

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA FONCTION COMMUNICATION AU SEIN D'UN PROJET

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ DANS LE CADRE DE LA
MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR MARTINE DUBOIS
DÉCEMBRE 2016

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 no 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

Merci maman. Tu continues à me manquer tous les jours. Tu restes ma principale inspiration. Je te dédie ce mémoire.

Merci Luc, pour ta patience lors de tous ces après-midi passés à lire et à rédiger.
Merci à Rory, à Jason et Adam de t'avoir tenu compagnie.

Merci enfin à notre directeur de recherche, M. Bernard Motulsky pour vos précieux conseils. Vous aviez raison, les ajustements et les doutes devaient éventuellement prendre fin... Quel sentiment d'accomplissement...

AVANT-PROPOS

Notre projet a pris racine au Centre de santé et de services sociaux (CSSS) Jeanne-Mance. En cours de projet, le 1^{er} avril 2015, faisant suite à l'adoption de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*, le CSSS Jeanne-Mance a été intégré au sein du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal avec dix autres établissements publics de santé et de services sociaux. La dénomination « CSSS Jeanne-Mance » est disparue mais le nouvel établissement continue de porter la responsabilité populationnelle du réseau local de santé et de services sociaux composé des territoires des CLSC des Faubourgs, du Plateau-Mont-Royal et Saint-Louis-du-Parc. Tous les gestionnaires possédant des fonctions administratives et travaillant au projet ont vu leur poste aboli le 31 mars 2015. Certains ont été reconduits dans des fonctions similaires, ce fut notre cas, et ont pu continuer à travailler sur le projet, tandis que d'autres ont quitté et ont été remplacés. C'est ainsi que le projet que nous avons choisi, soit le déménagement d'un des points de services du CLSC des Faubourgs, déjà bien avancé au 1^{er} avril 2015, a pu suivre son cours.

Par souci de clarté et puisque le projet a été planifié et en partie réalisé sous sa gouverne, la dénomination « CSSS Jeanne-Mance » est utilisée dans le présent mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1 OBJET DE RECHERCHE.....	5
1.1.1 La fonction communication : une fonction aux contours ambiguë	5
1.1.2 La fonction communication dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois.....	10
1.1.3 La fonction communication au sein d'un projet	13
1.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	16
1.3 QUESTIONS DE RECHERCHE	18
1.4 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE	19
CHAPITRE 2 – PRÉSENTATION DU CADRE THÉORIQUE	22
2.1 PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE	22
2.1.1 Posture épistémologique.....	22
2.1.2 Notre position en tant que chercheur.....	23
2.1.3 Orientation de notre démarche	25
2.2 PRÉSENTATION, DÉFINITIONS DES CONCEPTS ISSUS DE DIVERS COURANTS	26
2.2.1 L'objet d'analyse : la fonction communication.....	27
2.2.1.1 S'entendre sur les termes.....	27
2.2.1.2 Corpus de connaissances en relations publiques.....	31
2.2.1.3 Définitions des relations publiques.....	32
2.2.1.4 Une pratique qui se transforme selon l'évolution du Web et de l'utilisation qu'en font les publics	34
2.2.1.5 Vers une mutation de la profession.....	34
2.2.1.6 La pratique des relations publiques	36
2.2.1.7 Les activités de relations publiques.....	40
2.2.1.8 La communication interne.....	42
2.2.1.9 La communication managériale.....	45

2.2.2	La gestion de projet	46
2.2.2.1	Qu'entendons-nous par projet?	47
2.2.2.2	La communication selon les auteurs en gestion de projet.....	48
2.2.2.3	La fonction communication au sein d'un projet.....	52
2.2.2.4	Autres notions à définir.....	53
2.2.3	Limites de la revue de littérature	54
2.3	MODÈLE INITIAL (SYNTHÈSE)	54
2.3.1	Synthèse des notions et des concepts retenus	54
2.3.2	Propositions issues de la revue de littérature.....	57
CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE RECHERCHE.....		58
3.1	PRÉSENTATION ET JUSTIFICATION DE LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE UTILISÉE.....	58
3.2	CHOIX DE L'ÉCHANTILLON	60
3.3	PRÉSENTATION DU PROJET RETENU	61
3.3.1	Description du projet et justification	61
3.3.2	Présentation de l'établissement.....	65
3.3.3	La fonction communication du CSSS	67
3.3.4	La fonction communication au sein du réseau de la santé	68
3.4	PRÉSENTATION DES MÉTHODES, TECHNIQUES ET INSTRUMENTS UTILISÉS.....	68
3.4.1	Méthodes de collecte des données.....	68
3.4.2	Compilation des données et outils utilisés.....	70
3.4.3	Notre accès au terrain et mesures éthiques	73
3.5	PROCÉDURES D'ANALYSE ET DE TRAITEMENT DES DONNÉES	73
3.5.1	Codification des données.....	73
3.6	MESURES PRISES POUR ASSURER LA VALIDITÉ, LA FIABILITÉ DES DONNÉES.....	76
3.7	LIMITES CONCERNANT LA MÉTHODOLOGIE ET LES TECHNIQUES UTILISÉES	78
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....		79
4.1	PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	79
4.1.1	Faits saillants et constats	80
4.1.1.1	Codification 1 - Implication concrète des membres de	

	la fonction communication au sein du projet.....	80
4.1.1.2	Codification 2 - Catégories utilisées par David et Motulsky dans <i>La grande enquête</i>	84
4.1.1.3	Codification 3 - Activités ayant généré une certaine ambiguïté.....	85
4.1.1.4	Codification 4 - Catégorisation permettant de relier spécifiquement les activités à la fonction communication et d'en circonscrire les contours.....	90
4.1.1.5	Codification 5 - Volets de pratique : expertise-conseil et technique.....	98
4.2	DISCUSSION DES RÉSULTATS	100
4.2.1	En quoi les données recueillies et les résultats obtenus permettent de répondre à la question	100
4.2.2	Modèle explicatif.....	103
4.2.3	Limites de l'analyse	105
	CONCLUSION	106
	APPENDICE A - RENCONTRE AUXQUELLES A PARTICIPÉ UN MEMBRE DE LA FONCTION COMMUNICATION	115
	APPENDICE B - ACTIVITÉS DE RÉDACTION RÉALISÉES PAR LA FONCTION COMMUNICATION.....	117
	APPENDICE C - CATÉGORIES D'ACTIVITÉS ISSUES DE LA GRANDE ENQUÊTE DE DAVID ET MOTULSKY VUES SOUS L'ANGLE DE L'AMBIGUÏTÉ	118
	BIBLIOGRAPHIE.....	121

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Rang d'importance de la communication interne, selon les enquêtes effectuées	42
Tableau 2	Résumé des trois écoles de pensée en matière de communication au sein de projets selon Lehmann, sous l'angle des acteurs de référence ..	50
Tableau 3	Résumé - Notions et concepts de relations publiques retenus.....	55
Tableau 4	Résumé - Notions et concepts « communication et projet » retenus.....	56
Tableau 5	Grille de collecte des données	71
Tableau 6	Résumé - Catégories d'activités issues de La grande enquête de David et Motulsky ayant généré de l'ambiguïté.....	90
Tableau 7	Catégorisation émergente sous l'angle des volets de pratique	99
Tableau 8	Modèle explicatif des activités réalisées par la fonction communication au sein d'un projet	104

RÉSUMÉ

Le présent mémoire porte sur les activités réalisées par la « fonction communication » d'une organisation, dans le cadre précis d'un projet. Les contours de la profession et des activités réalisées concrètement par les gestionnaires et les praticiens du secteur communication d'une organisation, parfois appelé relations publiques ou affaires publiques, demeurent ambigus et peu documentés empiriquement. D'un côté, le mot communication, très large, tend à induire le fait que la fonction communication est responsable de toutes les communications au sein d'une organisation. D'un autre côté, la notion de relations publiques peut laisser présager que les publics internes ne sont pas pris en charge par les activités de ce secteur. Ensuite, dans le cadre précis d'un projet organisationnel, notamment caractérisé par la transversalité entre différents secteurs de l'organisation, certains repères associés à la communication interne, telle la communication hiérarchique, sont bouleversées. Dans ces circonstances et concrètement, comment peut-on circonscrire et décrire les activités réalisées par la fonction communication ou relations publiques au sein d'un projet?

Cette recherche qualitative, de type exploratoire, menée au moyen d'une étude de cas, a permis de produire des données qui ont conduit à l'élaboration d'un modèle. Ce modèle, ancré dans un contexte où les métiers de la communication sont en pleine mutation, utilise des notions issues du domaine du marketing. Reflet d'une tendance vers l'amointrissement des frontières entre les métiers de la communication observée par certains, ce modèle permet de décrire les rôles et activités dévolus à la fonction communication dans le cadre d'un projet et de les circonscrire par rapport aux rôles et activités des gestionnaires et de l'équipe projet. À ce sujet, les résultats illustrent que la transversalité associée au mode projet induit un certain glissement des activités habituellement réalisées par les gestionnaires vers la fonction communication. Le modèle, très inspiré par la littérature, propose également que les professionnels des communications, à l'aise avec les concepts de communication, de relations publiques, de gestion et de marketing, peuvent avoir un impact positif sur la réussite d'un projet.

Mots clés

Communication, projet, relations publiques, marketing, positionnement

INTRODUCTION

L'objet de notre recherche constitue la pratique des relations publiques, que nous avons choisi de contextualiser dans le cadre d'un projet organisationnel. Nous nous sommes plus spécifiquement intéressé aux activités réalisées concrètement par les professionnels et gestionnaires travaillant au sein du Service des communications d'une organisation du réseau de la santé et des services sociaux dans le contexte précis du déménagement des services d'un CLSC. Les activités assumées par ce que nous appellerons la fonction communication d'une organisation, parfois appelée relations publiques ou affaires publiques, demeurent peu tangibles pour les acteurs d'autres secteurs d'activités de l'organisation. L'ambiguïté entourant cette fonction est partagée par la communauté scientifique qui reconnaît que les contours de la profession, associée à la fois aux communications et aux relations publiques et selon plusieurs chercheurs et praticiens à la gestion, demeurent flous. Nos lectures nous ont permis de constater que peu de recherches empiriques ont d'ailleurs été menées à ce sujet.

Ce sont d'abord nos intérêts professionnels qui nous ont amené à nous pencher sur les activités relevant de la fonction communication d'une organisation. Nous occupons un poste de gestion d'un service de communication d'une grande organisation du réseau de la santé et des services sociaux depuis près de dix ans. D'une part, dans notre pratique, nous constatons devoir constamment préciser les contours de notre rôle et de nos responsabilités face à nos interlocuteurs, qu'ils soient membres du personnel, gestionnaires ou partenaires. Pourtant, notre secteur possède une offre de service qui a été diffusée au sein de l'établissement et qui énumère nos domaines d'expertise. Cette offre de service est d'ailleurs très semblable à celle des services et directions des communications ou des relations publiques des autres établissements de santé québécois. Cependant, dans la pratique, les activités devant être assumées

par le Service des communications ne sont pas aussi clairement délimitées et comprises que celles devant être assumées par d'autres secteurs administratifs de l'organisation, tels les services techniques, les ressources financières ou les approvisionnements. D'autre part, et notamment depuis que l'établissement a ajouté à sa structure une Direction du bureau de projets, en 2011, le Service des communications est de plus en plus appelé à contribuer à des projets organisationnels. Outre le plan de communication associé au projet, les autres livrables et activités devant être assumés par le Service des communications ne tombent pas sous le sens pour tous les acteurs impliqués. Qu'est-ce qui relève concrètement du service ou de la direction des communications dans un projet? Autant de personnes interrogées de façon informelle, autant de réponses nous ont été fournies : communication interne, relations de presse, outils de communication pour contribuer à la gestion du changement, relations publiques, etc. Mais également, soutien aux gestionnaires, réalisation de documents administratifs, animation de rencontre, porte-parole du projet, communications directs au personnel concerné, etc. Dans les faits, qu'en est-il réellement?

Désirant adapter notre pratique au mode de gestion par projet et valider nos façons de faire, nous avons tenté de nous renseigner sur le rôle et les activités relevant d'une entité communication au sein de projets. Nous avons cependant constaté que la littérature en la matière demeure limitée. Les auteurs en gestion de projet abordent généralement la communication au sein d'un projet mais pas sous l'angle des rôles et responsabilités inhérentes à la fonction communication de l'organisation où se déroule le projet. De même, nous n'avons pas trouvé de données empiriques à ce sujet.

Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons nous appliquer à produire et à analyser des données empiriques sur les activités de la fonction communication,

précisément au sein d'un projet. Notre but était d'élaborer un modèle qui allait éventuellement nous permettre de mieux décrire et circonscrire les activités dévolues à la fonction dans le cadre d'un projet. Travaillant en mode inductif, nous avons recueilli nos données sur le terrain de façon à ne pas nous fermer à d'éventuelles découvertes. Nos questions de recherche ont évolué au fil de notre revue de littérature, de nos observations et du recueil et de l'analyse de nos données. Nous souhaitons dresser les contours des activités de la fonction communication au sein d'un projet et nous l'explicitons plus loin, nous croyons avoir atteint notre objectif.

A précédé notre recherche sur le terrain une très large revue de littérature en communication, en relations publiques, en gestion de projet, en gestion et en communication organisationnelle. L'objet de notre recherche se situant à la croisée de plusieurs domaines scientifiques, nous avons éprouvé quelques difficultés à circonscrire notre corpus. Pour cette raison, nous avons choisi de concentrer davantage nos recherches au territoire québécois et au territoire français.

Notre démarche exploratoire s'inscrit sous l'égide de l'étude de cas. Bien qu'étant directement et doublement impliqué à titre de praticien et de chercheur au sein de notre projet, notre démarche ne peut être considérée comme une recherche-action. Nous adhérons, comme chercheur, au paradigme interprétatif. Notre recherche est teintée de notre subjectivité et de celle de nos collègues et interlocuteurs mais n'a pas été menée dans le but de transformer notre pratique. Nous le verrons plus loin, nous nous situons dans le courant de l'antipositivisme, et conscient du caractère subjectif de notre observation, nous avons pris des mesures pour nous assurer de la fiabilité et de la validité internes et externes de nos résultats. Ainsi, nous sommes à la fois chercheur et praticien directement impliqué au sein d'un projet qui a cours dans l'établissement qui nous emploie. Dès que nos intentions de recherche furent fixées, nous en avons immédiatement fait part à notre employeur afin d'obtenir son accord et

la légitimité pour procéder à nos travaux. Nous avons discuté avec la directrice du bureau de projets, la mandataire du projet et la directrice générale de l'établissement, qui ont accepté avec enthousiasme que nous allions de l'avant. Nous désirons les remercier pour leur confiance et leur ouverture. Durant plus d'un an, nous avons colligé au sein d'une grille les données en vue de recenser les activités réalisés par la fonction communication au sein du projet de déménagement d'un des trois points de service du CLSC des Faubourgs, situé sur la rue Sanguinet, à Montréal. Nous avons également colligé nos remarques et impressions au sein d'un journal de bord, qui a été intégré directement dans notre grille. Nous avons ensuite procédé à l'analyse de ces données. Notre recherche étant de nature qualitative, la méthodologie et les méthodes et techniques utilisées tout au long de nos travaux le sont également, en toute cohérence.

La structure de notre document respecte la disposition classique prévue dans le Guide de présentation des mémoires et des thèses de l'Université du Québec à Montréal. Le chapitre 1 est consacré à la présentation de notre problématique. Y sont explicités les constats issus de notre pratique et de la revue de littérature que nous avons effectuée. Notre cadre théorique, comprenant les indications quant à notre posture en tant que chercheur, la présentation de concepts issus de divers courants et une définition des divers éléments reliés à notre démarche sont présentés au chapitre 2, qui se termine avec une proposition de modèle : notre modèle initial. Au chapitre 3 figurent la présentation de la méthodologie et des méthodes utilisées pour recueillir l'ensemble de nos données, de même que la présentation du projet que nous avons retenu. Enfin, le chapitre 4 est consacré à la présentation et à l'interprétation de nos résultats. Font suite à la conclusion les appendices qui visent à rendre plus tangibles les méthodes que nous avons utilisées et les résultats que nous en tirons.

