leaders communicationnels multiplient l'impact des effets des programmes d'information. Nous avons également mentionné que les mécanismes de communication privilégiés dans le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec correspondent en grande partie au deuxième modèle de Grunig, celui de l'information publique. Sur la base de notre revue de la littérature, de nos entretiens et des travaux de Roy (1995) et ceux de Rogers (2003), nous décelons une contribution significative du leader communicationnel lorsque le modèle bidirectionnel asymétrique caractérise les mécanismes de communication engagés. C'est le cas notamment lorsqu'un besoin en matière de santé et sécurité du travail est soulevé par un milieu de travail ou encore qu'il concerne un milieu de travail comme le projet où sont utilisés des chariots élévateurs, tel que nous l'avons évoqué précédemment dans ce mémoire. Dans ces situations, les problèmes soulevés requièrent la contribution d'un tiers pour identifier des mesures correctives en y faisant participer les personnes directement concernées et, dans ces circonstances, la coopération d'un leader communicationnel peut s'avérer d'une grande utilité.

Par ailleurs, à la lumière des travaux documentaires de l'équipe de Mario Roy réalisés en 1995, nous avons relevé une certaine contradiction dans la documentation sur l'engagement des relayeurs de l'IRSST dans le transfert de connaissances. En effet, si certains experts mentionnés dans la revue de la littérature sur le transfert de connaissances réalisée par l'équipe de chercheurs dirigée par Mario Roy souhaitent l'engagement des leaders communicationnels issus des organismes relayeurs ou des milieux de travail, d'autres qualifient cette intervention de contraignante dans le processus de diffusion des connaissances. Il se peut donc que ce point de vue soit, dans les faits, tributaire du contexte dans lequel les individus sont engagés ou encore parce que le modèle de communication utilisé est davantage positiviste que systémique. Néanmoins, nous considérons que les leaders communicationnels exercent un rôle dans l'accessibilité aux informations et, par conséquent, qu'ils interviennent non seulement en aval d'une situation problématique, mais également dans la diffusion d'informations en amont de l'avènement de cas litigieux, dans les divers milieux organisationnels où ils interviennent.

Abordons maintenant le rôle du leader communicationnel selon l'approche schématique de Lomas (voir figure 3.1). L'étape à laquelle le leader d'opinion communicationnel peut amorcer son intervention correspond aux deux premières phases du transfert de connaissances, soit celles de la création et de la transformation. En supposant que le leader communicationnel est engagé dans ces deux premières phases, une fois que les solutions apportées à la problématique soulevée sont disponibles, la participation du leader communicationnel peut varier. En effet, une organisation peut alors choisir de poursuivre sa démarche de transfert de connaissances en engageant le leader communicationnel dans les mécanismes de communication, et ce, jusque dans les dernières phases du transfert de connaissances, c'est-à-dire celles de l'adoption et de l'utilisation. Dans le cas contraire, l'organisation a recours à une diffusion classique<sup>75</sup> des résultats. C'est du moins l'opinion émise par plusieurs participants à nos entretiens. Il semble donc que l'engagement des leaders

---

<sup>75</sup> La diffusion classique implique la publication de résultats d'études généralement scientifiques qui sont mises à la disposition des publics intéressés ou visés sous une forme imprimée. La tendance générale, compte tenu des possibilités qu'offre Internet, consiste à rendre disponibles des versions électroniques de ces publications. On peut également produire différents outils de promotion tels que des dépliants, des brochures explicatives, des affiches et les rendre disponibles à des publics visés.

communicationnels dans les stratégies de transfert de connaissances ne soit qu'émergent : jusqu'à présent, cet engagement a été observé, alors que à d'autres occasions, il est absent. Cette situation serait, à notre avis, tributaire du contexte de transfert de connaissances recherché et du mécanisme de communication dominant dans une organisation. Si le modèle d'information publique est dominant dans une organisation, il y a sans doute de fortes chances que cela module la façon d'aborder le transfert de connaissances selon un mode linéaire plutôt que bidirectionnel.

Notre recherche confirme par ailleurs que le leader communicationnel suscite un intérêt de premier plan de la part des participants de notre étude et que son rôle devrait être plus souvent associé aux mécanismes de communication en santé et sécurité du travail. Dans les faits, il pourrait être un excellent complément aux campagnes de diffusion d'information telles qu'elles existent aujourd'hui dans le secteur de la santé et sécurité du travail au Québec. Même si, parmi nos répondants, certains ont généralement tendance à considérer la communication selon un mode linéaire, ils ne s'opposent pas à une bidirectionnalité de la communication si le contexte le requiert et dans la mesure où les actions correspondent à leurs objectifs opérationnels et à leur mission organisationnelle en santé et sécurité du travail. Il n'en demeure pas moins que la diffusion d'information a ceci d'invitant pour eux en ce sens qu'elle dégage une impression de contrôle sur les communications.

Pour satisfaire ce besoin de contrôle, le modèle d'information publique est généralement retenu dans les organisations plutôt que le recours aux leaders communicationnels, parce qu'il permet, dans une certaine mesure, un contrôle du contenu de l'information à véhiculer. Il en serait autrement avec le leader communicationnel, puisqu'il serait difficile de contrôler ses messages et ses actions. Comme l'indiquait Valente (1999), le leader d'opinion est un influenceur dans son réseau interpersonnel et au sein de ses groupes d'appartenance, mais il doit obtenir le soutien systématique de son organisation pour réaliser son influence communicationnelle auprès des milieux récepteurs de la communication. Voilà un sujet qui pourrait retenir notre attention dans le cadre de futures recherches pour identifier les besoins et les conditions de ce soutien.

Par ailleurs, il se dégage de notre étude que le leader communicationnel est généralement considéré sous trois angles principaux : en tant que source d'information, relais d'information et intervenant en résolution de problèmes. Si les répondants estiment que les leaders communicationnels sont utiles dans la chaîne de communication, c'est parce que leur engagement permet de résoudre des problèmes et/ou de prendre en considération des préoccupations opérationnelles selon un contexte précis. Les travaux de Grunig (1992) et sa théorie situationnelle nous ont été utiles pour réaliser que le leader communicationnel peut jouer un rôle dans les mécanismes de communication. Lorsque la communication prend en compte le contexte, et qu'une réciprocité entre les acteurs contribue au choix et à la documentation d'une problématique, alors le modèle de communication bidirectionnelle de Grunig devrait influencer le mécanisme de communication à utiliser; une approche qui pourrait contribuer à recourir au leader communicationnel. Par conséquent, si la bidirectionnalité de cette communication est asymétrique, la place accordée à la mesure de la communication doit correspondre (selon la figure 2.1) à une évaluation formative et à une évaluation des attitudes. Si la bidirectionnalité de cette communication est symétrique, alors la mesure de la communication consistera à réaliser une évaluation de la compréhension et de la connaissance réciproques, tant de la problématique que des mesures correctives implantées.