CHAPITRE 1 – PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE

1.1 OBJET DE RECHERCHE

1.1.1 La fonction communication : une fonction aux contours ambigus

Nous avons choisi de nous intéresser aux activités réalisées par les gestionnaires et les professionnels faisant partie de la fonction communication d'une organisation dans le cadre précis d'un projet. Nous l'avons dit, c'est notre pratique qui nous a d'abord amené à réfléchir à ce qui est réalisé concrètement par ce que nous appellerons la « fonction communication » au sein d'une organisation du réseau de la santé et des services sociaux québécois. Le rôle de cette fonction, qui dépendamment des organisations, est nommée service ou direction des communications ou encore service ou direction des affaires ou des relations publiques, demeure ambigu. Ce constat est d'abord tiré de notre quotidien alors que nous sommes constamment appelé à redéfinir notre rôle auprès de nos interlocuteurs, de nos collègues et de nos partenaires.

La fonction communication, dans une organisation du réseau de la santé et des services sociaux, en est une de soutien à la mission clinique, au même titre que la fonction ressources humaines, ressources financières, ressources techniques ou approvisionnements. Réunis au sein d'un projet et contrairement à nous, les professionnels et les gestionnaires de ces autres secteurs administratifs n'ont généralement pas à définir et à délimiter leur rôle auprès des acteurs du projet et à spécifier les livrables qui seront placés sous leur responsabilité. Mis à part la conception du plan de communication, qui est associé d'emblée à la fonction communication, il est difficile pour nos interlocuteurs d'anticiper nos autres livrables et d'arriver à bien circonscrire le cadre de nos activités. Même à l'intérieur du plan de communication, nos responsabilités et nos activités, et à ceux du mandataire du projet, du chargé de projet, des gestionnaires et des autres services administratifs,

doivent parfois être argumentées. Plus précisément, nous observons trois phénomènes. Celui ou la fonction communication, sa dénomination étant alors interprétée dans son sens le plus large, est perçue comme l'instance qui prendra en charge toutes les communications qui peuvent avoir cours dans un projet, allant de la communication au sein même de l'équipe-projet (envoi de courriels, convocation et animation de rencontres, réalisation de présentations, etc.) jusqu'aux communications inhérentes au rôle du gestionnaire dont les équipes sont touchées par le projet (tenue de rencontres d'équipe, de rencontres individuelles, etc). Nous le verrons plus loin, en soit, la dénomination de service ou de direction « des communications », entretient la confusion.

Deuxième phénomène observé dans notre pratique, il n'est pas rare que le professionnel ou le gestionnaire en communication soit interpellé par un membre de l'équipe projet pour rédiger et mettre en pages des documents de nature administrative. Nous convenons que le communicateur possède généralement les connaissances et les habiletés pour rédiger une note de service ou une lettre mais il s'agit à notre sens d'une mauvaise compréhension et surtout d'une mauvaise utilisation des compétences du spécialiste en communication. Ces tâches relevant davantage du personnel administratif. Enfin nous observons, lors d'un projet, un certain déplacement des responsabilités étant habituellement dévolues au gestionnaire envers son équipe, vers la fonction communication. Les projets étant, nous le verrons plus loin, caractérisés par la transversalité, le fait que plusieurs équipes de plusieurs directions soient concernées implique un regard plus large et des activités de communication autres que celles qui sont habituellement le fait des cadres supérieurs et intermédiaires en mode de gestion régulière des opérations.

Nos échanges réguliers avec nos homologues d'autres établissements et d'autres organisations nous permettent d'avancer que la nécessité de revenir régulièrement sur les contours de nos activités et de nos livrables fait partie de la réalité des gestionnaires et des professionnels de la fonction communication. Ce constat, partagé par la communauté scientifique, est notamment évoqué par Dumas, « La plupart du temps, les professionnels en relations publiques se font demander quelle est exactement la nature de leur travail, ce qui témoigne habituellement de la confusion qui existe dans les esprits sur cette fonction. » (Dumas, 2010).

L'ambiguïté des activités relevant de la fonction communication n'est sans doute pas étrangère à ses multiples dénominations et au fait qu'il existe une « absence persistante de consensus autour d'une définition des relations publiques. » (Sauvé, 2010). D'entrée de jeu, dans l'introduction de sa publication *Les relations publiques dans une société en mouvance*, et référant aux résultats de l'enquête *Les relations publiques : une profession à géométrie variable* réalisée par la Chaire de relations publiques de l'Université du Québec à Montréal, Maisonneuve aborde aussi l'ambiguïté qui entoure encore aujourd'hui la fonction.

La place des relations publiques dans l'organisation se situe souvent en porte-à-faux eu égard au marketing, à la publicité et aux ressources humaines. Ainsi, les relationnistes travaillent sous plusieurs titres et occupent divers postes dans l'organigramme des organisations : on les retrouve dans des services portant des noms aussi variés que communication, affaires publiques, information, promotion et parfois... relations publiques. (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004).

La majorité des ouvrages traitant des relations publiques consultés dans le cadre de notre démarche aborde d'une façon ou d'une autre l'absence de consensus autour du terme et les nombreuses définitions qui subsistent encore aujourd'hui. Dès les

premières lignes du présent mémoire, nous avons fait référence à la fonction communication d'une organisation. C'est pourtant sous le vocable de relations publiques que notre revue de littérature a notamment dû être effectuée. Nous le verrons plus loin, d'un côté et dans la pratique, la notion de communication, très large, tend à induire à tort à la fonction, une responsabilité à l'égard de toutes les communications qui ont cours au sein d'une organisation ou d'un projet. L'utilisation de la dénomination service ou direction des communications contribue ainsi à créer la confusion autour des activités et des livrables relevant de ce secteur. On confond alors parfois le rôle du communicateur et celui du gestionnaire.

Un autre dérapage peut aussi advenir lorsque le manager transfère son rôle de manager au communicant, ce dernier prenant la place de chef d'équipe à l'annonce de changements ou décisions difficiles... C'est en effet une dérive que l'on constate assez fréquemment : le communicant, qui possède les techniques de communication, peut plus facilement délivrer les messages à la place du manager, qui s'en trouve délesté. (Imbert, 2015).

C'est un fait, dans la pratique, nous sommes régulièrement confronté à une incompréhension entre les responsabilités de communication relevant de notre secteur et celles inhérentes à la fonction de cadres intermédiaires ou de cadres supérieurs.

Commode est la situation qui consiste à remettre au spécialiste (de communication) le pouvoir exorbitant de régler les problèmes de communication interne. En effet, s'il est indispensable dans les grandes structures d'avoir un poste de spécialiste, il convient de ne pas perdre de vue que les relations humaines dans l'entreprise sont une affaire de tous et de tous les jours, le spécialiste n'étant que le catalyseur de cette communication. Au sein de la communication dans l'entreprise, le cadre a une position tout à fait capitale. C'est souvent sur lui que repose le succès ou l'échec de tout projet de plan de communication dans l'entreprise. (Lehnish, 1985).

D'un autre côté, si le terme communication semble trop large, celui de relations publiques semble quant à lui trop restreint pour décrire la fonction alors qu'il semble faire fi de tout le volet des relations avec les publics internes, souvent premiers publics ciblés dans un plan de communication. Certains auteurs, dont Maisonneuve, attribuent le terme relations publiques à une erreur de traduction.

Même l'appellation relations publiques entretient une vision assez réductrice du métier car il s'agit d'une traduction fautive de l'américain *public relations* qui a plutôt le sens de relations avec tous les publics. Cette dimension plus large du travail des professionnels en relations publiques couvre les communications avec toutes les parties prenantes de l'organisation et avec l'ensemble de la population. (Maisonneuve, 2011).

Aussi, précisons que l'expression relations publiques semble avoir une connotation péjorative au Québec.

Alors qu'aux États-Unis, par exemple, on n'hésite pas à conférer aux professionnels des titres comportant l'expression relations publiques, au Québec, on utilise de plus en plus des titres avec le mot communications, si bien qu'aujourd'hui, selon un sondage de (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004) l'appellation relations publiques, est en nette régression et le mot relationniste n'est plus utilisé aujourd'hui que par 1 % des praticiens. (Dumas, 2010)

Aussi, contribuant à la difficulté de définir les activités de la fonction communication, il faut mentionner que les métiers et la pratique qui y sont associés sont en profonde transformation. Bien que Grunig considère que les dynamiques fondamentales propres aux relations publiques sont inchangées « From a theoretical perspective, in addition, I do not believe digital media change the public relations theory needed to guide practice, especially our generic principles of public relations (Grunig, 2009), la majorité des auteurs sont d'avis que l'arrivée de l'Internet, puis celle des médias

sociaux, sont venues bouleverser les stratégies et les façons de faire du communicateur. D'une part, de nouvelles professions ont émergé. Des postes de spécialistes des technologies Web et de gestionnaires et d'animateurs de réseaux sociaux font maintenant partie des métiers associés aux communications et aux relations publiques. Et d'autre part, l'arrivée de ces technologies a induit un changement dans la pratique même du professionnel en relations publiques ou en communication, qui doit s'ajuster aux nouvelles façons privilégiées par les citoyens pour s'informer et pour interagir les uns avec les autres. Les possibilités de visibilité et d'échange dans l'univers Web se multiplient. Tout un chacun est aujourd'hui en mesure de commenter publiquement, d'influencer au sein de larges réseaux, de voir ses contenus repris dans les médias traditionnels, de créer ses propres réseaux d'échanges et d'influence, de participer à des communautés partageant des intérêts, etc. Cette démocratisation de l'espace public, combinée à l'accès infini à l'information et à la vitesse à laquelle elle se propage, nécessite l'ajustement des pratiques des professionnels des métiers de la communication et des relations publiques.

... l'évolution des médias, notamment avec la concentration de la presse, les réseaux d'information continue à la télévision et l'émergence plus récente des cybermédias ainsi que des médias sociaux, change la donne du paysage médiatique et les habitudes du public pour s'informer. L'impact d'Internet et des médias sociaux a en effet transformé la pratique du journalisme et donc celle des relations publiques. (Maisonneuve, 2011).

1.1.2 La fonction communication dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois

Nous l'avons mentionné, notre projet a pris racine dans un établissement du réseau de la santé. Il faut d'entrée de jeu mentionner que la fonction communication est très présente dans les établissements du réseau de la santé québécois mais que cette présence est relativement récente. *La grande enquête : vers une meilleure*

connaissance des pratiques en communication dans les organisations canadiennes, réalisée en 2010 par David et Motulsky, révèle que 21 % des 679 cadres en communication répondants provenaient de l'industrie de la santé et des services sociaux, la plaçant au premier rang devant le service public (18 %) et le secteur financier (9 %).

Reflète des multiples transformations réalisées au sein du réseau de la santé et des services sociaux québécois, la fonction communication au sein des établissements qui en font partie a considérablement évolué au cours des années. En 2004, lors de l'entrée en vigueur de la *Loi modifiant la Loi sur les services de santé et les services sociaux*, les CLSC, les centres d'hébergement et les centres hospitaliers généraux du Québec ont été regroupés en centres de santé et de services sociaux, qui se voyaient du même coup octroyer la responsabilité populationnelle des citoyens résidant sur leur territoire. Alors que les fonctions communication étaient auparavant l'apanage de quelques établissements, des services ou des directions de communication ou d'affaires publiques ont alors été créés au sein de chacune de ces nouvelles grandes structures (centres de santé et de services sociaux - CSSS) multisite et multimission. La présence systématique de la fonction communication au sein du réseau de la santé est ainsi récente. Elle est également inégale d'un établissement à l'autre. Dans le cadre de notre pratique, nous avons recensé les effectifs des fonctions communication des douze CSSS de Montréal en 2013. Ces effectifs se situaient alors entre 1,5 poste et 6 postes équivalents temps complet. Le temps complet correspondant à 35 heures par semaine. Ces effectifs, non nécessairement proportionnels à la taille des établissements, démontrent que les activités réalisées par les secteurs communication divergent d'un endroit à l'autre et ce, bien que les offres de service soient relativement semblables d'un établissement à l'autre. Ce constat a été régulièrement confirmé par nos conversations avec nos homologues des autres établissements montréalais. Nous ne disposons pas de données pour les autres régions du Québec

puisqu'au moment de rédiger notre projet, le réseau avait déjà subi une nouvelle grande transformation. Ainsi, le 1^{er} avril 2015, une nouvelle réforme, cette fois réalisée au moyen de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*, a de nouveau réduit le nombre d'établissements du réseau. À titre d'exemple, de douze CSSS, le territoire montréalais s'est alors vu redéfini en cinq centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS). Ces nouveaux établissements peuvent maintenant compter jusqu'à 15 000 employés, qui sont dans certains cas répartis sur plus d'une centaine d'installations physiques. Les structures de ces nouveaux très grands établissements et l'ampleur des projets qui y sont réalisés, ne serait-ce que la fusion des structures administratives et la révision complète des continuums de services, complexifient les communications et les activités dévolues à la fonction communication qui demeure toujours présente dans chacun d'entre eux.

Les postes existants au sein des fonctions communications du réseau de la santé et des services sociaux sont soit des postes de gestionnaires, qui portent le titre de conseiller, de chef, de coordonnateur ou de directeur des communications, soit des postes de professionnels, nommés agents d'information ou encore des postes de techniciens en communication. Suivant l'adoption de la Loi le 1^{er} avril 2015, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a choisi de séparer les fonctions communications des fonctions de relations publiques au sein des établissements. Les organigrammes des treize centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et des neuf centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Québec comptent ainsi une Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques ainsi qu'un bureau du président-directeur général et affaires publiques, entraînant du même coup de nouveaux questionnements et une nouvelle redéfinition quant aux contours des rôles et des responsabilités des gestionnaires et des professionnels de communication et des relations publiques de ces entités.

Précisons ici que le projet de déménagement des services du CLSC des Faubourgs à Montréal, a vu le jour avant le 1^{er} avril 2015, soit au moment où le CLSC faisait partie du CSSS Jeanne-Mance, encore non fusionné au CIUSSS du Centre-Sud-l'Île-de-Montréal. Bien que certains acteurs au sein du projet, dont le mandataire du projet, aient été remplacés en cours de route, le projet fut mené à terme selon les conditions prévues lors du démarrage. Les membres du Service des communications furent par ailleurs inchangés et le recueil et la production des données nécessaires à la présente recherche ininterrompus.

1.1.3 La fonction communication au sein d'un projet

C'est un fait, dans notre pratique quotidienne, nous sommes constamment amené à expliquer notre rôle et à délimiter les activités et les livrables qui sont sous notre responsabilité. Et plus encore, à rappeler que la fonction communication ne peut communiquer en lieu et place des gestionnaires ou d'autres instances de l'organisation et que le fait d'utiliser des professionnels en communication pour rédiger des outils administratifs consistent à mal utiliser leurs compétences. Ces mises au point sont nécessaires dans notre quotidien mais également au début de chacun des projets pour lesquels nous sommes interpellé. Ainsi, nous convenons avec le mandataire et avec les responsables des différents chantiers, dès le début des travaux, de notre rôle au sein du projet et des livrables qui peuvent ou qui ne peuvent relever de notre secteur. Malgré tout, des mises au point sont généralement nécessaires en cours de mandat.

Nous avons mené, en 2014, une démarche qui a conduit à l'adoption d'une politique de communication au sein de l'établissement. Cette démarche visait à mieux cerner les pratiques communicationnelles au sein du CSSS en vue de les améliorer. La politique, adoptée par le comité de régie en janvier 2015, établissait des principes

directeurs de communication et décrivait les rôles et les responsabilités communicationnels de chaque acteur de l'établissement ainsi que les mécanismes en place. Elle est principalement basée sur des notions et concepts reliés à la communication organisationnelle et aux relations publiques. On y traite par exemple de communication hiérarchique et ascendante, de communication « par installation physique » ainsi que de communication en situation de mesures d'urgence ou de crise. Elle comprend également les rôles et responsabilités dévolus plus traditionnellement au Service des communications : tels les relations de presse, les affaires publiques, la gestion des sites Web et de l'intranet, la production d'un bulletin interne et d'un journal externe, etc.

Les notions mises de l'avant dans la politique visent à répondre aux impératifs reliés à la gestion des activités courantes de l'organisation. Nous constatons en parallèle que la question de la communication au sein des projets, par ailleurs de plus en plus nombreux au sein de l'établissement, pose des défis, notamment en termes de communication auprès des publics internes. D'abord, les repères habituels, tels la hiérarchie et certains modes de communication qui y sont associés ne tiennent plus. Le mandataire (parfois appelé promoteur) du projet n'est pas nécessairement le supérieur hiérarchique de tous les employés concernés par le projet. La communication hiérarchique s'avère ainsi insuffisante pour joindre toutes les personnes concernées. Les employés concernés par le projet relèvent de plusieurs gestionnaires mais ne représentent pas non plus l'ensemble des employés de l'établissement. Les outils de communication internes, tels le journal interne ou la page d'accueil de l'intranet (outils souvent utilisés par la fonction communication en communication interne) visent un public trop large pour le projet.

Ensuite, les projets sont menés en parallèle des activités courantes et réunissent des acteurs de différents niveaux hiérarchiques et de différentes directions. « Les projets impliquent un travail transversal entre des équipes de culture et de métier différents.

Il s'agit de mettre du lien et de faire travailler ensemble des équipes aux fonctionnements divers » (Imbert, 2015). Et surtout, les acteurs impliqués au sein d'un projet n'ont pas tous la même conception de ce que représente le rôle et les tâches d'un Service des communications au sein d'un projet. Notre constat est notamment partagé par Ducau, pour qui « L'organisation par projet pose des problèmes spécifiques au management de l'information en raison de la complexité informationnelle et communicationnelle qu'elle génère. » (Ducau, 2004, in Garel, Giard et Midler).

Dans notre pratique, nous sommes de plus en plus amenés à travailler au sein d'équipes de projets. De ce fait, les objectifs et les livrables attribués à la fonction communication le sont de moins de moins de la part de la hiérarchie. Nous croyons que « face à la multiplicité des donneurs d'ordre en matière de communication dans l'entreprise, qui parfois travaillent directement avec leurs propres prestataires, la direction des communications doit définir son rôle » (Riom, Libaert, Adary, 2010). Ou du moins... l'adapter.

Nous avons effectué une revue de littérature en gestion de projet. Nous le verrons plus loin, la majorité des auteurs en gestion de projet aborde d'une façon ou d'une autre la communication. Nous avons toutefois éprouvé des difficultés à trouver des données empiriques sur la communication au sein de projet. Ce constat était auparavant effectué par Lehmann, qui y a consacré sa thèse de doctorat intitulée *Communication et management des projets : une étude empirique*. Lehmann rapportait que « Le phénomène de la communication, l'un des sujets les plus évoqués en gestion de projet, a été peu étudié de façon descriptive en gestion de projet et sous un angle empirique. » (Lehmann, 2010). Les travaux de Lehman ont d'ailleurs permis de tracer, à partir de la revue de littérature, un cadre conceptuel reflétant trois écoles de pensée de la communication en gestion de projet : soit l'école du plan, ou la

communication est davantage technique et formelle, l'école du leader ou la communication est davantage psychologique et panoplie du *project manager* et enfin l'école de la conversation stratégique ou la communication est plus sociale et informelle. Ce cadre conceptuel a contribué à nous faire nous questionner sur la place occupée par la fonction communication d'une organisation menant un projet. Nous avons également constaté l'absence d'études et de données empiriques sur les activités et livrables relevant spécifiquement de la fonction communication au sein de projets. La communication, bien qu'évoqué par les auteurs, n'est pas traité du point de vue des activités spécifiques inhérentes à la fonction communication d'une organisation.

Notre revue de littérature nous amène ainsi à partager le constat de Lehmann. Alors que nous désirons adapter notre pratique à la gestion de projet, de plus en plus présente dans notre organisation, nous avons peine à trouver des résultats de recherche qui nous permettraient d'aller plus loin dans notre réflexion. C'est à la lumière de ces constats que nous désirions nous employer à recenser, à décrire et à circonscrire les activités et les livrables effectués par la fonction communication au sein d'un projet. Nous désirons, par notre recherche, contribuer à la compréhension entourant la fonction communication en situation de projets et produire des données qui pourraient s'avérer utiles aux praticiens, ainsi qu'aux chercheurs qui pourraient être tentés de pousser plus loin la réflexion.

1.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette recherche avait donc pour principal objectif de circonscrire et de décrire les activités et les livrables assumés par la fonction communication d'une organisation, précisément au sein d'un projet. Partant de notre expérience et des constats issus de notre revue de littérature, à savoir le peu de données empiriques disponibles sur la

communication et sur les activités dévolues à la fonction communication en contexte de projet, nous avons choisi de travailler en mode inductif.

Dans le cadre d'une démarche inductive de recherche, les problèmes spécifiques de recherche émanent du vécu personnel du chercheur et plus particulièrement de son expérience personnelle de situations comportant un phénomène particulier, curieux ou étonnant relié à ses intérêts de recherche... L'intérêt peut être suscité par des événements habituels ou des pratiques courantes non documentées (Chevrier, 2009).

En toute cohérence avec l'esprit de notre démarche et à notre double rôle de praticien et de chercheur au sein du projet retenu, nous souhaitons arriver à modéliser les activités de la fonction communication au sein d'un projet au moyen du recueil et de l'analyse de données qualitatives. La recherche qualitative :

... met en valeur la subjectivité des chercheurs et des sujets, elle combine plusieurs techniques de collecte et d'analyse des données, elle est ouverte au monde de l'expérience, de la culture et du vécu, elle valorise l'exploration inductive et elle élabore une connaissance holistique de la réalité. (Anadon, 2006).

Nous avons choisi de nous concentrer sur un seul projet dans lequel nous avons agi à titre d'observateur participant, position que nous aborderons plus en profondeur dans le prochain chapitre. Nous sommes conscient que notre cas n'est pas un échantillon représentatif de projets qui nous permettrait de tirer des conclusions plus générales, ce n'était d'ailleurs par là notre objectif. Notre but n'était pas non plus de comparer des projets entre eux, ni d'effleurer les multiples formes que peut prendre la communication au sein de projets. Il s'agissait plutôt d'étudier un cas en profondeur et de produire des données empiriques qui allait permettre de tracer les contours de la fonction communication au sein d'un projet spécifique de façon à en dégager un modèle. Si notre cas n'est pas représentatif statistiquement, il l'est assurément sur le plan de la pertinence. Le réseau de la santé et les grandes entités qui en font partie

sont appelés à mener de plus en plus de projets à même leurs ressources humaines et financières. Nous croyons que nos travaux s'avèrent en ce sens pertinents, représentatifs d'une réalité certaine et que plusieurs éléments observés ont un potentiel de généralisation à d'autres établissements du réseau.

1.3 QUESTIONS DE RECHERCHE

Travaillant en mode inductif, nous avons formulé une question générale de recherche plutôt large, de façon à ne pas nous fermer à d'éventuelles découvertes. « Les questions de recherche exploratoires visent des thèmes qui ont été peu analysés et dont le chercheur n'est pas en mesure d'établir un portrait à partir des connaissances existantes » (Gauthier, 2009). Nous avons formulé notre question de recherche principale et nos questions spécifiques de la façon suivante :

Question principale de recherche - De quelle manière peut-on circonscrire et décrire les activités réalisées spécifiquement par la fonction communication au sein d'un projet organisationnel, de façon à les rendre plus tangibles pour les acteurs projet?

Question spécifique 1 - Quelles sont les activités réalisées par la fonction communication au sein d'un projet?

Question spécifique 2 - En mode de gestion de projet, en quoi les activités réalisées par la fonction communication diffèrent de celles réalisées en mode de gestion des opérations courantes?

Question spécifique 3 - Quelles activités de communication génèrent de l'ambiguïté quant aux rôles et aux responsabilités entre les différents secteurs qui contribuent au sein d'un projet?

Question spécifique 4 - En quoi la contribution de la fonction communication peut-elle améliorer la communication au sein d'un projet et favoriser son succès?

1.4 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE

La communication en contexte de projet constitue un des axes de recherche de la Chaire de relations publiques et communication marketing de l'Université du Québec à Montréal. La Chaire soutient que « la gestion de projet est présentement en pleine mutation » (Chaire de relations publiques de l'UQÀM, site Web, 2014). Motulsky et Lehmann, en avant-propos du récent ouvrage *Communication et grands projets : les nouveaux défis* parlent « ... d'une tendance de plus en plus marquée dans presque tous les pays du globe à rassembler chercheurs et praticiens autour des défis communs pour l'avenir des sociétés. (Lehmann, Motulsky, 2013).

Les projets sont de plus en plus présents dans les entreprises et les organisations. « L'explosion des projets dans les entreprises, que ce soit des projets de nature stratégique, organisationnelle, technique ou commerciale, constitue un véritable défi en matière de communication. » (Imbert, 2015). Nous rapportant à notre pratique et à nos observations, nous sommes en mesure de constater que les projets sont nombreux au sein du réseau de la santé. Le Centre universitaire de santé McGill (CUSM) et le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) pilotent à eux seuls depuis plusieurs années deux immenses chantiers de construction et de déménagement. Pensons également à la grande restructuration du réseau de la santé qui a pris effet en avril 2015 et qui commande notamment que les nouvelles entités pilotent des grands projets de fusion et d'intégration, pensons aussi aux projets d'informatisation qui se multiplient dans le réseau de la santé, à la révision complète des continuum de soins et des méthodes de financement des établissements, etc.

En ce qui concerne précisément le CSSS Jeanne-Mance, devant la prolifération des projets qui avaient cours au sein de l'organisation, une Direction du bureau de projets avait été intégrée à la structure organisationnelle en 2011. Ce développement stratégique, appuyé par le conseil d'administration, avait pour objectif d'offrir un

soutien fort aux nombreux projets en cours et à venir dans l'établissement. « La Direction du bureau de projets a, entre autres mandats d'assurer la gestion des projets, d'en apprécier les retombées et d'en partager les résultats afin d'ajouter de la valeur aux services » (CSSS Jeanne-Mance, 2011-2012). Au cours des dernières années et soutenu par cette nouvelle direction, le CSSS avait piloté des projets d'envergure comme l'informatisation des dossiers patients et la planification de l'intégration d'un hôpital communautaire sur le site de l'actuel Hôpital Notre-Dame du Centre hospitalier de l'Université de Montréal, projet repris par la nouvelle entité CIUSSS et qui prendra fin en 2020. La fonction communication est intensément impliquée dans cet immense projet piloté à la vitesse « grand V » et qui comprend à lui seul dix-huit chantiers de travaux.

Les nouveaux centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) et centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) créés par la nouvelle réforme sont appelés à mener, au cours des prochaines années, des projets de très grande envergure. L'organigramme supérieur harmonisé de ces entités, développé par le ministère de la Santé et des Services sociaux, comprend des bureaux de projets. Le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, au sein duquel a été intégré le CSSS Jeanne-Mance, compte actuellement plusieurs dizaines de projets dans son portefeuille de projets et la fonction communication est impliquée au sein de chacun d'entre eux.

Le domaine de la santé ne semble pas faire figure unique. Aurégan et Joffre parlent de « prolifération des projets dans les organisations » (Aurégan et Joffre, 2004). Et « L'organisation par projet est une organisation dans laquelle les processus de communication occupent une place centrale. L'action collective ne trouve de sens que par une bonne coordination entre acteurs et donc par une gestion appropriée de ces processus. » (Ducau, 2004, in Garel, Giard et Midler).

Nous le verrons au sein du prochain chapitre, alors que la communication est abordée par la majorité des chercheurs en gestion de projet, elle l'est encore sous une approche très mécaniste. Les membres de la Direction du bureau de projets du CSSS Jeanne-Mance nous ont d'ailleurs rapporté que la communication a été peu abordée au cours de leur formation académique en gestion de projets. Les connaissances récentes issues des sciences de l'information et de la communication et plus encore des relations publiques, influencent encore très peu la gestion de projet. Pourtant, « L'explosion des projets dans les entreprises, que ce soit des projets de nature stratégique, organisationnelle, technique ou commerciale, constitue un véritable défi en matière de communication. Les projets impliquent un travail transversal entre des équipes de culture et de métier différents. » (Imbert, 2015). Plus qu'un facteur de succès, nous sommes d'avis, comme Lehmann, que « le projet baigne littéralement dans la communication dès son origine... la communication conduit le projet et l'enrichit de l'intérieur... elle est la base du projet, sa force motrice... la bâtisseuse du projet » (Lehmann, 2010). Vu sous cet angle, il nous apparaît urgent que les praticiens et les chercheurs en communication et en relations publiques se penchent sur le rôle de la fonction communication au sein de projets. En parallèle et puisque, nous l'avons vu, les contours de la fonction communication demeurent flous et que peu de données empiriques existent en la matière, une recherche visant à circonscrire et à décrire les activités réalisées très concrètement par une fonction communication au sein d'un projet s'avère particulièrement pertinente.

CHAPITRE 2 – PRÉSENTATION DU CADRE THÉORIQUE

2.1 PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

2.1.1 Posture épistémologique

Nous adhérons, en tant que chercheur, aux principes constructivistes et croyons en ce sens que la réalité « est créée par le chercheur à partir de sa propre expérience, dans le contexte d'action et d'interactions qui est le sien : observations et phénomènes empiriques sont le produit de l'activité cognitive des acteurs : ce qu'ils isolent et interprètent à partir de leur expérience (von Glaserfeld, 2001). Nous nous situons ainsi dans le courant antipositiviste qui « rejette le concept d'observateur neutre en sciences et conçoit le monde social comme étant relatif aux différents points de vue des individus impliqués dans l'action (Burrell et Morgan, 1982). Nous avons notamment utilisé le modèle des *Quatre paradigmes pour analyser la théorie sociale*, définis par Burrell et Morgan pour nous positionner comme chercheur. Ce modèle de référence permet de situer les postulats des chercheurs selon deux axes : l'axe dimension subjective/objective et l'axe changement radical/régulation (statu quo). Notre position subjective et nos motivations de recherche axées davantage sur la compréhension que sur le désir de faire changer les pratiques professionnelles, reflètent le paradigme interprétatif du modèle de Burrell et Morgan.

Le paradigme interprétatif essaie de comprendre le monde tel qu'il est au plan de l'expérience subjective. Il tend vers des explications ancrées dans la subjectivité et la prise de conscience individuelle à partir du cadre de référence d'un participant dans l'action plutôt que de celui d'un observateur détaché de l'action. Il s'enracine donc dans la dimension du subjectivisme et de la régulation. Le chercheur qui s'y situe voit la réalité sociale comme un processus émergent de l'intersubjectivité des individus concernés. Il s'intéresse au statu quo, à l'ordre social et à la cohésion des acteurs du système. (Burrell et Morgan, in Dolbec et Prud'homme, 2009)

Suivant cette logique, il est important de préciser que notre démarche n'est pas une de recherche-action. Cette dernière visant plutôt à faire émerger un changement. La recherche-action est « ... un système d'activités humaines qui vise à faire émerger un changement par le biais d'un processus collaboratif favorisant l'éveil à soi, aux autres et à son environnement. » (Dolbec, Prud'homme, 2009). Ce n'est pas là notre but. Rappelons que nous travaillons en mode inductif et que de ce fait, nous ne cherchons pas à faire émerger un changement mais plutôt à concevoir un modèle à partir de nos observations sur un sujet peu documenté empiriquement.