En prenant appui sur les modèles de Grunig, un mécanisme de communication engageant le leader communicationnel doit être pensé selon un mode bidirectionnel en tenant compte du contexte et de la participation de la source et des publics. Rappelons ici ce que nos répondants nous ont appris : en santé et sécurité du travail, il n'est pas logique de faire uniquement de la promotion. Selon la situation, s'il est souhaitable de faire dire par quelqu'un d'autre les messages clés d'une solution trouvée à une problématique donnée, cela est considéré comme une formule performante : « Tu ne peux pas juste miser sur la promotion, la diffusion, il faut que tu utilises la conviction, puis on revient toujours au leader d'opinion.<sup>76</sup>»

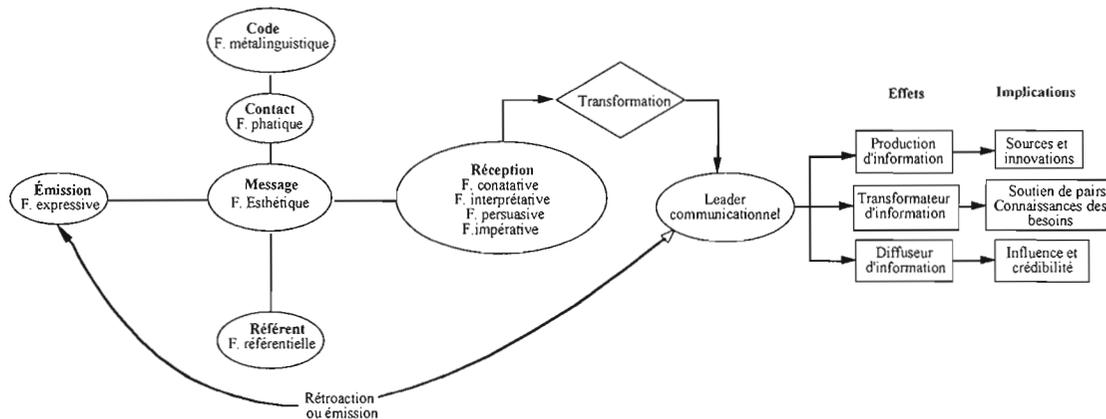
---

<sup>76</sup> Répondant 4.

Nous avons également analysé le leader d'opinion communicationnel en relation avec les fonctions du modèle de Jacobson (figure 1.1), afin de tenter de comprendre à laquelle de ces fonctions on peut le lier. À notre avis, la fonction « réception » nous apparaît incontournable pour saisir le rôle du leader d'opinion communicationnel. Nous avons élaboré une figure (voir figure 5.3 ci-dessous) pour illustrer ce fait.

Figure 5.3

Modèle de communication inspiré de Jacobson avec l'implication du leader communicationnel



À la lumière de nos travaux dans le secteur de la santé et sécurité du travail, nous estimons que les individus qui ont le plus de crédibilité en tant que leaders communicationnels sont ceux qui détiennent un statut professionnel associé à la santé ou à la sécurité du travail et, de façon générale, qui ont une bonne crédibilité auprès des publics à joindre. C'est le cas, selon les résultats de nos entretiens, des infirmières, des techniciens en hygiène du travail et des médecins. Les répondants ont également soulevé l'importance des individus qui influencent les professionnels du milieu de la santé et sécurité du travail, c'est-à-dire des experts de la Direction de la Santé publique et des chercheurs de l'IRSST, soit ceux qui participent au développement des connaissances en santé et sécurité du travail.

Par conséquent, le leader communicationnel est une personne de confiance qui entretient un réseau dans son organisation et qui bénéficie du soutien de la direction de l'organisation. Il est perçu comme un communicateur respecté et charismatique, sachant se créer des alliés dans son organisation et faisant preuve d'une capacité d'intersubjectivité avec les membres de son réseau, un facteur important de crédibilité. Selon une déclaration faite par l'un des participants de notre étude, on attend du leader communicationnel qu'il agisse comme un

« bon vendeur d'idées, d'être convaincant, et convaincu de ses choix en santé et sécurité au travail, pour ne pas se laisser dérouter par ses collègues, tout en étant en mesure de répondre ou trouver les réponses aux questions soulevées par son entourage<sup>77</sup> ». Nuance importante à apporter, un leader communicationnel est lié à son réseau d'appartenance primaire et, selon Rogers (2003), il se distingue du leader d'opinion médiatique. Il est en effet important de le distinguer de l'individu qui peut avoir une influence majeure sur l'opinion, comme une personnalité médiatique (porte-parole) très connue qui parle de son attachement à une cause de santé publique ou de santé et sécurité du travail. Il pourra influencer l'opinion publique cependant, en « matière de changement organisationnel [...] le guide d'opinion communicationnel [est] parmi ceux qui doivent changer<sup>78</sup> ».

Enfin, comme nous avons pu le constater dans cette recherche, le leader communicationnel est respecté par ses collègues pour ses compétences dans l'exercice de son rôle professionnel et il est reconnu pour ses habiletés sociales et relationnelles. Tout comme l'ont relevé les participants de cette étude, le leader communicationnel n'est pas nécessairement un innovateur vedette, il serait plutôt celui qui est identifié comme porteur d'une idée, d'un message dans le transfert de connaissances, tant auprès des individus de son réseau que dans son organisation. Bref, le leader communicationnel n'est pas nécessairement innovateur, mais il est informé de presque toutes les innovations dans son domaine.

---

<sup>77</sup> Répondant 2.

<sup>78</sup> Répondant 2.

## CONCLUSION

En conclusion de notre mémoire, nous souhaitons revenir sur quelques éléments qui nous ont permis d'appréhender notre sujet d'étude. Nous avons étudié les mécanismes de communication et le rôle que le leader communicationnel occupe dans ces mécanismes. Comme perspective d'analyse, nous avons sélectionné le domaine de la santé et sécurité du travail au Québec, puisqu'il s'agit d'un secteur dynamique en matière de communications et de transfert de connaissances. Sur le plan méthodologique, notre cadre d'analyse s'appuie sur les connaissances disponibles en matière de transfert de connaissances (Lomas, 1997 et Roy 1995) dans le secteur de la santé et sécurité du travail et d'après les théories propres aux relations publiques (Grunig, 1984, 1992 et 2002; Maisonneuve, 1998, 2004; Cutlip 2000), à la diffusion (Rogers, 2003, Valente 1999) et aux réseaux (Rogers 2003, Mongeau 2004).

À la lumière des constatations relevées lors de notre analyse, nous considérons être en mesure de confirmer notre hypothèse, à savoir que les modèles positivistes (Shannon et Weaver, 1948, Lasswell 1948, McLuhan 1967) sont surtout utilisés dans les mécanismes de communication en matière de transfert de connaissances en santé et sécurité du travail plutôt que les modèles systémiques (Bertalanffy, 1980, Grunig, 1992, Maisonneuve 2004). Par conséquent, les stratégies de communication employées par les communicateurs dans le domaine de la santé et sécurité du travail sont essentiellement diffusionnistes, au sens où l'entend Grunig (1992) dans son modèle d'information publique. Nous avons en effet constaté une prédominance du modèle de l'information publique (Grunig 1984, 1992 et 2002) de même qu'une propension à la participation des médias de masse et d'Internet dans la transmission de messages à des publics dans le secteur de la santé et sécurité du travail (Roy, 1995).

Nos résultats montrent que les programmes de diffusion d'information en santé et sécurité du travail couvrent un large éventail de sujets, qu'ils sont bien documentés et justifiés dans les mécanismes de communication. Nous estimons cependant que recourir systématiquement à la diffusion unidirectionnelle de l'information, sans tenir compte du contexte et des enjeux de

cette communication (théorie situationnelle de Grunig , 1992), soulève des interrogations en matière d'efficacité puisque les changements d'attitudes et de comportements ne peuvent être obtenus par une simple approche diffusionniste.

Nous avons pu observer l'importance des notions de public actif et du mode bidirectionnel avec l'exemple d'un cas sur les chariots élévateurs qui s'avère pertinent pour illustrer le modèle de communication bidirectionnelle dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Nous constatons que les mécanismes de communication en matière de santé et sécurité du travail gagnent à être pensés, non seulement selon un mode diffusionniste, mais également selon un mode bidirectionnel qui prend en compte les enjeux du milieu récepteur. En somme, lorsque l'information est considérée selon le contexte plutôt que comme une donnée ou un objet à transmettre, comme c'est le cas dans une approche diffusionniste, nous avons observé que la communication abordée sous l'angle systémique, tenant compte de l'importance d'engager des leaders communicationnels, peut être efficace principalement en raison de leur rôle d'influence dans leurs groupes d'appartenance. Ainsi, cette conception permet de prendre davantage en considération le milieu récepteur dans les mécanismes de communication.

Pour les chercheurs universitaires, cette conception pourrait paraître conditionnelle à une étude plus approfondie, non seulement pour valider les éléments de son fonctionnement, mais également pour en mesurer les effets. Notre étude vise à comprendre les mécanismes de communication, et nous tentons de modéliser l'engagement du leader communicationnel dans un contexte organisationnel. Cette validation scientifique constitue à nos yeux une démarche digne d'intérêt que nous pourrions retenir dans le cadre d'une étude doctorale et ainsi contribuer à l'avancement des connaissances sur le leader communicationnel. De surcroît, une telle étude doctorale pourrait fort bien se réaliser avec le même cadre de référence que celui de notre mémoire, puisque nous avons constaté un intérêt marqué pour la mesure des activités de communication et de transfert de connaissances dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Alors que la mesure de la communication dans le secteur de la santé et sécurité du travail se concentre fortement sur les aspects de l'exposition et de la portée des activités de communication, nous avons constaté qu'il est souhaitable qu'elle porte également sur la réception, sur la compréhension et sur les impacts de la communication.

Au début de notre étude, nous avons évoqué notre intention de modéliser l'émergence du leader communicationnel. Pour mettre en lumière les résultats de notre étude, nous avons utilisé le modèle de communication de Jakobson tel que présenté à la figure 1.1, lequel constitue une base de réflexion applicable au secteur de la santé et sécurité du travail pour penser ses mécanismes de communication. À l'aide de ce modèle, nous avons lancé un autre modèle illustrant l'implication du leader communicationnel (voir figure 5.3). Son principal avantage repose sur la démonstration que la communication n'est pas uniquement la transmission d'une information et qu'il est déterminant de considérer également, dans un contexte donné, la dimension relationnelle de l'intersubjectivité résultant des interactions et de la rétroaction, de manière à apprécier avec plus de justesse les mécanismes de communication.

Maintenant, revenons sur notre définition du leader communicationnel présentée au début du mémoire qui paraît établir de façon générale le rôle de cet acteur dans les mécanismes de communication. Nous avons proposé l'idée que le leader communicationnel est un individu qui passe de statut de récepteur soumis à l'influence de messages et devient un agent qui exerce un rôle d'utilisateur actif et sélectif, puis devient producteur, transformateur et/ou diffuseur d'information auprès de ses réseaux d'appartenance ou de groupes d'individus de son entourage.

D'après nos travaux, le leader communicationnel dans le secteur de la santé et sécurité du travail est généralement considéré sous trois angles principaux : il peut être en partie ou en totalité source d'information, relais d'information et intervenant en résolution de problèmes. Les individus détenant le plus de crédibilité comme leaders communicationnels sont ceux qui détiennent un statut professionnel associé à la santé ou à la sécurité du travail et, de façon générale, ceux qui jouissent d'une bonne notoriété auprès de leurs publics.