2.1.2 Notre position en tant que chercheur

Il est important de préciser que nous nous sommes, dès le début de nos travaux, penché sur le double-rôle que nous y assumions. Nous sommes ainsi depuis le moment du choix de notre projet de recherche, conscient d'être à la fois un acteur contribuant à l'objet de cette recherche et un chercheur tentant de décrire notre propre rôle et les activités que nous y réalisons.

« Le praticien-chercheur est un professionnel et un chercheur qui mène sa recherche sur son terrain professionnel... Le projet de recherche est orientée par l'activité professionnelle, elle vise à accéder à de nouvelles compréhensions d'un monde professionnel connu, à mobiliser un ensemble de référents théoriques et de méthodes pour le regarder autrement, comme un monde étrange » (De Lavergne, 2007).

De Lavergne parle d'implexité assumée :

Cette position suppose que l'on reconnaisse le caractère construit de toute perception humaine, l'inévitabilité de l'interaction réversible entre observateur et observé, mais aussi et surtout que sans chercher à la limiter, l'on pose cette interaction entre les acteurs comme un moyen de production d'une connaissance par l'expérience, en faisant du handicap un outil : l'observateur triplement impliqué (comme acteur de terrain, comme citoyen acteur social, comme chercheur) fait appel à sa subjectivité même. (De Lavergne, 2007).

Nous considérons que notre rôle de responsable du Service des communications de l'établissement où s'est déroulé notre projet et que nos responsabilités au sein même du projet étudié n'a pas nuit aux résultats de notre recherche. Nous considérons que notre position de praticien-chercheur nous a au contraire permis d'accéder à un niveau plus pointu de données. Notre connaissance de l'organisation, la confiance et le naturel affichés par nos interlocuteurs et l'ouverture démontrée par la direction nous ont au contraire permis d'aller plus loin dans notre description de la communication dans le projet que si nous étions un chercheur externe. Rappelons également que nous ne prétendons pas vouloir généraliser nos résultats mais bien rendre compte d'une situation unique réellement vécue. « ... la visée de la généralisation dans les approches qualitatives se distingue de l'approche quantitative : il ne s'agit pas de généraliser à une population dans son ensemble, mais de spécifier les conditions par lesquelles un phénomène existe, de comprendre les actions et événements qui y sont associés. (Strauss, Corbin, 1990).

La méthodologie subjectiviste recherche le sens de la réalité sociale dans l'action même où elle se produit, au-delà des causes et des effets observables, mais sans toutefois oublier ceux-ci. Dans cette perspective, l'action humaine n'est pas un phénomène que l'on peut isoler, figer et encadrer sans tenir compte du sens qui l'anime, de son dynamisme proprement humain, de l'intention (même inconsciente) des acteurs de la société. L'intérêt de la recherche doit donc porter sur la personne ou la collectivité comme sujet de l'action, sujet historique (Touraine, 1965, dans Gingras et Côté).

Nous avons fait en sorte, tout au long de notre participation à titre de praticien et du recueil des données et de leur analyse à titre de chercheur, de nous assurer de prendre les moyens pour assurer la validité interne et externe de nos travaux. Nous aborderons le tout au chapitre suivant, consacré à la méthodologie.

2.1.3 Orientation de notre démarche

Nous l'avons mentionné au chapitre précédent, nous avons travaillé selon une logique inductive. C'est notre expérience de praticien et nos intérêts personnels qui ont guidé le choix de notre sujet. « L'intérêt (pour un sujet de recherche en mode inductif) peut être suscité par des événements habituels ou des pratiques courantes non documentées. Il y a encore beaucoup de pratiques courantes tenues pour acquises, pour lesquelles nous n'avons pas vraiment d'informations systématiques du point de vue des personnes qui les vivent » (Chevrier, 2009). Rappelons que les activités réalisées par la fonction communication ont fait l'objet de peu d'études empiriques et que la formulation de notre problématique découle en partie de notre vécu de praticien en communication et est illustrée de phénomènes observés dans notre quotidien.

Découlant de l'orientation inductive de notre démarche et à partir des éléments recueillis sur le terrain, nous avons développé progressivement notre cadre théorique. Nous souhaitons de cette façon ne pas nous fermer à d'éventuelles découvertes : « Le chercheur inductif part des faits issus de l'observation des pratiques et élabore progressivement sa théorie. » (Garel, 2003). Notre approche est de nature qualitative. La description synthétisée que fait Mongeau de l'approche qualitative correspond en tout point à notre démarche : « vise la compréhension; est une méthode de traitement inductive, traite avec des données difficilement quantifiables, permet l'approfondissement et l'élaboration d'hypothèses et de modèles théoriques et procure de l'information sur le particulier » (Mongeau, 2011). Notre méthodologie et nos méthodes de cueillette, de traitement et d'analyse des données qui seront abordées au prochain chapitre ont été choisies en toute cohérence avec l'orientation de notre démarche.

2.2 PRÉSENTATION ET DÉFINITIONS DES CONCEPTS ISSUS DE DIVERS COURANTS

D'emblée, mentionnons qu'il nous apparaît difficile, voire impossible, de situer précisément la communication dans le seul champ des sciences de l'information et des communications, reflétant du même coup une partie de notre problématique qui fait référence à l'ambiguïté entourant les contours de la pratique des relations publiques et des communications. « Ensuite, les sciences s'intéressant à la communication ne parviennent pas, contrairement à d'autres sciences sociales comme la science économique par exemple, à proposer une définition (de la communication) qui recueille l'assentiment d'une majorité de chercheurs. » (Dacheux, 2011). Après avoir tracé un portrait global de l'état de situation de la recherche en communication, Dacheux émet la définition suivante, à laquelle nous adhérons :

En résumé, on peut définir la communication comme une relation humaine visant à la compréhension. Cette relation est complexe car elle met en œuvre au moins cinq facteurs ayant chacun des modalités très diverses : le temps, l'espace, la technique, la situation de communication et, bien entendu, le nombre (de deux personnes à plusieurs milliards). Ces différents facteurs et leurs différentes modalités se combinent entre eux offrant un nombre quasi infini de possibilités, si bien qu'il est impossible de saisir ensemble toutes les manifestations concrètes que recouvre le mot communication. C'est pourquoi les théories de la communication sont si nombreuses et le socle commun de connaissances mis à jour si étroit (Dacheux, 2011).

La communication ne peut être réduite à la transmission d'information. De même, la notion de relation ne peut y être évacuée. Aussi, nous tenons à préciser que bien que notre objet d'analyse soit circonscrit au projet que nous avons choisi, nous sommes d'avis que notre recherche n'a pu être menée qu'en tenant compte du contexte dans lequel il s'est déroulé. Nous adhérons ainsi à la théorie systémique de la communication. « En théorie systémique de la communication, on ne peut jamais considérer une communication comme un phénomène isolé... on s'efforce donc, pour

toute étude sur les communications, d'expliciter le (ou les) système(s) des communications dans lequel (ou lesquels) telle ou telle communication-participation s'insère » (Muchielli, 2000). Ainsi, le sens de la communication dépend du cadre dans lequel on la considère.

Un phénomène demeure incompréhensible tant que le champ d'observation n'est suffisamment large pour qu'y soit inclus le contexte dans lequel ledit phénomène se produit. Ne pas pouvoir saisir la complexité des relations entre un fait et un cadre dans lequel il s'insère, entre un organisme et son milieu, fait que l'observateur de quelque chose de mystérieux se trouve conduit à attribuer à l'objet de son étude des propriétés que peut-être il ne possède pas... (Watzlawick, 1972, cité dans Mucchielli, 2000).

2.2.1 L'objet d'analyse : la fonction communication

2.2.1.1 S'entendre sur les termes

Plusieurs des ouvrages et articles consultés et traitant de relations publiques abordent d'une façon ou d'une autre l'ambiguïté qui subsiste autour de la profession : que ce soit le contour de la profession lui-même, le corpus de connaissance, la définition de la pratique, en passant par le nom de la fonction dans l'organigramme des organisations. Nous l'avons abordé dans le chapitre consacré à la problématique, le nom de l'objet de notre recherche, contribue à entretenir cette ambiguïté. D'un côté, le terme communication (dans service ou direction des communications) est trop large pour permettre de circonscrire le rôle et les activités réservées aux communicateurs au sein d'une organisation.

Une chose certaine, les professionnels des relations publiques demeurent avant tout des communicateurs, ce qui explique qu'en certains milieux et dans certains pays, on utilise davantage le mot communication que relations publiques pour désigner l'action de ces professionnels, même si cette appellation apparaît beaucoup trop large

et fait fi de l'existence de la tradition professionnelle des relations publiques. (Dumas, 2010).

D'un autre côté, l'appellation relations publiques est, selon certains, trop réductrice puisqu'elle ne reflète pas d'emblée le volet des relations avec les publics internes de l'organisation. Pourtant, « les relations internes constituent une partie intégrante des relations publiques » (Dumas, 2010). En effet, que ce soit en termes de domaine de pratique (Lozier, 1992), de rôle (Maisonneuve, Tremblay, Lafrance, 2004), d'activité (Chaire de relations publiques de l'UQÀM, 2006 et David, Motulsky, 2010), d'occupation (Global Alliance, 2007), de secteur d'intervention (Dumas, Bourgeois, 1989) ou de technique (Dagenais, 2009), la communication interne est répertoriée par les auteurs comme faisant partie de ce qui est assumé par le secteur relations publiques d'une entreprise ou d'une organisation. Plusieurs auteurs attribuent d'ailleurs le terme relations publiques à une erreur de traduction « ... l'appellation relations publiques entretient une vision assez réductrice du métier car il s'agit d'une traduction fautive de l'américain *public relations*... » (Maisonneuve, 2010). Voulant remédier à cette situation, en 2011, Syntec Relations Publiques, le syndicat français des relations publiques, a ainsi choisi de modifier son appellation pour Syntec Relations Publics. Cette nouvelle appellation a depuis été reprise par plusieurs revues professionnelles de communication en France.

Il est important de mentionner que la notion de relations publiques a également une connotation négative dans certains milieux. « On considère l'expression relations publiques en bien des milieux comme péjorative, sans doute parce qu'elle fait encore référence à la propagande ou encore à un certain caractère mondain qui entache l'image des relations publiques » (Dumas, 2010). Selon un sondage réalisé par Maisonneuve, Tremblay et Lafrance en 2004, l'appellation relations publiques est d'ailleurs en nette régression au Québec. « Alors qu'aux États-Unis, par exemple, on n'hésite pas à conférer aux professionnels des titres comportant l'expression relations

publiques, au Québec, on utilise de plus en plus des titres avec le mot communication » (Dumas, 2010).

Les liens étroits entre communication et relations publiques font l'unanimité. « Chose certaine, les professionnels des relations publiques demeurent avant tout des communicateurs... » (Dumas, 2010) et à ce titre « Les relations publiques... sont une fonction de communication. » (Grunig et Hunt, 1984). Flahault les qualifie même de communication en soit. « On peut, par exemple, postuler que la spécificité de cette discipline particulière est de ne pas avoir une identité mais plusieurs. Qu'elle est à la fois une branche de communication mais également une forme de communication par elle-même. » (Chouchan, Flahault, 2011). Englander et Fernandes positionnent quant à eux les relations publiques comme un outil de la communication institutionnelle : « Les relations publiques peuvent être définies comme un ensemble de techniques de communication destinées à développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise ou une marque et divers publics, et plus largement, l'opinion publique. » (Englander, Fernandes, 2010).

Les relations publiques sont ainsi une fonction de communication mais également une fonction de gestion « ... les professionnels en relations publiques interviennent dans la gestion de l'information et des enjeux organisationnels, au carrefour des pratiques de gestion et de communication. » (Maisonneuve 2010). Les relations publiques « ... remplissent aussi une fonction de gestion, c'est-à-dire qu'elles participent à l'élaboration des choix décisifs de l'entreprise... on aura recours aux relations publiques pour gérer le changement, gérer une crise, gérer le climat de travail à l'intérieur d'une entreprise, gérer l'image de l'entreprise et sa réputation » (Dagenais, 2009). Les résultats d'un sondage réalisés par Maisonneuve, Tremblay et Lafrance en 2004 ont démontré : « ... l'importance acquise par la fonction de relations publiques au cours des années et (indiqué) que les professionnels de relations publiques occupent maintenant une place stratégique dans le processus de

décision des organisations. ». « La complexité croissante et surtout la prise de conscience des enjeux que la communication représente pour l'entreprise, ont amené les services de communication à s'étoffer – et à se centraliser – en prenant un rôle de plus en plus transversal et stratégique ». (Riom, Libaert, Adary, 2010). La Public Relations Society of America, dans une recherche sur le corpus de connaissances en relations publiques connue sous le nom de Body of Knowledge (BOK), l'a classifié en huit catégories, dont une traitant des principes de management, confortant également les relations publiques en tant que fonction de gestion. Cette perspective managériale des relations publiques se reflète dans notre pratique sur le terrain par la présence du gestionnaire du Service des communications en comité de direction ainsi qu'au sein des comités directeurs de pilotage des projets organisationnels. Comme nous le verrons plus loin, la pratique des relations publiques met de l'avant les théories de la communication mais également celles issues de la gestion, comme c'est le cas, par exemple, de la communication managériale.

C'est d'abord en raison de son nom dans l'organigramme de l'organisation dans laquelle notre recherche a eu lieu et suivant notre logique de praticien chercheur que nous avons choisi de traiter des activités et des livrables de la « fonction communication ». C'est en effet en tant que Service des communications que nos interlocuteurs, au sein du projet et de l'établissement où il a eu lieu, connaissent la fonction dont il est question dans le présent document. Cette position est en lien avec la tendance actuellement observée au Québec mais c'est bel et bien sous les termes de relations publiques (et non relations publics) que les définitions et les théories associées à l'objet de notre recherche sont répertoriées dans la littérature scientifique.

2.2.1.2 Corpus de connaissances en relations publiques

Tout comme les contours de la profession, celui des connaissances influençant la pratique et la recherche en relations publiques, est vaste et imprécise.

La recherche est rendue aussi plus complexe par la nature multidisciplinaire des relations publiques. Les champs d'intervention (relations médias, relations internes, relations communautaires, relations gouvernementales, relations avec les investisseurs, etc.) et les techniques utilisées (relations médias, publications, programmes audiovisuels, événements, commandites, site Web, etc.) varient beaucoup (Dumas, 2010).

Suivant notre logique d'approche inductive et toujours dans le but de ne pas nous fermer à d'éventuelles découvertes et bien que les auteurs tendent aujourd'hui à convenir de l'existence d'un corpus de connaissance en relations publiques, c'est de façon plus large que nous avons choisi de réaliser notre première revue de littérature.

Certains prétendent que les relations publiques ne possèdent pas de corpus de connaissances propre, mais empruntent plutôt à celui de disciplines parentes... D'autres et comme c'est la majorité aujourd'hui, croient que le secteur professionnel des relations publiques est parvenu, au terme de milliers de publications, d'études de cas et de centaines de programmes d'enseignement, à développer un corpus professionnel propre. (Dumas, 2010).

Il n'en demeure pas moins que le corpus de connaissances en relations publiques est influencé par les connaissances issues de la communication « ... l'évolution des relations publiques est influencée par l'essor des études portant sur la communication : l'exercice des relations publiques est modifié par le développement des connaissances scientifiques dans ce domaine ... » (Maisonneuve, 2011).