Pour avoir une vision plus large du leader communicationnel, nous avons tenté d'en découvrir les caractéristiques. En somme, le leader communicationnel est une personne de confiance qui entretient un réseau d'influences assez étendu dans son organisation et qui, idéalement, bénéficie du soutien de la direction de l'organisation dans laquelle il œuvre. Il est perçu comme un communicateur respecté et charismatique, sachant créer des alliances dans

son organisation et faisant preuve d'une capacité d'intersubjectivité avec les membres de son réseau. Le leader communicationnel est respecté par ses collègues pour ses compétences dans l'exercice de son rôle professionnel et il est reconnu pour ses habiletés sociales et relationnelles. Nous avons constaté également qu'il n'est pas nécessairement un innovateur notoire ; il serait plutôt celui qui est identifié comme le porteur d'une idée, d'un message dans le transfert de connaissances, tant auprès des individus de son réseau que dans son organisation. S'il n'est pas nécessairement innovateur, il est cependant au courant de presque toutes les innovations qui se produisent dans son domaine.

Parmi les pistes de réflexion qui s'offrent pour poursuivre cette recherche, notamment dans le cadre d'une étude doctorale sur le leader communicationnel, nous croyons qu'il serait utile d'identifier les besoins et les conditions du soutien organisationnel nécessaires pour permettre son émergence. En effet, nous avons constaté que le rôle d'influenceur du leader communicationnel dans son réseau interpersonnel et au sein de ses groupes d'appartenance doit obtenir le soutien de son organisation pour réaliser pleinement son influence communicationnelle auprès des milieux récepteurs de la communication.

Dans le cadre de notre étude, nous avons analysé plusieurs modèles dont ceux de Grunig (1992), Jacobson (1960), Lasswell (1948), Shannon et Weaver (1948), McLuhan, (1967) concernant la communication envisagée selon un mode *behavioral*, qui par ailleurs est fortement présent dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Parmi ces modèles, nous avons pris en compte les études (Roy, 1995) sur le transfert de connaissances dans le secteur de la santé et sécurité du travail. Nous avons découvert qu'en abordant le transfert de connaissances comme une représentation commune conduisant à la sélection de priorités communes, les mécanismes de communication doivent davantage être pensés en fonction d'une bidirectionnalité de l'information et des relations établies entre les acteurs. Cela est particulièrement vrai dans les contextes où les publics actifs sont non seulement préoccupés par un enjeu, mais suffisamment outillés pour participer à la définition de la problématique que soulève cet enjeu. Ce faisant, les priorités deviennent communes, et le transfert de connaissances favorise l'interaction entre les individus dans le choix de mesures correctives en matière de santé et sécurité du travail.

Nos résultats montrent également que les TIC ont une forte influence sur le choix, tant des stratégies que des tactiques de communication, et qu'ils sont à la fois synonymes d'accessibilité à de l'information, d'appuis à des contenus de communication, de cybercollaboration, d'interactivité et de flexibilité dans la mise à jour de données. Si les TIC fascinent tant dans le secteur de la santé et sécurité du travail, c'est principalement en raison des possibilités de connections qu'ils procurent entre les organisations et leurs publics. Si les moyens tels les publications, les expositions, les rencontres publiques, les affiches, les lettres d'information, les vidéos, les cédéroms ou le recours à la promotion, la publicité ou le communiqué de presse sont présents dans l'univers de la santé et sécurité du travail, il n'en demeure par moins que le recours à Internet suscite un attrait particulier chez les communicateurs.

Nous avons également noté une troisième piste de réflexion pour des études supérieures concernant le leader communicationnel et les médias collaborateurs. Pour le leader communicationnel, recourir aux technologies de type Web 2.0 pourrait lui permettre d'améliorer les effets de la bidirectionnalité et de l'intersubjectivité avec ses publics. Le leader communicationnel se retrouve ainsi avec la possibilité d'être non seulement un relayer d'informations, un influenceur dans ses réseaux interpersonnels, mais, selon le cas, un producteur de messages capable de rejoindre des individus en dehors de ses réseaux de travail habituels. Il pourrait notamment devenir une source médiatique, si le sujet qui fait de lui un leader communicationnel retient l'attention d'une entreprise de presse.

Enfin, nous croyons qu'il serait pertinent de s'intéresser également à la technologie du Web 2.0, afin de permettre aux organisations œuvrant en santé et sécurité du travail de favoriser une participation potentielle chez leurs récepteurs, pour communiquer des approches d'imitation de comportements, notamment en matière d'adoption de pratiques sécuritaires en milieu de travail. Avec les capacités techniques des ordinateurs en constante évolution, les technologies du Web 2.0 et les technologies mobiles, il devient intéressant pour les organisations de mettre à la disposition de leurs publics des simulations et des évaluations d'attitudes et de comportements, afin d'améliorer la santé et sécurité du travail du point de vue de la prévention ou de l'intervention.

## ANNEXE I

### LISTE DES LOIS EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL AU QUÉBEC

Acte des manufactures (1885) : Dispositions générales sur la nécessité de protéger la vie et la santé des ouvriers et dispositions spécifiques quant au travail des femmes et des enfants.

Loi des établissements industriels (1894) : Inspection des lieux de travail.

Loi concernant les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail et la réparation des dommages qui en résultent (1909) : Introduction de la théorie du risque et reconnaissance de l'indemnisation.

Loi concernant la Commission des accidents du travail (1928) : Mise sur pied d'un organisme de l'arbitrage des différends en matière d'accidents de travail.

Loi sur les accidents du travail (1931) : Responsabilité collective des accidents attribuée aux employeurs, mise sur pied d'un système d'assurance, impossibilité pour les victimes d'accidents de travail de poursuivre les employeurs et élargissement des responsabilités de la Commission des Accidents du Travail.

Loi des établissements industriels et commerciaux (1934) : Organisation du service d'inspection du travail.

Loi sur l'indemnisation des victimes d'amiantose ou de silicose dans les mines et carrières (1975) : Indemnisation des travailleurs des mines atteints d'amiantose ou de silicose pour perte d'intégrité physique et de revenu.

Loi sur la santé et la sécurité du travail (1979) : Réforme complète du régime implantée progressivement dans les secteurs prioritaires, création de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, objectif d'élimination des sources de danger, structures paritaires de prise

en charge des problèmes, programme public de santé au travail, nouveaux droits pour les travailleurs, dont le refus de travail et le retrait préventif.

Lois sur les accidents du travail et les maladies professionnelles<sup>79</sup> de 1985 : Réadaptation physique, professionnelle et sociale, remplacement du revenu et droit de retourner au travail.

Loi instituant la Commission des lésions professionnelles (1997).

---

<sup>79</sup> Cette loi remplace la Loi sur les accidents du travail de 1931.

## ANNEXE 2

### SCHÉMA D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ

#### **Accueil et mot de bienvenue**

Présentation du chercheur

Présentation du répondant

#### **Rappel des objectifs de la rencontre**

Dans le cadre d'une recherche pour la rédaction d'un mémoire de maîtrise en communication, des entretiens semi-dirigés sont requis pour comprendre les mécanismes de communication en matière de santé et sécurité du travail, particulièrement en rapport avec le transfert de connaissances.

Afin d'ancrer les expériences vécues dans la réalité de cette recherche, il est important de rencontrer des personnes qui ont une préoccupation pour le transfert de connaissances dans le domaine de la santé et sécurité du travail et qui acceptent de participer à cette recherche pour, d'une part, recueillir des informations afin de documenter une recherche en communication et, d'autre part, pour contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion organisationnelle.

#### **Présentation des règles éthiques**

Recherche menée par Guy Litalien, étudiant à la maîtrise en communication. UQAM.

Recherche dirigée par Danielle Maisonneuve, professeure au Département de communication sociale et publique de la Faculté de communication de l'UQAM.

Toutes les données ainsi recueillies seront traitées de façon anonyme, selon des règles déontologiques strictes, et ne serviront qu'aux fins de la présente recherche.

Signature du protocole de déontologie (garantissant l'anonymat)

### **Modalités de réalisation de l'entretien**

Un enregistrement de la discussion sera réalisé pour plus d'objectivité lors de l'analyse de votre point de vue.

Demander la permission d'enregistrement.

### **Règles de fonctionnement**

Entretien non directif : questions larges laissant place à la libre expression des opinions et touchant l'objectif de la recherche. Toutes les idées sont bonnes et essentielles à la recherche. Ne pas se gêner pour s'exprimer, et il est important de ne pas censurer l'expression spontanée de ses idées.

### **Présentation du déroulement**

La durée de l'entretien : environ 1 h 30 min

### **Déroulement de l'entretien semi-dirigé**

1. Selon vous, quelles sont les responsabilités de votre organisation en matière de transfert de connaissances en SST (mettre l'emphase sur la communication) ?
2. En ce moment, dans votre organisation, à qui, selon vous, revient par ordre de priorité,
  - a) le leadership ;
  - b) la diffusion des actions ou de sensibilisation en matière de transfert de connaissances en SST ?
3. En utilisant le tableau basé sur le modèle de Lomas, faire ressortir les positions sur l'étape où intervient le plus le leader d'opinion selon les étapes du modèle de transfert de connaissances de Lomas.

4. Quel est selon vous le mécanisme actuel de communication le plus utilisé en matière de transfert de connaissances en SST
5. Quel est le rôle attendu des agents relayeurs dans le mécanisme de communication que vous venez de décrire ?
6. D'après vous, quel est le mécanisme de communication le plus fonctionnel qui :
  - a) favorise le transfert des connaissances en SST ;
  - b) favorise le soutien des leaders d'opinion (agents de liaison) ?
7. Est-ce que vous considérez que les leaders d'opinion sont bien outillés pour exercer leur rôle dans le mécanisme de communication en matière de transfert de connaissances en SST ?
  - Qu'est-ce qui fait qu'ils sont bien outillés ?
  - Qu'est-ce qui pourrait être mis en place afin de faciliter leur rôle en matière de transfert de connaissances ?
8. Quel est le moyen/outil complémentaire au guide d'opinion que vous jugez le plus efficace – une valeur sûre en matière de communication et de transfert de connaissances dans votre organisation ? (Exemples : formation, colloque, conférence, Web, courriel etc.). Pourquoi ?
9. Quel est le moyen/outil de diffusion avec lequel les leaders d'opinion sont le plus à l'aise ? Lequel de ces moyens est le plus efficace, selon votre expérience et en vous mettant à la place des destinataires ?
10. Quelles sont les pratiques de communication gagnantes et futures en matière de transfert de connaissances dans votre secteur d'activités ?
11. En matière de communication et de transfert de connaissances en SST, qu'est-ce qui devrait être...
  - maintenu ;

- renforcé ;
  - éliminé.
12. Si je vous donnais une baguette magique... Comment verriez-vous, pendant les trois prochaines années, le rôle du leader d'opinion et son engagement dans la communication, dans la perspective d'améliorer le transfert de connaissances ?
13. En terminant, y a-t-il certains éléments que vous jugez importants et qui n'ont pas été abordés lors de cet entretien ?

#### ENGAGEMENT D'ANONYMAT et CONSENTEMENT

1. ENGAGEMENT de la part des chercheurs :
- A. Le sujet d'étude étant de nature organisationnelle, aucun renseignement nominatif ou personnel ne sera révélé publiquement, et l'anonymat sera assuré ;
  - B. Les rapports seront destinés à une circulation scientifique seulement ou à l'usage des personnes engagés dans cette recherche ;
  - C. Le chercheur et sa directrice prennent l'engagement que toutes les données seront analysées et présentées sous le sceau de l'anonymat ;
  - D. L'accord pour l'enregistrement audio sera demandé avant le début de la rencontre. L'enregistrement sera fait uniquement si le participant est d'accord et il sera conservé sous clé ;
  - E. Aucun accès ne sera accordé aux données. Seuls le chercheur et sa directrice peuvent utiliser les données pour des fins de recherche scientifique.

Signatures des membres engagés dans cette recherche :

Guy Litalien  
Chercheur

Danielle Maisonneuve  
Professeure

2. CONSENTEMENT de la part du participant à l'entretien

J'ai pris connaissance de l'engagement déontologique et j'en accepte les dispositions.