Les connaissances et la pratique des relations publiques sont également influencées par les connaissances issues du domaine du marketing. « Le corpus de connaissances en relations publiques, tout en précisant que les relations publiques sont d'abord au service de l'organisation et non à celui des produits, a toujours inclus les relations

marketing (marketing public relations) comme un des deux grands volets d'intervention en relations publiques. Il les distingue des relations publiques institutionnelles (corporate public relations). » (Dumas, 2014).

2.2.1.3 Définitions des relations publiques

Dans une déclaration de principes publiée en 1906 : c'est Ivy Lee qui utilise pour la première fois une formulation qu'on retrouve davantage dans la définition des relations publiques par la suite. Les professionnels en relations publiques « fournissent de l'information exacte à propos des sujets que le public a avantage et intérêt à connaître. » (Lee, 1906 dans Dumas, 2010). Cette définition ramène aux principes de diffusion de l'information, de rendre publique l'information, de transparence. Libaert et Catellani précise toutefois que « ... si l'origine même des relations publiques plaide pour cette vision publique, la quasi-totalité des définitions qui furent ensuite apportées inclinent vers l'idée de relations avec des publics. » (Libaert, Catellani, 2014).

Encore aujourd'hui, les relations publiques font l'objet d'une grande quantité de définitions. Certaines définitions, davantage associée aux approches propagandistes qui ont contribué « à la réputation négative des relationnistes, souvent perçus comme des agents promotionnels... » (Dumas, 2010) sont toujours mises de l'avant. Dumas remarque que ces définitions se trouvent davantage dans des publications de nature encyclopédique : « les définitions que l'on retrouve des relations publiques sur le Web, dont plusieurs sur des sites de nature encyclopédique, mettent plutôt l'accent sur la gestion de l'image. » (Dumas, 2010). C'est le cas notamment de l'encyclopédie en ligne Wikipédia :

Les relations publiques sont l'ensemble des méthodes et des techniques utilisées par des groupements (entreprises, syndicats, partis politiques,

États) et par des groupements d'intérêts, pour informer le public de leurs réalisations, promouvoir leur image de marque, susciter de la sympathie à leur égard à l'extérieur et favoriser les bonnes relations à l'intérieur. (wikipedia.org, récupéré le 19 décembre 2015).

Les définitions issues des milieux professionnels mettent pour leur part l'accent sur la relation avec les publics de l'organisation.

« ... les professionnels des relations publiques ont comme mission de préserver l'image et la réputation de leur organisation mais pour y parvenir, ils savent qu'ils doivent absolument assurer une authentique relation privilégiée entre l'organisation et ses publics, d'où l'insistance dans les définitions professionnelles, sur le management stratégique des relations » (Dumas, 2010).

Dans le même sens, la définition retenue par la Société canadienne des relations publiques est la suivante : « Les relations publiques consistent en la gestion des relations entre une organisation et ses divers publics par l'entremise de la communication, afin d'atteindre une compréhension mutuelle, de réaliser les objectifs organisationnels et de servir l'intérêt public » (Flynn, Gregory et Valin, 2008). Adhérant à l'approche intégrant au sein des relations publique une fonction de gestion et de communication, nous retenons la définition de la Société québécoise des professionnels en relations publiques du Québec, qui en fait explicitement mention :

Les relations publiques sont une fonction de direction, de gestion et de communication, à caractère permanent, grâce à laquelle un organisme public ou privé vise à établir, à maintenir et à promouvoir des relations de confiance fondées sur la connaissance et la compréhension mutuelle entre cet organisme et ses publics, internes et externes, en tenant compte de leurs droits, besoins et attitudes, le tout conformément à l'intérêt du public. (Société québécoise des professionnels en relations publiques du Québec, dans Maisonneuve, 2011)

2.2.1.4 Une pratique qui se transforme selon l'évolution du Web et de l'utilisation qu'en font les publics

L'arrivée du Web, puis des réseaux sociaux, ont considérablement changé les façons de faire du communicateur. « La pratique et la consultation en relations publiques subissent aujourd'hui une véritable mutation » (Dumas, 2014). D'abord, la redéfinition du paysage médiatique, alors que le Web est aujourd'hui un moyen de communication pouvant être utilisé par tout un chacun, vient aujourd'hui bouleverser les façons de faire. « Cette nouvelle posture des usagers révolutionne l'ancien modèle économique des industries culturelles. » (Breton, Proulx, 2002). « ... les interlocuteurs sociaux et les parties prenantes de l'organisation, longtemps considérés comme des récepteurs... deviennent des acteurs qui accèdent directement à l'information et qui la diffusent sur le Web et les médias sociaux, ce faisant une nouvelle forme de pouvoir, d'influence et de décision. » (Maisonneuve, 2010). Parmi les nouveaux enjeux des communicateurs figure celui d'être en mesure de positionner (son projet, son client, son produit, etc.) auprès des publics aujourd'hui en mesure d'accéder à un nombre infini d'information et d'interagir publiquement sur tous les sujets. « Le problème aujourd'hui pour les usagers est de pouvoir s'y retrouver et faire sens dans cet océan informationnel infini où les repères crédibles semblent souvent faire défaut... le défi est d'inventer des stratégies nouvelles, faisant appel à cette soi-disant participation des publics pour pouvoir encore capter l'attention d'usagers cognitivement surchargés. » (Breton, Proulx, 2002).

2.2.1.5 Vers une mutation de la profession

Lors d'un événement réunissant un panel d'experts organisés en 2012 par la Public Relations Society of America, et en réponse à une question voulant connaître leur vision de la pratique à l'horizon de 2015, en est notamment ressorti la tendance suivante « La distinction entre les relations publiques et le marketing va continuer de s'estomper, ce qui réduira le nombre de spécialistes restants dans chaque domaine. Les relations publiques joueront un rôle prédominant en matière d'image de marque par l'usage croisé de plusieurs médias » (Dumas, 2014).

Dans les faits, et c'est là le cœur de notre problématique, « ... les frontières entre les différents domaines de la communication sont souvent ténues, surtout lorsqu'il s'agit d'entreprises de bien et de services ». (Dumas, 2014). Dans le même sens, plusieurs auteurs incluent la publicité, la commandite, la communication marketing et le placement de produit comme faisant partie des activités relevant la fonction communication (relations publiques). Il nous apparaît ici utile de mentionner que dans cette même logique, les établissements du réseau public de la santé et des services sociaux ne possèdent pas de secteur de publicité ou de marketing distincts. Les activités publicitaires et de marketing étant assumées par la fonction communication et ce bien qu'ils s'agissent d'établissements publics n'ayant à proprement parler aucun produit ou service à vendre. Les stratégies publicitaires peuvent par exemple être nécessaires pour recruter du personnel, notamment dans un contexte de pénurie de ressources humaines et où les établissements s'inscrivent en concurrence les uns par rapport aux autres, pour informer les citoyens d'un nouveau service (ex. nouvelle clinique de dépistage avec possibilité de prises de rendez-vous par Internet) ou d'une façon d'accéder à des services (ex. privilégier les cliniques plutôt que l'urgence pour des problèmes de santé mineurs), etc. L'intention derrière ces activités n'est pas pécuniaire. Elle vise une amélioration des services offerts à la population. En ce sens, marketing, publicité et pratiques des relations publiques socialement responsable ne sont pas incompatibles, bien au contraire.

2.2.1.6 La pratique des relations publiques

Il est difficile de rédiger un mémoire sur les relations publiques sans faire mention de la théorie de l'excellence du chercheur James E. Grunig. Cette théorie, reprise par

nombre d'auteurs, fait référence à quatre modèles illustrant la pratique des relations publiques : agence de presse, information publique, communication bidirectionnelle asymétrique et communication bidirectionnelle symétrique (Grunig, 1992). Cette théorie permet d'envisager la pratique des relations publiques dans une logique d'échanges et d'influence avec les publics plutôt que sous une approche propagandiste ou de diffusion d'information. Reconnaissant l'apport de la théorie de l'excellence dans l'évolution des pratiques de relations publiques mais ne pouvant faire fi des multiples rôles pouvant être assumés par la fonction communication (marketing, publicité, etc.), nous sommes cependant d'avis que les quatre modèles coexistent au sein des organisations et parfois même au sein d'un projet.

Il est donc fréquent de voir coexister dans la même organisation plusieurs modèles de pratique de relations publiques. La même entreprise peut selon les circonstances faire des campagnes ou des actions de communication du type promotion ou information – unidirectionnelle -, pour les consignes de sécurité au travail par exemple, tout en gardant une stratégie globale de symétrie. Pareillement, au cours d'une même campagne de communication, certains moyens de communication utilisés peuvent relever de l'un ou de l'autre des modèles de cas. (Kugler, 2010)

Bien que nous reconnaissons que les quatre modèles peuvent coexister, le choix du modèle utilisé a des conséquences sur l'organisation et sur les projets dans lesquels ils s'inscrivent. À titre d'exemple, certaines approches diffusionnistes peuvent être appropriées et socialement acceptables pour des campagnes de promotion de saines habitudes de vie et totalement inappropriées dans le cadre d'un projet nécessitant l'acceptabilité sociale des riverains d'un site d'injection supervisée. Les praticiens en relations publiques, de par leur formation, sont en mesure de faire les meilleurs choix de stratégies et d'activités qui permettront à la fois d'atteindre les objectifs organisationnels et d'établir et de maintenir des relations de confiance entre l'organisation et ses partenaires internes et externes. « D'une façon générale, nous dirons que les RP sont : le moyen privilégié de créer un terrain d'accueil favorable

pour un prochain lancement d'une marque, d'un produit... précédant alors, et logiquement, la publicité et les actions de marketing opérationnel; en termes de message ou de discours, elles sont le moyen d'expliquer et de compléter ledit message (voir de le démultiplier) » (Chouchan, Flahault, 2011). « Il ne s'agit pas de faire de la propagande, mais plutôt d'offrir une information qui propose des idées, des produits ou des services, d'animer des débats et de susciter l'émergence d'opinions et de consensus... Ce double processus d'influence (ou d'intersubjectivité) constitue la trame de fond des stratégies de relations publiques. » (Maisonneuve, 2010).

La question est posée régulièrement. Le professionnel en relations publiques peut-il à la fois servir l'intérêt de son organisation et celui du public? C'est un fait, « Les actions choisies (par le professionnel en RP) doivent être impérativement en correspondance avec l'image voulue par l'entreprise » (Morel, 2012). Mais dans une société de plus en plus informée et ouverte sur le monde, notamment par l'avènement des « médias individuels de communication de masse » (Proulx, 2009) « ... les relationnistes doivent être en mesure de conseiller et d'orienter les organisations en fonction de nouvelles normes d'imputabilité sociale au regard du bien commun et des attentes de leurs divers interlocuteurs » (Maisonneuve, 2010). « ... le développement d'une organisation est tributaire de la perception qu'en ont ses divers publics et du type de relations qu'elle entretient avec eux. Or, cette perception et ces relations sont conséquentes, en partie, du travail des relationnistes qui ont à créer et à animer des dispositifs de communication permettant à l'organisation de se situer en phase avec ses publics et les grands enjeux de société » (Idem, 2010).

Dans les faits, « De nouvelles exigences professionnelles interpellent désormais les relationnistes. En effet les professionnels en relations publiques ont à maîtriser de nouvelles responsabilités, à se familiariser avec des rôles plus complexes et à assumer

des responsabilités de gestion globale de la communication dans l'espace public. »
(Maisonneuve, 2010).

En réalité, les professionnels en relations publiques ont bel et bien la tâche de contribuer à établir et à maintenir une bonne réputation pour l'organisation, mais ils le font inévitablement aujourd'hui en établissant les meilleures relations possible entre l'organisation et ses publics et en favorisant une communication bidirectionnelle, sans quoi ils n'atteindraient pas leur objectif. Tout en présentant l'organisation sous son jour le plus favorable, ils doivent en même temps respecter la vérité, ce à quoi les engage leur adhésion à un code d'éthique professionnel. (Lozier, 1992).

Nous croyons, comme Maisonneuve que « Pratiquées dans le respect de ses dimensions éthiques et déontologiques, les relations publiques peuvent contribuer à l'essor d'une démocratie plus citoyenne, sur la base d'une coconstruction de sens dans l'espace public ». Et qu'« en tant que communicateur organisationnel, le relationniste est un acteur social influent dans l'espace public et, à ce titre, il est imputable de ses décisions et de ses activités au regard du bien commun dans la société. Même s'il est à l'emploi d'une organisation... (il) ne peut évacuer la dimension sociale de ces activités et c'est pourquoi sa responsabilité transcende la seule atteinte des objectifs de l'organisation. » (Maisonneuve, 2011).

Ceci rejoint le sens du modèle de fully-functioning society de Heath qui « ... conçoit les relations publiques comme une fonction conciliatrice qui renforce les relations entre les citoyens d'une communauté donnée, avec pour résultat une meilleure entente mutuelle et une prise de décision mieux éclairée. » (Yates, 2015).

Nous retenons également que la pratique des relations publiques se décline de deux façons : le volet conseil et le volet soutien technique. Selon « ... Botan et Hazleton, c'est Broom qui (...) a initié, dans les années 1970, les recherches visant à créer une

typologie des rôles des praticiens qui puisse rendre compte de la myriade des activités quotidiennes du professionnels en relations publiques (Sauvé, 2010). « Broom et Smith ont identifié quatre grands rôles exercés par les praticiens : l'expert qui conseille le management, ... le facilitateur qui sert d'interprète entre l'organisation et ses publics, ... le professionnel qui résout les problèmes, ... et le technicien de communication » (dans Dumas, 2010). En 1984, Dozier a simplifié le modèle en le ramenant essentiellement à deux rôles : celui de gestionnaire impliqué dans la prise de décision de politiques dont il doit rendre compte (Public Relations Manager) et celui de technicien qui crée des produits de communication qui viennent concrétiser les politiques mises de l'avant par le gestionnaire de relations publiques (Public Relations technician). « Dozier et Broom reconnaîtront par la suite que tous les praticiens exercent à un moment ou l'autre les deux rôles mais que leurs préférences, leurs aptitudes et leur formation les amène ultimement à assumer un rôle principal » (Dumas, 2010).

Dagenais abonde dans le même sens en distinguant les tâches d'exécution des tâches de décisions. Par exemple, en relations de presse, la réservation de la salle, le rappel des journalistes et le montage des pochettes de presse représentent des tâches d'exécution parfois confiés aux moins expérimentés alors que la décision de tenir la conférence de presse, de choisir l'endroit, le jour et l'heure où elle va se tenir tient davantage des tâches de décision. D'autre part, pour Dagenais, « Les relationnistes chevronnés se partagent donc en deux grand sphères : ceux qui sont devenus excellent dans leur champ privilégié d'expertise et qui sont en quelque sorte des spécialistes hors norme et ceux qui ont choisi une voix plus généraliste ». « Le métier de relationniste, tel qu'il est pratiqué au Québec et en Amérique du Nord, repose sur deux types de partenaires : celui qui conçoit et celui qui réalise, soit le stratège et le praticien. » (Dagenais, 2009).

Le même constat est effectué par plusieurs chercheurs : « Deux grands volets de pratique regroupent les professionnels des relations publiques, tous les deux essentiels à cette profession : conseil et soutien. » (Maisonneuve, Tremblay, Lafrance, 2004), « ... la fonction (communication) évolue dans ces deux directions : des postes d'experts très pointus (c'est le cas notamment des nouveaux métiers du Web) qui cohabitent avec le maintien de postes de généralistes, de plus en plus stratèges et managers. » (Riom, Libaert, Adary, 2010), « Cette distinction entre ces deux grands rôles des professionnels en relations publiques aide à comprendre l'écart qui existe souvent entre les responsables de relations publiques en entreprise ou les conseillers en cabinet et ceux, beaucoup plus nombreux, qui exécutent des mandats » (Dumas, 2010).