Signature : \_\_\_\_\_

Nom et prénom en lettres moulées :

\_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## RÉFÉRENCES

- Andersson J., Blomkvist M., Holmberg M. 2007. «Blog Marketing A consumer perspective». p. 73. En ligne. <<http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:4641>>.
- Armstrong, Gary, Philip Kotler, Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Thierry Lardinois. 2007. *Principes de marketing*, 8e éd. Paris: Pearson Education, xxvi, 413 p.
- Astous, Alain d. 2006. *Comportement du consommateur*, 2e éd. Montréal: Chenelière Éducation, ix, 510 p.
- Bertalanffy, Ludwig von. 1980. *Théorie générale des systèmes*, Nouveau tirage, revu et corrigé. Paris: Bordas, xiii, 298 p.
- Bérubé, Pierre. 2005. «Les indicateurs mesurables en relations publiques dans un contexte de tableau de bord de gestion». Montréal, Université du Québec à Montréal, v, 99 f. p.
- Blumler, Jay George, et Elihu Katz. 1974. *The Uses of mass communications current perspectives on gratifications research*. Coll. «Sage annual reviews of communication research v. 3.». Beverly Hills, Calif.: Sage, 318 p.
- Engel, James F., Roger D. Blackwell et Paul W. Miniard. 1995. *Consumer behavior*, 8e éd. Coll. «The Dryden Press series in marketing». Fort Worth ; Montréal: Dryden Press, xxii, 951, [943] p.
- Gagné, Anne-Marie. 2006. *Pratiques prescrites et pratiques effectives perçues du service des communications, ou, Le paradoxe du gardien de l'image et du cordonnier mal chaussé*. Montréal: Université du Québec à Montréal, vii, 109 f. p.

- Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xv, 128 p.
- Grawitz, Madeleine. 2001. *Méthodes des sciences sociales*, 11e éd. Paris: Dalloz, xiii, 1019 p.
- Grunig, James E., et Hunt, T. *Managing public relations*. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, James E. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Coll. «Communication textbook series. Public relations». Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates, xiv, 666 p.
- Grunig, James E., et IABC Research Foundation. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum, xiv, 666 p.
- Heath, Robert Lawrence, et Gabriel Vasquez. 2001. *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, xiv, 802 p.
- Hunt, Todd, et James E. Grunig. 1994. *Public Relations Techniques*. Holt, Rinehart and Winston, Inc. , 418 p.
- Kugler, Marianne. 2004. *Des campagnes de communication réussies : 43 études de cas primés*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xvi, 283 p.
- Lazarsfeld, Paul Félix, Hazel Gaudet et Bernard Berelson. 1965. *The people's choice how the voter makes up his mind in a presidential campaign. 2d ed*. New York: Columbia University Press, 178 pages p.
- Littlejohn, Stephen W., et Karen A. Foss. 2005. *Theories of human communication*, 8th. Coll. «Wadsworth series in communication studies». Belmont, Calif. ; Toronto: Thomson/Wadsworth, xvi, 388 p.

- Lohisse, Jean, et Annabelle Klein. 2006. *La communication : de la transmission à la relation*, 2e éd. rev. et augm. /. Coll. «Culture & communication,». Bruxelles: De Boeck, 223 p.
- Maisonneuve, Danielle. 2004. *Les relations publiques : le syndrome de la cage de Faraday*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Maisonneuve, Danielle, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand. 1998. *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xxii, 389 p.
- Mattelart, Armand, et Michèle Mattelart. 2002. *Histoire des théories de la communication*, Nouv. éd. Paris: Découverte, 123 p.
- Mongeau, Pierre. 2008. *Réalliser son mémoire ou sa thèse Côté Jeans & Côté Tenue de soirée*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, XIV, 145 p.
- Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*, 5th. New York: Free Press, xxi, 551 p.
- Roy, Mario; Guindon, Jean-Charles; Fortier, Lucie. 1995. *Transfert de connaissances - revue de littérature et proposition d'un modèle*. Coll. «Études et recherches / Rapport R-099». Montréal: Institut de recherche en santé et sécurité au travail, 53 p.
- Valente, Thomas W. et Rebecca L. Davis. 1999. «Accelerating the diffusion of innovations using opinions leaders». *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. vol. 566, no November, p. 13.
- Windahl, Swen, Benno H. Signitzer, Jean T. Olson et Université du Québec. Télé-université. 1993. *Utilisation des théories de la communication une introduction à la planification de la communication*. Coll. «Collection Communication organisationnelle». Sainte-Foy, Québec: Télé-université, 413 p.

## BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE CONSULTÉE

- Aktouf, Omar. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*, 4e éd. Montréal: Gaëtan Morin, xix, 663 p.
- Angers, Maurice. 2005. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 4e éd. Anjou, Québec: Éditions CEC, x, 198 p.
- Backer, Thomas E., Everett M. Rogers et Pradeep Sopory. 1992. *Designing Health Communication Campaigns: What Works?* Newbury Park, Calif.: Sage, xv, 181 p.
- Baillargeon, Normand. 2005. *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*. Coll. «Instinct de liberté». Montréal: Lux, 338 p.
- Belin, Olivia, et Alex Mucchielli. 2006. *Étude des communications: le dialogue avec la technologie*. Coll. «Collection U. Communication». Paris: Armand Colin, 262 p.
- Bertalanffy, Ludwig von. 1980. *Théorie générale des systèmes*, nouv. tirage, revu et corrigé. Paris: Bordas, xiii, 298 p.
- Boulay, Sophie. 2002. «Les médias privilégient-ils leur mission économique ou démocratique?: une analyse de contenu des quotidiens montréalais». Montréal, Université du Québec à Montréal, vi, 129 f. p.
- Bouthat, Chantal. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Montréal: Université du Québec à Montréal. Décanat des études avancées et de la recherche, 110 p.
- Breton, Philippe. 1996. *L'argumentation dans la communication*. Coll. «Collection Repères 204». Paris: La Découverte, 120 p.
- Breton, Philippe, et Serge Proulx. 2002. *L'explosion de la communication à l'aube de XXI<sup>e</sup> siècle*. Montréal: Boréal; Paris: La Découverte, 389 p.
- Brunet, Luc, et André Savoie. 2003. *La face cachée de l'organisation : groupes, cliques et clans*. Coll. «Paramètres». Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 157 p.