2.2.1.7 Les activités de relations publiques

Nous référant à notre question de recherche et désirant préciser ce que nous entendons par « activités » relevant de la fonction communication, nous avons effectué des recherches à ce sujet. Se basant sur les résultats de recherches et de sondages réalisés au Canada, et plus particulièrement au Québec, entre 1989 et 1999, Dumas analyse en 2010 l'évolution de la pratique des relations publiques. Il y fait notamment le constat que « la pratique de relations publiques est devenue nettement plus stratégique », « qu'elle fait appel à des professionnels mieux scolarisés, au fait de la recherche et des théories de relations publiques, rompus au management et capables de conseiller l'organisation sur ses communications et de mettre en œuvre des programmes d'action appropriés ». Les chercheurs associés aux recherches et sondages retenus avaient décortiqué le travail des professionnels de relations publiques, en en dégageant des catégories plus globales nommées domaines de pratique, secteurs d'intervention et rôles et d'autres plus techniques alors répertoriées en tant que tâches, techniques d'intervention ou occupations.

En 2010, David et Motulsky réalisent quant à eux *La grande enquête : vers une meilleure connaissance des pratiques en communication dans les organisations canadiennes* à laquelle participent 679 répondants cadres en communication. Un des objectifs de la grande enquête était « d'identifier les différentes pratiques professionnelles généralement admises par les organisations canadiennes en matière de communication. » (David, Motulsky, 2010). Les communications internes et les relations de presse sont les deux activités identifiées comme incontournables dans les organisations sondées. Avec le site Web et le multimédia, les relations avec les parties prenantes, la gestion de l'image et la publicité, elles s'avèrent les activités pour lesquels les répondants sont les plus impliqués. Les résultats du sondage font également état que « De manière générale, lorsque les répondants sont impliqués dans une activité liée aux communications, ils sont impliqués à la fois dans la planification et dans l'exécution des activités de communication ». Étant donné la prépondérance de participants issus du domaine de la santé et du caractère relativement récent de l'enquête, nous avons retenu ce découpage d'activités pour codifier nos résultats. Ce choix sera davantage abordé au sein du prochain chapitre. Les résultats des recherches effectuées auprès des professionnels en relations publiques permettent de constater la place prépondérante de la communication interne dans les pratiques de relations publiques.

Tableau 1 - Rang d'importance de la communication interne, selon les enquêtes effectuées

Recherche	Rang d'importance de la communication interne (en partant du plus élevé)
-----------	---

Dumas, Michel et Bourgeois, Charles (1989)	Deuxième rang sur huit secteurs d'intervention
Lozier, Anne-Marie (1992) – L'industrie de la profession des relations publiques au Québec	Premier rang sur neuf domaines de pratique
Maisonneuve, D., Tremblay, S., Lafrance, A. (2004) – Les relations publiques : une profession à géométrie variable	Cinquième rang sur quatorze domaines d'intervention
David, M., Motulsky, B. (2010) – La grande enquête : vers une meilleure connaissance des pratiques en communication dans les organisations canadiennes	Troisième rang sur quatorze activités Communication interne est la quatorzième activité sur quatorze qui est confiée à l'externe

De même, une étude réalisée par la firme Ketchum Public Relations, « révèle que le plus grand nombre de recherches effectuées en relations publiques au cours des dernières années a porté sur la communication interne » (Dumas, 2014).

2.2.1.8 La communication interne

Les activités reliées à la communication interne, une des deux activités, avec les relations de presse, identifiées incontournables par David et Motulsky, font bel et bien partie des activités réalisées par les professionnels en relations publiques. Alors que les relations de presse sont d'emblée, par tous les acteurs projet, considérées comme des activités relevant de la fonction communication, nous avons tôt fait, en cours de projet, de constater la difficulté accrue à circonscrire les responsabilités des activités de communication concernant les publics internes à l'organisation. Nous l'avons dit, les contours de la fonction communication sont ambigus, c'est d'autant plus le cas en ce qui concerne la communication interne puisqu'elle relève de plusieurs secteurs au sein de l'organisation. « En aucun cas, un service ou un responsable ne peuvent à eux seuls prendre en charge l'ensemble des activités et des responsabilités de communication interne car ces activités et responsabilités sont obligatoirement partagées par l'ensemble du personnel, et tout particulièrement par la

hiérarchie. » (Décaudin, Igalens, 2009). « Comme on l'entend souvent : la communication interne, c'est l'affaire de tous » (Morel, 2012).

Kaciaf et Legavre parle de la communication interne comme « d'un objet fuyant ». « Bien qu'aujourd'hui présente dans un nombre considérable d'organisation, la communication interne ne constitue pas pour autant un segment professionnel pleinement différencié et autonomisé. C'est là une deuxième difficulté soulevée par cet objet (la communication interne) (Kaciaf, Legavre, 2011). La responsabilité de la communication interne, selon les auteurs et au sein des organisations, relève en effet parfois de la fonction communication, mais également de la fonction ressources humaines et directement, du moins pour une partie, des gestionnaires. On parlera parfois dans ce dernier cas de communication managériale.

Pour certains auteurs la communication interne fait partie de la communication organisationnelle, comme les relations publiques.

« La communication interne fait partie de la communication organisationnelle, au même titre que les relations publiques, les stratégies organisationnelles (public affairs), le marketing corporatif, la publicité corporative, la communication externe, en d'autres termes, un groupe hétérogène d'activités de communication tournées fondamentalement vers les publics ou segments auprès desquels l'organisation se met en relation et dont elle dépend » (Riel, 1995).

Comme Morel, nous croyons pour notre part, qu'« en outre, il est souhaitable que la communication interne soit rattachée à la direction de la communication plutôt qu'à celle des ressources humaines dont la mission est d'informer sur le droit du travail, les dispositions sociales et les informations réglementaires obligatoires. Le savoir-faire spécifique de communication est indispensable » (Morel, 2012).

Nous adhérons aux approches constitutives de la communication dans les organisations. Selon ces approches, « la communication et l'organisation se

coconstituent et il n'y a pas à proprement parler de précedence (posture compréhensive, interprétative, pragmatique)... La communication est le moyen utilisé pour construire une représentation de la réalité, pour donner du sens aux situations. » (Fauré, Arnaud, 2014). « Les pratiques de *sensegiving* reposent sur la capacité des managers à donner du sens aux changements stratégiques auprès des parties prenantes » (Fauré, Arnaud, 2014). Pour Rouleau et Balogun (2011), la double action de *sensemaking/sensegiving* des managers est constituée par leur capacité à ordonner et à déployer leurs connaissances de la situation à travers les mots les plus appropriés au contexte dans le but d'influencer les autres. » (in Fauré, Arnaud, 2014).

Ainsi, nous sommes d'avis que « La communication interne qualifie les phénomènes humains qui se déroulent dans une organisation. » (Corbalan, 1999). Cette définition est centrée sur les interrelations entre les personnes qui constituent les publics internes de l'organisation plutôt que sur la diffusion de l'information. Le savoir-faire des communicateurs peut ainsi être mis à contribution pour soutenir les gestionnaires. « Il arrive aussi que ces responsables hiérarchiques aient besoin de support et de conseil pour mieux communiquer. C'est un des rôles du communicateur que de les aider dans ce processus. » (Cobut, Donjean, 2015). « La fonction communication interne peut jouer un rôle dans l'accompagnement et le fonctionnement du circuit managérial : sensibilisation, formation, mise à disposition d'information et méthodologies d'action » (D'Almeida et Libaert, 2014). « Ce clivage entre communication interne et externe est en réalité artificiel si l'organisation prend le temps de réfléchir à la portée de ses actions de communication dans leur globalité et si elle mène ses projets en associant ses publics » (Kaciaf, Legabre, 2011). L'apport du communicateur se traduit notamment par la préparation de la communication. « Pour les équipes de communication interne, il est donc essentiel de pouvoir préparer bien en amont les contenus de communication et de s'assurer qu'ils sont facilement appropriables, communicables » (Cobut, Donjean, 2015).

Nous référant au concept emblématique de la pensée de Marshall McLuhan « The Medium is the message », le gestionnaire, premier responsable de la communication auprès de ses équipes, doit être outillé et en mesure de communiquer de façon à mobiliser les équipes vers le changement. « Aujourd'hui, avec l'autonomisation de l'individu dans le travail, conduire le changement ne se limite plus à élaborer et à imposer un projet par la seule force des relations d'autorité, mais suppose aussi l'appropriation par les cadres d'un autre management à l'écoute de leurs équipes. Conduire le changement dans une organisation, c'est donc manager un projet dans toutes ses dimensions techniques mais aussi et surtout manager des hommes, ce qui implique de savoir communiquer » (Kaciaf, Legavre, 2011).

2.2.1.9 Communication managériale

Nous retenons en ce sens, le concept de communication managériale, qui se retrouve au carrefour des fonctions management, communication et ressources humaines. Il a ceci d'intéressant qu'il permet de bien distinguer le rôle du communicant de celui du gestionnaire.

La communication managériale est la communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre. La communication managériale suppose l'implication de l'ensemble des managers qui s'adresse à leurs équipes. Elle s'inscrit en complémentarité des actions de communication interne qui s'adressent directement à l'ensemble des collaborateurs. En résumé, la communication managériale a une double cible : les managers en tant que cible mais aussi comme relais de communication (Association française de référence en communication interne, in Imbert, 2015).

Traitant de la mise en place d'un dispositif de communication managériale, Imbert aborde spécifiquement le rôle de la fonction communication et la difficulté à le positionner, notamment par rapport à la fonction ressources humaines : « ... le rôle des communicants est considéré, au même titre que la fonction ressources humaines,

comme une composante essentielle du succès de la démarche. La communication est complémentaire du rôle joué par les ressources humaines, elle constitue une sorte d'accélérateur mais est parfois soumise à quelques difficultés de positionnement. » (Imbert, 2015).

Il soutient que la fonction communication a pour rôle d'élaborer des stratégies, des plans et des actions de communication et précise que « ce n'est pas au communicant (de porter) les messages, mais bien (à) la ligne managériale, chacun pour sa partie, et en toute cohérence. » (Idem). Le communicant, parfois considéré comme un producteur d'outils, doit dans ce modèle se positionner (ou se repositionner) d'abord et avant tout à titre d'expert conseil auprès du management, des dirigeants et des ressources humaines.

2.2.2 La gestion de projet

L'objet de notre recherche est d'abord et avant tout la pratique des relations publiques. Nous avons cependant choisi de la contextualiser au sein d'un projet. « ... tout projet – et mieux encore s'il est stratégique et d'envergure – représente un espace-temps exceptionnel pour travailler à décrire le phénomène de communication dans un contexte de management stratégique particulier. » (Lehmann, 2010). En parallèle de notre revue de littérature inhérente à notre objet de recherche, nous avons également effectué des recherches en gestion de projet. Étant donné notre sujet, nous avons cependant axé nos recherches à la communication en situation de projet.

2.2.2.1 Qu'entendons-nous par projet?

Précisons d'abord ce que nous entendons par projet. Dans les ouvrages généraux consultés, la notion de projet réfère à la fois à une intention de réaliser quelque chose (dans le sens de projeter) et à un travail préparatoire à quelque chose (dans le sens

d'un plan ou d'une ébauche). Dans la version Web des dictionnaires Larousse, on décrit le projet à la fois comme un « but que l'on se propose d'atteindre », une « idée de quelque chose à faire, que l'on présente dans ses grandes lignes » et une « première ébauche, première rédaction destinée à être étudiée et corrigée » (Larousse, 2014). Nous positionnant davantage dans le contexte d'organisation « a project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service » (Project Management Institute).

Nous l'avons abordé dans notre chapitre consacré à la problématique, le projet vient modifier certaines façons de faire dans l'organisation et du même coup les processus et responsabilités communicationnelles. Navarre précise que le projet implique des mécanismes très spécifiques « La caractéristique fondatrice de tout projet est qu'il génère des activités temporaires, que tout projet a un début et une fin, ce qui implique des mécanismes très spécifiques d'allocation de ressources, de fonctionnement au sein d'organisations temporaires. » (Navarre, 1998).

Ainsi, plusieurs auteurs font la distinction entre le projet et les opérations qui ont habituellement cours dans une organisation. « Le Project Management Institute reprend à son compte la distinction essentielle entre les projets et les opérations... tout projet est caractérisé par un certain degré de nouveauté et d'inconnu... ce qui le distingue des activités opérationnelles répétitives » (Navarre, 1998). Pour Garel, « Le projet est chronologiquement en amont de l'opération. » (Garel, 2003). Nous retenons la définition de Midler, auteur abondamment cité par les chercheurs en gestion de projet qui soutient que le projet est une activité : « visant à atteindre un but global, spécifique, singulière ou non répétitive, qui répond à un besoin exprimé, soumise à l'incertitude, combinatoire et pluridisciplinaire, temporaire et soumise à des variables exogènes » (Midler, 1996).

Du point de vue de l'entreprise qui développe le projet, le management de projet consiste à « intégrer une activité spécifique à des modes de fonctionnement plus routiniers... Il s'agit de passer d'une ingénierie traditionnelle ou séquentielle à une ingénierie dite concourante. Celle-ci conduit à la transversalité d'organisations historiquement fonctionnelles. » (Garel, 2003). « Le monde des projets... est transversal » (Moison, Weil, 1991).

Nous souhaitons ici faire le parallèle avec le rôle de la fonction communication d'une organisation. « Le rôle des professionnels en relations publiques est de favoriser les communications transversales avec les parties prenantes de l'organisation, sans oublier les publics indifférents et les publics en émergence » (Maisonneuve, 2010).

2.2.2.2 La communication selon les auteurs en gestion de projet

D'abord, il est important de mentionner que « La littérature en gestion de projet ne profite que peu des avancées réalisées en sciences de la gestion et en sciences de la communication » (Lehmann, 2010). Pourtant, « L'explosion des projets dans les entreprises, que ce soit des projets de nature stratégique, organisationnelle, technique ou commerciale, constitue un véritable défi en matière de communication. Les projets impliquent un travail transversal entre des équipes de culture et de métier différents. » (Imbert, 2015).

La plupart des auteurs en gestion de projets aborde, d'une façon ou d'une autre, la question de la communication mais pas sous l'angle des activités dévolues à une fonction communication. Pour Ducau, « Communiquer au sein d'un projet, c'est relier des acteurs, des idées, des connaissances, des représentations et des outils dans une organisation pour créer du nouveau et du sens. Dans la mesure où l'organisation par projet est fondée sur l'action collective, les processus de communication constituent une problématique centrale de ce mode d'organisation. » (Ducau, 2004).

Herniaux considère « ... que la communication représente une dimension à part entière du projet, au même titre que la qualité ou le risque, et qu'il faut la traiter avec rigueur » (Herniaux, 1998). Midler en fait quant à lui l'un des quatre ingrédients de base (avec l'intéressement, l'évaluation et la négociation) permettant aux responsables de projet d'exercer une influence pour mener à bien leur projet (Midler, 2012). Ainsi, bien que la conception de la communication au sein de projet soit différente d'un auteur à l'autre, elle demeure un élément mis de l'avant.

Nous constatons que lorsque la communication est abordée en lien avec un acteur ou une fonction spécifique du projet, il s'agit généralement du chargé de projet (parfois appelé gestionnaire de projet). « Les acteurs projet, excepté le gestionnaire de projet qui fait l'objet de nombreuses recommandations, sont rarement examinés en lien avec la communication, qu'ils soient considérés passifs ou actifs. » (Lehmann, 2010).

Dans les faits, nous n'avons pas trouvé de résultats de recherche rendant compte des activités dévolues à la fonction communication d'une organisation dans le cadre d'un projet, comme si cette fonction était inexistante dans la structure projet.

Nous nous sommes particulièrement attardés aux travaux de Lehmann qui a dégagé de la littérature trois écoles de pensées distinctes en matière de communication au sein de projets : l'école du plan, l'école du leader et l'école de la conversation stratégique. Nous avons tenté d'y situer la fonction communication car « ... aucune étude ne s'intéresse aux différences que représente la communication selon ces acteurs projets, y compris selon la fonction qu'ils exercent. » (Lehmann, 2010).

Tenant compte de la revue de littérature effectuée et des paragraphes qui précèdent, dans l'école du plan, la fonction communication pourrait se situer sous l'égide du « corporatif » ou des dirigeants (du point de vue où les relations publiques sont une fonction de gestion), responsable de développer le plan de communication projet.

Dans l'école du leader, la communication est abordée sous l'angle du gestionnaire ou chargé de projet. En ce qui concerne l'école de la conversation stratégique et toujours

en fonction des éléments mis de l'avant précédemment, la fonction communication pourrait faire partie des membres de l'équipe projet mais également soutenir et conseiller les membres de l'équipe projet en matière de communication.

Tableau 2 - Résumé des trois écoles de pensée en matière de communication au sein de projets selon Lehmann (2010), sous l'angle des acteurs de référence

	École du plan	École du leader	École de la conversation stratégique
Acteurs de référence	Le corporatif, les dirigeants, rarement le commanditaire, le directeur de projet, le client	Gestionnaire de projet, project manager, chargée de projet, chef, team leader	Tous les membres de l'équipe de projet avec les parties prenantes

Comme le précise Lehmann, les trois écoles ne sont pas mutuellement exclusive et des ponts existent entre elle. Lehmann considère que le projet est « baigné et infusé par la communication ». Selon ce nouveau paradigme, la communication : ne peut être réduite à une boîte du projet, est antérieure et postérieure au projet en termes de temps et d'existence, est à la base du projet, est intérieure et extérieure au projet et s'étant aux relations avec toutes les parties prenantes (selon Lehmann, 2010). Notre revue de littérature en relations publiques, de même que notre pratique sur le terrain, nous permettent d'avancer que la fonction communication, lorsqu'elle applique les modèles associés à la communication bidirectionnelle de la théorie de l'excellence de Grunig, est en mesure de conseiller l'équipe projet et les gestionnaires concernés et de développer des stratégies associées à une communication dont la définition appartient au registre social, c'est-à-dire mettant l'accent sur la relation et l'interrelation aux autres. Sous cet angle, la fonction communication pourrait s'inscrire dans l'école de la conversation stratégique en tant que membre de l'équipe projet qui non seulement communique avec les parties prenantes mais également en tant que membre de l'équipe projet dont l'expertise permet de conseiller et de soutenir les autres membres de l'équipe projet en ce sens.

Lehmann proposait d'ailleurs que des chercheurs se penchent sur le fait que la nature, la structure et la contribution de la communication puissent varier selon la fonction de l'acteur qui s'en occupe au sein d'un projet. Nous avançons l'idée que le « responsable » de la communication au sein d'un projet, lorsqu'il s'agit d'un communicant, a un impact positif sur le projet et l'atteinte des objectifs qui y sont associés. Nombre d'auteurs en gestion de projet consultés, de même que nos contacts du bureau de projets sur le terrain, s'entendent pour dire que des bonnes stratégies et actions de communication sont essentielles au bon déroulement du projet. Mais les ouvrages didactiques à l'intention des chargés de projet abordent de façon très mécaniste la communication et se contentent d'effleurer le sujet. En fait, « ... la communication en situation de projet est maladroitement abordée dans la littérature actuelle... (Lehmann, 2010). On y retrouve des conseils du type : « Dans une communication efficace, seule la bonne information, nécessaire et appropriée, est transmise aux bons destinataires » (Moine, 2013). Dans ce récent ouvrage *Le grand livre de la gestion de projet*, moins de deux pages (sur 259) traite de communication. Aim aborde, comme unique principe de communication, dans son ouvrage *L'essentiel de la gestion de projet*, l'approche linéaire, puis circulaire (incluant la notion de feedback) de Shannon. Le tout figure dans une page se concluant ainsi : « Ici le retour d'information, dont dépend les échanges et l'enrichissement du débat, ressort de l'importance de l'écoute active du groupe et de la qualité du message qui doit être reçu. » (Aim, 2012).

Nous sommes d'avis qu'il n'est pas possible de réduire la communication en mode projet à la diffusion d'information ou à l'utilisation de nouveaux outils et systèmes de diffusion et de partage d'information. La communication en mode projet est en rupture avec certains principes de la communication organisationnelle (telle la communication hiérarchique) et commande de nouveaux réflexes chez les acteurs qui participent au projet :

... les objets techniques n'ont de sens que par l'utilisation qu'en font les acteurs, par l'interprétation qu'ils font de leurs contenus et par les projets qui leur sont associés dans un contexte organisationnel précis. Ainsi, gérer la communication d'un projet ce n'est pas seulement mettre en place une structure, c'est aussi réussir l'intégration des acteurs, des technologies et de l'organisation (Ducan, 2004).

2.2.2.3 La fonction communication au sein d'un projet

Nous avons trouvé très peu d'écrit rendant compte du rôle ou des responsabilités associés directement à la fonction communication au sein d'un projet. Englander et Fernandes réduisent son rôle au soutien au chef de projet. « Très souvent, le chef de projet ou le comité de pilotage (du projet) fait appel à la direction de la communication de l'entreprise pour s'assurer de la cohérence et des moyens à mettre en œuvre pour transmettre son message » (Englander, Fernandes, 2010). Ces auteurs positionnent les relations publiques comme un outil de la communication institutionnelle, au même titre que les relations avec la presse et la communication événementielle. Les relations publiques sont alors « définies comme un ensemble de techniques de communication destinées à développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise ou une marque et divers publics – plus largement – l'opinion publique » (Englander, Fernandes, 2010).

Partant du principe que les secteurs de relations publiques sont composés de professionnels en communication et que cette fonction en est également une de gestion, nous adhérons plutôt pour notre part à la position de Plet-Servan : « La meilleure place du communicant se situe dans le groupe projet chargé du pilotage des transformations » (Plet-Servan, in Kaciaf, Legavre, 2011). Nous adhérons également à la position de Kaciaf et Legavre quant au rôle de la fonction communication en termes de communication interne lors de transformations. « La communication interne doit tenir un rôle fort auprès du management confronté directement aux

transformations... Il s'agit de leur fournir une information structurée et des supports ciblés afin de leur donner de l'avance sur les projets et leur permettre de se positionner comme des acteurs clés dans le relais des informations... Si les managers ne sont pas toujours à l'aise avec ces pratiques, la communication interne peut servir encore ici de conseil et de support. » (Kaciaf, Legavre, 2011).

2.2.2.4 Autres notions à définir

Notion d'ambiguïté

Nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, notre problématique découle de l'ambiguïté entourant la fonction communication. Que ce soit en termes de corpus de connaissances, de contours de la profession ou du nom même de la fonction, les rôles et responsabilités inhérentes aux professionnels de la communication sont parfois incompris et nécessitent des éclaircissements auprès des interlocuteurs. Pour plus de clarté et tel que défini dans le Larousse, la notion d'ambiguïté réfère à quelque chose « dont le sens est équivoque, interprétable de différentes façons ».

Notion de transversalité

Nous référant à notre revue de littérature projet, nous avons également porté une attention particulière à la notion de transversalité abordée par plusieurs auteurs. La transversalité réfère à ce qui recoupe plusieurs disciplines ou secteurs (Larousse, 2009). Pour Moisdon et Weil, la transversalité caractérise littéralement le projet « Le monde des projets... est transversal » (Moisdon, Weil, 1991). L'approche transversale : « ... recentre l'entreprise sur ses principaux besoins de liaison et de coordination latérales afin de surmonter les difficultés liées à la division du travail et à la fragmentation de l'organisation en activités spécialisées. La maîtrise des processus passe par la gestion des interactions et des flux matériels et informationnels

entre les différentes fonctions de l'entreprise » (El Amranir, Rowe, Bidan, Geffroy, Maronnat et Marcinick, 2006).

2.2.3 Limites de la revue de littérature

Comme mentionné précédemment, notre revue de littérature s'est d'abord effectuée très largement. Nous avons condensé ici les éléments nous apparaissant les plus pertinents eu égard à notre problématique et à nos questions de recherche. Nous sommes conscient que notre cadre théorique aurait pu être bonifié notamment par des concepts et notions de gestion du changement. Les travaux de Pierre Collerette nous ont particulièrement intéressés. Nous croyons toutefois avoir démontré qu'à l'instar de ce qui touche le champ vaste et imprécis de la communication, il fut nécessaire de nous limiter pour ne pas nous perdre et nous éloigner de l'objet de notre recherche.

2.3 MODÈLE INITIAL (SYNTHÈSE)

2.3.1 Synthèse des notions et concepts retenus

Pour plus de clarté, nous reprenons ici la synthèse des notions et études que nous avons retenues sous forme de tableaux. Cette première analyse constitue les bases d'un modèle, qui sera bonifié au chapitre 4. « Dans le cas d'une approche qualitative, visant à mieux comprendre et à offrir une nouvelle modélisation du phénomène étudié, l'élaboration de ce chapitre repose déjà sur une première analyse des données connues, analyse qui conduira à une première ébauche d'un modèle synthétique qu'on désignera par l'appellation de modèle initial. » (Mongeau, 2011).

Tableau 3 - Résumé - Notions et concepts de relations publiques retenus

Fonctions	<ul style="list-style-type: none"> . Fonction de communication . Fonction de gestion (participe aux choix décisifs de l'organisation) (Dagenais, 2009) (fonction transversale et stratégique) (Riom, Libaert, Adary, 2010)
Corpus de	. Corpus relations publiques existant, influencé par :

connaissances	<ul style="list-style-type: none"> . Corpus des sciences de la communication . Corpus des sciences de la gestion . Corpus marketing
Praticien en relations publiques (RP)	<ul style="list-style-type: none"> . Est avant tout un communicateur (Dumas, 2010) . Est un acteur social influent dans l'espace public (Maisonneuve, 2010) . Est imputable de ses décisions au regard du bien commun (Maisonneuve, 2010) . Mieux scolarisé, au fait de la recherche et des théories, rompu au management et capable de conseiller l'organisation sur ses communications (Dumas, 2010)
Modèles de pratique de RP utilisés	<ul style="list-style-type: none"> . Théorie de l'excellence (Grunig, 1992) dans la mesure où les quatre modèles coexistent et sont compatibles au sein d'une même organisation (Kugler, 2010)
Rôles de la fonction communication (compatibles)	<ul style="list-style-type: none"> . Contribuer aux objectifs et aux projets organisationnels (Dagenais, 2009) . Établir, maintenir et promouvoir des relations de confiance avec les publics de l'organisation (incluant les publics internes) (SPRPQ, dans Maisonneuve, 2011) . Favoriser les communications transversales avec les parties prenantes de l'organisation (Maisonneuve, 2010)
Profession en mutation	<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> . Avancées des technologies et du Web redéfinissent l'espace public ainsi que les notions d'influence, de pouvoir et de décision . Les parties prenantes ne sont plus récepteurs mais acteurs (Maisonneuve, 2011) . Océan informationnel fait des usagers cognitivement surchargés (Breton, Proulx, 2002) <p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> . Nouvelles exigences professionnelles et changements dans les pratiques . Émergence de nouvelles professions (notamment associées au Web) . Nécessité de positionner sa communication à travers la surabondance d'information à laquelle les publics sont exposés (Breton, Proulx, 2002) . Estompement des distinctions entre les RP et le marketing (Dumas, 2014)
Volets de pratique	<ul style="list-style-type: none"> . Expertise-conseil (gestionnaires, professionnels) et technique (techniciens) (Dagenais, 2009) (Maisonneuve, ... Lafrance, 2004) (Dumas, 2010) (Riom, Libaert, Adary, 2010)
Activités réalisées	<ul style="list-style-type: none"> . Relations de presse, Web et médias sociaux, communication interne, événements commandites, relations avec les parties prenantes, gestion de l'image, affaires publiques et gouvernementales, publicité, analyse stratégique, responsabilité sociale et développement durable, communications relations clients, recherche études de marché, promotion des ventes, fondation (David, Motulsky, 2010) . Inclus publicité, marketing, ... (Dumas, 2014) . Prépondérance de la communication interne
Communication interne	<ul style="list-style-type: none"> . Approche constitutive (communication et organisation se coconstituent) (Fauré, Arnaud, 2014) . Responsabilité partagée au sein de l'établissement, l'affaire de tous (Morel, 2012) . Mais rattachée à la fonction communication (Morel, 2012) . Objectif premier = faire du sens (Rouleau, Balogun, 2011) . Rôle des RP = soutenir les gestionnaires (sensibilisation, formation, mise à disposition de l'information, méthodologies d'actions (D'Almeida et Libaert, 2014) et conseil et support aux gestionnaires pour mieux communiquer, préparation de communication en amont (Cobut, Donjean, 2015) . Préparer les contenus de communication en amont pour qu'ils soient appropriables,

	<p>communicables (Cobut, Donjean, 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tenir un rôle fort auprès du management confronté directement aux transformations. Conseil et soutien pour leur donner de l'avance et leur permettre de se positionner comme des acteurs-clés (Kaciaf, Legavre, 2011)
<p>Communication managériale (Imbert, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Permet de bien définir les rôles de la fonction communications, de la fonction RH et des gestionnaires · Gestionnaires portent la communication de proximité qui s'inscrit en complément de la communication interne qui s'adresse à l'ensemble des salariés (AFRCI, dans Imbert, 2015) · Gestionnaires sont à la fois la cible (par la fonction communication) et le relais de la communication (vers les équipes) <p>Rôles de la fonction communication</p> <ul style="list-style-type: none"> · Élaborer les stratégies, les plans, les actions de communication · Agir à titre d'expert-conseil auprès du management, des dirigeants et des RH

Tableau 4 - Résumé - Notions et concepts « projet et communication » retenus

<p>Caractéristiques du projet (Midler, 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Génère des activités temporaires · A un début et une fin (est spécifique) · Répond à un besoin exprimé · A un but global : créer un produit ou un service
<p>Gestion de projet (versus gestion des opérations)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mécanismes spécifiques temporaires (Navarre, 1998) · Comprend une part de nouveauté, d'inconnu (PMI) · Précède les opérations (Garel, 2003) · Transversalité (plusieurs équipes concernées contribuent à redéfinir des besoins communicationnels) (Moisdon, Weil, 1991) (Garel, 2003)
<p>Corpus gestion de projet et communication</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Communication abordée par les auteurs en gestion de projet mais selon des approches minimales et mécanistes · Littérature projet profite très peu des avancées des sciences de la communication (Lehmann, 2010) · Concernant les acteurs projets, littérature gestion de projet aborde surtout sous l'angle du chargé de projet (Lehmann, 2010) · Gérer la communication c'est réussir l'intégration des acteurs, des technologies et de l'organisation (Ducan, 2004) · Trois écoles de pensées (plan, leader et conversation stratégique) (Lehmann, 2010)
<p>Nouveau paradigme sur la communication projet (Lehmann, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Le projet est baigné et infusé par la communication · Antérieure et postérieure au projet (caractère systémique), ne peut être réduite à une « case » · Est la base du projet, sa force motrice, elle bâtit le projet · Intérieure et extérieure au projet (ne se limite pas aux relations intraéquipes projet, s'étant à toutes les parties prenantes)
<p>Rôle de la fonction communication au sein d'un projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Rôle de la fonction communication très peu abordé (positionné en soutien au chargé de projet) · Place de la fonction communication est au sein du comité de pilotage du projet (Plet-Servan, 2011)

2.3.2 Propositions issues de la littérature

Proposition 1 - Devant l'omniprésence de la communication au sein du projet et le peu d'influence de la littérature en relations publiques et en communication en gestion de projet, le professionnel des communications formé aux concepts et notions issues des sciences de la communication, des relations publiques, de la gestion et du marketing, lorsqu'impliqué au sein d'un projet, peut avoir un impact positif sur sa réussite.