- Burrell, Gibson, et Gareth Morgan. 1985. *Sociological paradigms and organisational analysis elements of the sociology of corporate life*, Pbk. Aldershot, Angleterre: Gower, xii, 432 p.
- Cabin, Philippe, et Philippe Cabin. 2003. *La communication : état des savoirs*, 3e éd. Auxerre, France: Éditions Sciences Humaines, xiv, 462 p.
- Castells, Manuel. 1998. *La société en réseaux*. Paris: A. Fayard, 613 p.
- Char, Antoine. 1999. *La guerre mondiale de l'information*. Coll. «Communication et relations publiques». Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xv, 151 p.
- Chartier, Lise. 2003. *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*. Coll. «Collection Communication et relations publiques». Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xvi, 263 p.
- Chomsky, Noam. 2002. *Propaganda*. Paris: Danger public : Kiron / Le Félin, 77 p.
- Cutlip, Scott M., Glen M. Broom et Allen H. Center. 2000. *Effective public relations*, 8e ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, xx, 588 p.
- Dagenais, Bernard. 1998. *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval, 370 p.
- Dearing, James W., et Everett M. Rogers. 1996. *Agenda-setting*. Coll. «Communication concepts 6». Thousand Oaks, Calif.: Sage, x, 139 p.
- Desnoyers, Luc. 2005. *La communication en congrès: repères ergonomiques*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xii, 452 p.
- Dewey, John. 2003. *Le public et ses problèmes*. Pau: Publications de l'Université de Pau; Tours: Farrago; L. Scheer, 207 p.
- Douesnard, Jacinthe. 2004. *Rapport de sondage électronique IRSST*. Montréal: Institut Santé et société, 37 p.
- Douesnard, Jacinthe. 2004. *Rapport des groupes témoins IRSST*. Montréal: Institut Santé et société UQAM, 31 p.
- Douesnard, Jacinthe. 2004. *Sommaire exécutif Aspects relevés lors des consultations auprès du personnel de l'IRSST*. Montréal: Institution Santé et Société UQAM, 3 p.
- Du Moulin De Labarthète, Arnauld. 2005. *La communication événementielle : réussir conférences, colloques, conventions*, 3e éd. Paris: Les éditions Demos, 150 p.

- Engel, James F., Roger D. Blackwell et Paul W. Miniard. 1995. *Consumer behavior*, 8e éd. Coll. «The Dryden Press series in marketing». Fort Worth; Montréal: Dryden Press, xxii, 951, [943] p.
- Fogg, B. J., et Books24x7 Inc. 2003. «Persuasive technology using computers to change what we think and do». Morgan Kaufmann Publishers.  
En ligne. <<http://www.books24x7.com/marc.asp?isbn=1558606432>.
- Fugulin, Vali. 2000. *Le petit monde*. Canada, ONF: 25 min 51 s p  
En ligne. <[www.six.lemondeestpetit.ca](http://www.six.lemondeestpetit.ca)>.
- Gagnon, Maryse, et Francis Farley-Chevrier. 2004. *Guide de la recherche documentaire*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 110 p.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xv, 128 p.
- Gauthier, Benoît. 2004. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 4e éd. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec, xi, 619 p.
- Granovetter, Mark S. 1995. *Getting a job: a study of contacts and careers*, 2e éd. Chicago: University of Chicago Press, xi, 251 p.  
En ligne. <<http://www.loc.gov/catdir/description/uchi052/94034203.html>  
<http://www.loc.gov/catdir/toc/uchi051/94034203.html> >.
- Grawitz, Madeleine. 2001. *Méthodes des sciences sociales*, 11e éd. Paris: Dalloz, xiii, 1019 p.
- Hansen., Morten T. 1999. «The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, Iss. 1; p. 82, p. 30.  
En ligne.  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=40402201&sid=53&Fmt=4&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD> >.
- Heath, Robert Lawrence, et Gabriel Vasquez. 2001. *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, xiv, 802 p.
- Hetzel, Patrick. 2004. *Le marketing relationnel*, 1re éd. Coll. «Que sais-je?; 2063». Paris: Presses universitaires de France, 127 p.
- IRSST. 2006. *Osons le changement ! Plan stratégique 2006-2010*. Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail, 39 p.
- IRSST. 2006. *Plan triennal de la production scientifique et technique 2006-2008*. Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail, 59 p.

- Jablin, Fredric M., et Linda Putnam. 2001. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, xxxi, 911 p.
- Katz, Elihu, Paul Félix Lazarsfeld et Columbia University. Bureau of Applied Social Research. 1965. *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications. A foreword by Elmo Roper*. Coll. «Foundations of Communications Research». New York: Free Press, 400 pages p.
- Krueger, Richard A., et Mary Anne Casey. 2000. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 3e éd. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, xvi, 215 p.
- Kugler, Marianne. 2004. *Des campagnes de communication réussies: 43 études de cas primés*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xvi, 283 p.
- Lacroix, Philippe. 2003. *Webmaster: concevoir, réaliser, promouvoir, animer un site Internet/Intranet*. Coll. «Fonctions de l'entreprise. Série Marketing, communication». Paris: Dunod, ix, 165 p.
- Lafrance, André. 2003. *Réseaux et programmes de communication interne : pour des éléments de communication interne plus efficaces*, 2e éd. Montréal: Éditions Nouvelles, 142 p.
- Lazarsfeld, Paul Félix, Hazel Gaudet et Bernard Berelson. 1965. *The People's Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*. 2e éd. New York: Columbia University Press, 178 pages p.
- Lazega, Emmanuel. 1998. *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. Coll. «Que sais-je? 3399». Paris: Presses universitaires de France, 127 p.
- Lemieux, Vincent. 2000. *À quoi servent les réseaux sociaux?* Coll. «Diagnostic (Institut québécois de recherche sur la culture) 27». Québec: Institut québécois de recherche sur la culture, 109 p.
- Levin, Daniel Z., et Rob Cross. 2004. «The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer». *Management Science*, vol. 50, Iss. 11, p. p. 1477, 1414 p.
- Libaert, Thierry. 2004. *Le plan de communication définir et organiser votre stratégie de communication*, 2e éd. Paris: Dunod, 256 p.
- Littlejohn, Stephen W., et Karen A. Foss. 2005. *Theories of human communication*, 8e éd. Coll. «Wadsworth Series in Communication Studies». Belmont, Calif.; Toronto: Thomson/Wadsworth, xvi, 388 p.

- Lohisse, Jean, et Annabelle Klein. 2006. *La communication: de la transmission à la relation*, 2e éd. rev. et augm. / . Coll. «Culture & communication». Bruxelles: De Boeck, 223 p.
- Lomas, Jonathan. 1997. «Pour améliorer la diffusion et l'utilisation des résultats de la recherche dans le secteur de la santé : la fin des dialogues de sourds». p. 40.
- Maisonneuve, Danielle. 2004. «Relations publiques B2B et prises de décisions. Influence sur les publics institutionnels». *Communication*, vol. 23, no 1 (printemps-été), 2004, p. 42-74.
- Martel, Louis. 2006. *Les relations publiques et leur implication dans la formulation de la stratégie des organisations*, vi, 135 f. p.
- Mattelart, Armand, et Michèle Mattelart. 2002. *Histoire des théories de la communication*, nouv. éd. Paris: Découverte, 123 p.
- Mayer, Robert. 2000. *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal: G. Morin, xiii, 409 p.
- Meunier, Jean-Pierre. 2003. *Approches systémiques de la communication: systémisme, mimétisme, cognition*. Coll. «Culture et communication». Bruxelles: De Boeck, 254 p.
- Miles, Matthew B., A. M. Huberman et Jean-Jacques Bonniol. 2003. *Analyse des données qualitatives*, 2e éd. Coll. «Méthodes en sciences humaines». Bruxelles: De Boeck Université, 626 p.
- Mintzberg, Henry. 2004. *Le management : Voyage au centre des organisations*, 2e ed. rev. et corr. Paris: Éditions d'Organisation, 703 p.
- Mongeau, Pierre. 2008. *Réaliser son mémoire ou sa thèse Côté Jeans et Côté Tenue de soirée*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, XIV, 145 p.
- Mongeau, Pierre, et Johanne Saint-Charles. 2005. *Communication: horizons de pratiques et de recherche*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xvi, 410 p.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. Beverly Hills, Calif.: Sage, 423 p.
- Mucchielli, Alex. 1999. *Théorie systémique des communications principes et applications*. Paris: A. Colin, 160 p.
- Mucchielli, Alex. 2004. *L'art d'influencer : analyse des techniques de manipulation*, nouv. éd. Coll. «Collection U. Sciences de la communication». Paris: Armand Colin, 176 p.

- Pool, Ithiel de Sola, Stanley Milgram, Theodore Newcomb et Manfred Kochen. 1989. *The Small world*. Coll. «Communication and information science». Norwood, N.J.: Ablex Pub., xxvi, 382 p.
- Protest, David, et Maxwell E. McCombs. 1991. *Agenda setting: readings on media, public opinion, and policymaking*. Coll. «Communication Textbook Series. Journalism». Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum, ix, 310 p.
- Proulx, Serge. 2004. *La révolution Internet en question*. Coll. «En question ; 5». Montréal: Québec Amérique, 142 p.
- Prud'homme, Stéphane. 2004. *Étude sur les facteurs de crédibilité des porte-parole : une compréhension de la crédibilité par la théorie générale des systèmes*. Montréal: Université du Québec à Montréal, 170 f. p.
- Putnam, Linda, et Michael E. Pacanowsky. 1983. *Communication and organizations an interpretive approach*, Pbk. Coll. «Sage focus editions 65». Newbury Park, Calif.: Sage, 303 p.
- Rawlins, Brad L. 2006. «Prioritizing Stakeholders for Public Relations». *Institute for Public Relations*, p. 14. En ligne. <[www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)>.
- Reynolds, Rodney A., Robert Woods et Jason D. Baker. 2007. *Handbook of research on electronic surveys and measurements*. Hershey, PA: Idea Group Reference, xxiv, 378, 376 p. En ligne. <<http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0615/2006019157.html>>.
- Rogers, Everett M., et D. Lawrence Kincaid. 1981. *Communication networks toward a new paradigm for research*. New York: Free Press, xiv, 386 p.
- Saint-Charles, Johanne. 2001. «Pouvoir informationnel, structure formelle et réseau émergent dans une organisation». Montréal, Université du Québec à Montréal, xviii, 397 f. p.
- Stoiciu, Gina. 2005. *Comment comprendre l'actualité : communication et mise en scène*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Tarde, Gabriel de. 1993. *Les lois de l'imitation*. Coll. «Vues critiques». Paris: Kimé, xxvi, xxiv, 428 p.
- Thayer, Lee O. 1971. *Communication and communication systems in organization, management and interpersonal relations*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 375 pages p.
- Tremblay, André. 1991. *Sondages histoire, pratique et analyse*. Boucherville, Québec: G. Morin, xviii, 492 p.

- Valente, Thomas W. 1995. *Network models of the diffusion of innovations*. Coll. «Quantitative methods in communication». Cresskill, N.J.: Hampton Press, xiii, 171 p.
- Valente, Thomas W. 1996. «Social network thresholds in the diffusion of innovations». *Social Networks*, vol. 18, no 1, p. 69.  
En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VD1-3VWPPDC-4/2/c9b6de62601f3f42303b2b4b360e9dfa>>.
- Valente, Thomas W. et Rebecca L. Davis. 1999. «Accelerating the diffusion of innovations using opinions leaders». *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 566, novembre, p. 13.
- Villers, Marie-Éva de. 2003. *Multi dictionnaire de la langue française*, 4e éd. Coll. «Collection Langue et culture». Montréal: Québec Amérique, xxv, 1542 p.
- Walton, Rebecca. 2003. «Evaluating health promotion programs: Thomas W. Valente; Oxford University Press, 2002, 306 pages, ISBN 0-19-514176-8, ([UK pound] 37.50)». *Public Health*, vol. 117, no 6, p. 457.  
En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B73H6-49KYVYJ-5/2/0411ccf17d6e00cec266ff3635321686>>.
- Watts, Alison. 2001. «A Dynamic Model of Network Formation». *Games and Economic Behavior*, vol. 34, no 2, p. 331.  
En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6WFW-458NM6N-2C/2/4d216b9fd844ffe1c4d6396286478bd7>>.
- Watts, Duncan J. 1999. «Networks, dynamics, and the small-world phenomenon». *The American Journal of Sociology*, vol. 105, no 2, p. 493-527.
- Watts, Duncan J. 2003. *Six degrees: the science of a connected age*, 1re éd. New York: Norton, 374 p.
- Watts, Duncan J. 2004. «The "New" science of networks». *Annual Review of Sociology*, p. 30: 243-270.
- Weick, Karl E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business, xii, 483 p.
- Windahl, Swen, Benno H. Signitzer, Jean T. Olson et Université du Québec. Télé-université. 1993. *Utilisation des théories de la communication une introduction à la planification de la communication*. Coll. «Collection Communication organisationnelle». Sainte-Foy, Québec: Télé-université, 413 p.
- Wolton, Dominique. 1997. *Penser la communication*. Coll. «Champs (Flammarion (Firme) 413)». Paris: Flammarion, 401 p.