Proposition 2 - La fonction communication fait partie des membres de l'équipe projet qui communique avec les parties prenantes et qui conseille et soutien les membres de l'équipe projet en ce sens.

CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

3.1 PRÉSENTATION ET JUSTIFICATION DE LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE UTILISÉE

Notre démarche inductive et exploratoire, qui visait à décrire les activités réalisées par la fonction communication au sein d'un projet, s'inscrit selon une approche méthodologique qualitative. Notre objectif en est un de modélisation d'un cas particulier. En approche qualitative « ... les explications proposées doivent être cohérentes et sensées, mais leur généralisation à d'autres contextes n'est pas la responsabilité du ou de la chercheuse... » (Mongeau, 2011) « ... elle ou il se préoccupe davantage de dégager une interprétation qui permette de donner un sens aux données. » (idem).

A qualitative approach seeks to empower individuals stories with the goal of understanding how they make meaning within their social world. (...). One primary method of a qualitative approach involves values reflection and listening with the goal of empowering and giving voice to respondents experiences. Most of all, a qualitative approach privileges the exploration of the process of human meaning making. (Hesse-Biber, 2010).

Nous souhaitons avant tout circonscrire, pour mieux décrire, les activités assumées par la fonction communication.

Les méthodes qualitatives d'analyse des données s'appuient essentiellement sur l'induction, les propositions relatives aux relations porteuses de signification sont tirées, induites, des observations... Il s'agit ici de comprendre une situation particulière propre à un contexte donné. (Mongeau, 2011).

Souhaitant nous attarder à décrire les activités et livrables associés à la fonction communication au sein d'un projet précis, nous avons choisi de procéder par une

étude de cas « ... certaines recherches descriptives constituent au départ un but en elles-mêmes » (Derèse, 2009). Aussi, « de façon presque unanime, on reconnaît la valeur de l'étude de cas pour les recherches de type exploratoire » (Roy, 2009). « Pour aborder les questions exploratoires, on privilégie une approche qui permet de s'imprégner de l'essence d'une situation, d'en capter la complexité et d'en interpréter le sens. L'approche exploratoire par excellence est l'étude de cas. » (Gauthier, 2009). Cette approche méthodologique nous est ainsi apparue comme étant la stratégie la plus adaptée pour répondre à nos objectifs. « ... on s'entend généralement pour dire que l'étude de cas n'est pas une méthode en soi mais plutôt une approche ou une stratégie méthodologique faisant appel à plusieurs méthodes » (idem).

... (l'étude de cas) vise une compréhension riche d'un phénomène, ancrée dans le point de vue et le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité. Une dynamique de coconstruction de sens s'établit donc entre les interlocuteurs : chercheur et participants, les uns apprenant des autres et stimule l'émergence d'un nouveau discours et d'une nouvelle compréhension, à propos du phénomène étudié (Savoie-Zajc, 2010).

« Plusieurs auteurs recommandent de bien délimiter le cas ou, du moins, de vérifier si des frontières existent. S'il n'y a pas de limites, ce n'est pas vraiment un cas. » (Roy, 2009). Ainsi, le projet se prête bien à l'étude de cas. Nous l'avons vu précédemment, le projet en lui-même possède une finalité, un début et une fin, ce qui nous a permis de bien délimiter notre cas. Ce dernier, bien que circonscrit, existe au sein d'une organisation, qui elle-même fait partie d'un environnement plus large, dont nous avons tenu compte. « Le cas étudié est donc bien délimité mais forme un sous-système dont l'analyse permet de mieux comprendre un système plus large. Ainsi, on s'intéressera aux composantes qui forment le cas, y compris son contexte immédiat, son histoire et ses différentes dimensions. » (Roy, 2009).

Il est également nécessaire de préciser que notre projet de recherche n'en est pas un de recherche-action. D'une part, bien que nous souhaitions que nos travaux puissent éventuellement contribuer à l'avancement des connaissances, nous ne visions pas à générer des actions immédiates, à même notre projet. « La recherche-action mène à deux types de résultats, à savoir des informations et des actions. Les deux sont d'ailleurs intimement liés : les informations concernent non seulement la situation telle qu'elle était/est avant ou pendant la recherche (données statiques mais aussi les changements induits et suivis par la recherche (données dynamiques). » (Schneider-Barthold, Gagel, Hillen, Mund, 1994). Nos intentions n'étaient pas non plus d'amener un changement ou de former les acteurs projets. « La recherche-action est une méthodologie de recherche qui utilise la pensée systémique, pour modéliser un phénomène complexe actif dans un environnement également en évolution afin de permettre à un acteur collectif d'y participer de manière à induire un changement » (Le Moigne, 1984).

3.2 CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Nous avons choisi de nous attarder sur un seul cas. En recherche qualitative, l'échantillonnage « repose sur un échantillonnage théorique qui conduit à une généralisation analytique ». Selon Yin, le chercheur ne cherche pas à sélectionner « l'expérience représentative mais vise, avant tout, l'enrichissement théorique : les résultats de la recherche viennent compléter la théorie existante. Dès lors, la recherche peut se limiter à peu, voire à un seul cas (Yin, 2003). Les études de cas « tendent à arguer du fait qu'elles visent à produire un examen intensif d'un cas simple, par rapport auquel elles s'engagent alors dans une analyse théorique » (Bryman, Belle, 2003).

Selon Yin (1989), trois arguments peuvent être avancés en faveur du choix d'un seul cas comme objet d'étude : ce choix s'avère justifié lorsqu'il s'agit d'un cas stratégique

(critical case) pour tester une théorie déjà bien formulée, d'un cas extrême ou unique, ou d'un cas révélateur (c'est-à-dire révélant une situation jamais étudiée auparavant), c'est ce troisième argument que nous mettons de l'avant. Nous souhaitons produire des données empiriques qui nous permettront de décrire et de circonscrire les activités concrètement réalisées par la fonction communication au sein d'un projet. En matière d'étude de cas, « l'erreur traditionnelle consiste à confondre la représentativité du cas avec la représentativité de ses caractéristiques » (Gobo, 2004). « Dans le cadre des recherches qualitatives, la question n'est donc pas celle de la représentativité des faits dans leur ensemble, mais davantage celle de la mise en évidence des aspects typiques de l'objet d'étude. C'est cette mise en évidence qui permet ensuite de penser la transférabilité des résultats. » (Ayerbe, Missonier, 2007).

Le projet que nous avons retenu est issu directement de l'organisation qui nous emploie. Nous l'avons notamment choisi en raison de son envergure. Notre échantillon est ainsi intentionnel. « Dans le contexte d'une démarche qualitative, les personnes (ou unités) composant l'échantillon sont généralement choisies intentionnellement pour leurs caractéristiques. Il s'agit donc d'un échantillon non aléatoire. Les personnes ou les éléments sont délibérément choisis pour leur représentativité par rapport à l'objet de recherche » (Mongeau, 2011).

3.3 PRÉSENTATION DU PROJET RETENU

3.3.1 Description du projet et justification

Nous avons donc choisi de nous intéresser au déménagement des activités du CLSC des Faubourgs, situé sur la rue Sanguinet, à Montréal. Nous pouvons statuer sur le fait que le déménagement du CLSC possédait les caractéristiques posées par Midler qui permettaient de le qualifier de projet. Il avait un début et une fin. Il avait un but global, soit celui d'effectuer le déménagement du personnel et des activités qui ont

lieu au CLSC des Faubourgs-Sanguinet sans affecter les services offerts. Il a été rendu nécessaire dès l'intention du propriétaire des locaux de la rue Sanguinet de les reprendre pour ses propres activités (répond à un besoin). Il incluait huit chantiers distincts et était coordonné par un comité directeur de pilotage. Les acteurs impliqués se situaient à tous les niveaux hiérarchiques et dans plusieurs secteurs de l'organisation (pluridisciplinarité). Il comportait également certaines incertitudes quant aux nouveaux processus à mettre en place, notamment concernant l'accueil des usagers, des impératifs reliés aux travaux de construction et concernant les coûts du déménagement, qui devaient être absorbés à même le budget d'opération de l'établissement.

Notre projet fut réalisé au Centre de santé et de services sociaux (CSSS) Jeanne-Mance, lui-même intégré en cours de projet (le 1^{er} avril 2015) au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Le Centre de santé et de services sociaux Jeanne-Mance a ainsi mené un projet visant à relocaliser les activités du CLSC des Faubourgs, situé au 1250, rue Sanguinet vers le 66, rue Sainte-Catherine Est, à Montréal.

Le déménagement du CLSC des Faubourgs-Sanguinet résulte d'une démarche entreprise en 2011, alors que l'Université du Québec à Montréal, propriétaire de l'immeuble, a signifié au CSSS son intention de reprendre ses locaux pour ses propres besoins et de ne pas renouveler son bail de location. En 2012, le CSSS a soumis à l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal son projet de relocalisation. Au terme d'un appel d'offres, le CSSS a été autorisé à relocaliser le CLSC dans un immeuble à construire, sur la rue Sainte-Catherine Est, à l'angle de la rue Berger.

Le CLSC des Faubourgs, qui était localisé sur Sanguinet depuis 1991, est l'un des trois points de service du CLSC. On y offre des services médicaux, infirmiers et

psychosociaux avec et sans rendez-vous. À ces services couramment offerts en CLSC, s'ajoute une offre de service plus spécifique. Les personnes en situation d'itinérance et les populations marginalisées, qui transitent dans le secteur du CLSC des Faubourgs-Sanguinet, ont amené l'établissement à développer des services leur étant consacrés. Des services spécialisés sont ainsi offerts aux personnes en situation d'itinérance, aux jeunes de la rue, aux personnes en crise et mentalement perturbées, aux utilisateurs de drogue injectable, etc. Ces clientèles sont considérées « vulnérables » en raison de leur mode de vie précaire. S'ajoutent à ces services une clinique jeunesse. À noter que le personnel en organisation communautaire et le personnel dédié à la mission universitaire de l'établissement sont également localisés dans ces locaux.

Le déménagement du CLSC fut considéré comme un projet d'envergure pour le CSSS. Outre le transfert des 167 membres du personnel et médecins localisés sur la rue Sanguinet, le projet visait le rapatriement d'autres membres du personnel affectés aux services à domicile et à la Direction des ressources humaines du CSSS qui étaient postés au 1200, de l'avenue Papineau. Le rapatriement de ces personnes a permis à l'établissement de mettre fin à un autre bail locatif et de récupérer les sommes qui y étaient affectées. Contrairement à ce que laisse présager son nom, le projet ne comprenait pas uniquement le déménagement du personnel et des activités du CLSC. La réalisation des plans et la supervision du chantier de construction du nouveau site, la réalisation d'un virage technologique associée à l'informatisation des dossiers-patients, l'implantation de nouveaux processus de travail reliés à la centralisation de l'accueil physique et téléphonique de la clientèle et un nouveau mode de travail en aires ouvertes pour la majorité du personnel transféré faisaient également partie du projet.

Le projet était coordonné par la Direction du bureau de projets du CSSS. La directrice générale adjointe – services clientèle en était la mandataire. La fusion de

l'établissement au CIUSSS, le 1^{er} avril 2015, a donné lieu au départ de la mandataire initiale du projet et c'est le directeur des services généraux et des programmes spécifiques du CSSS, impliqué depuis le tout début à titre de responsable du chantier transition du changement du projet, qui a pris la relève. Une charte de projet avait été réalisée dès le début des travaux par la Direction du bureau de projets. La charte prévoyait le scindement des travaux en huit sous-projets, appelés « chantiers ». Chaque chantier était mené par un responsable choisi pour ses fonctions dans la structure de l'organisation. Ces responsables étaient membres du comité directeur du projet, qui en assumait la gouverne. Les huit chantiers étaient ainsi définis : chantier transition du changement, sous la responsabilité du directeur des services généraux et programmes spécifiques, chantier communication, sous la responsabilité de la coordonnatrice du Service des communications, chantier construction, sous la responsabilité du directeur des services techniques, chantier montage financier, sous la responsabilité de la directrice des ressources financières et informationnelles, chantier inventaires et déménagement, sous la responsabilité du directeur des services techniques, chantier accueil, sous la responsabilité du directeur des services généraux et programmes spécifiques, chantier technologie de l'information, sous la responsabilité du coordonnateur des ressources informationnelles, chantier art, sous la responsabilité de la directrice générale adjointe – Planification, qualité et mission universitaire.

Le démarrage officiel du projet a eu lieu en novembre 2014, au moment où sa gestion a été confiée à la Direction du bureau de projets du CSSS. Nous lui avons dès lors soumis nos intentions pour notre recherche, de même qu'à la direction de l'établissement et à la mandataire du projet. Ces instances se sont montrées ouvertes à ce que nous entreprenions nos travaux et nous ont assuré de leur collaboration, notamment en termes d'accès à la documentation disponible. Nous tenons à les remercier. Le déménagement du personnel et l'accueil de la clientèle a eu lieu en août

2015 et le projet s'est conclu en septembre 2015, soit quelques mois après l'ouverture du nouveau CLSC, une fois les chantiers dissous.

La Direction du bureau de projets avait, dès sa prise en charge du dossier, prévu au sein de sa charte un chantier réservé aux communications. Nous n'avons pas été associé à cette décision et nous traiterons de cet aspect dans le chapitre réservé aux résultats de notre recherche. Comme élaboré dans le chapitre consacré à la problématique, nous avons rapidement constaté dans la pratique et ce dès le début du projet, que les activités associées à ce chantier ne tombaient pas sous le sens pour tous nos interlocuteurs et ont fait l'objet de discussions en cours de projet.

3.3.2 Présentation de l'établissement

Notre projet, nous l'avons mentionné, s'est déroulé au CSSS Jeanne-Mance, ensuite intégré au CIUSSS du Centre-Est-de-l'Île-de-Montréal. Le CSSS Jeanne-Mance avait été créé en 2004, par l'adoption de la *Loi sur les agences de développement des réseaux locaux de santé et de services sociaux*. À l'instar des autres centres de santé et de services sociaux de la province, le CSSS Jeanne-Mance partageait ainsi, avec les partenaires de son réseau local, composé notamment des pharmacies, des cliniques médicales et des organismes communautaires de son territoire

... une responsabilité à l'égard d'une offre de services intégrés correspondant aux besoins de la population du territoire local et visant à favoriser le maintien ou l'amélioration de la santé et du bien-être de cette population. À cette fin, ils doivent (les CSSS) rendre accessible un ensemble d'interventions et de services le plus complet possible, à proximité du milieu de vie des personnes; ils doivent également assurer la prise en charge et l'accompagnement de ces personnes par le système de santé et de services sociaux (Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 2014).

Le CSSS Jeanne-Mance, qui possédait une mission CLSC et une mission centre d'hébergement, employait 2 826 personnes (CSSS Jeanne-Mance, 2013-2014), réparties dans vingt installations physiques. Comme mentionné en avant-propos, bien que l'appellation CSSS Jeanne-Mance ait disparue, la notion de responsabilité populationnelle du réseau local de services composé des territoires des CLSC des Faubourgs, du Plateau-Mont-Royal et Saint-Louis-du-Parc a été maintenue et de ce fait, transférée au CIUSSS. La population du territoire local, alors composé de 138 490 personnes (Statistiques Canada, 2011), réside dans les arrondissements montréalais Ville-Marie et Plateau-Mont-Royal. Le CSSS regroupait sous son entité les CLSC des Faubourgs (trois points de services), du Plateau-Mont-Royal et Saint-Louis-du-Parc, la Clinique de médecine familiale Notre-Dame et les centres d'hébergement Armand-Lavergne, Bruchési, du Manoir-de-l'Âge-d'Or, Émilie-Gamelin, Ernest-Routhier, Jean-De La Lande et Paul-Émile-Léger. Son offre de service, aujourd'hui entièrement intégrée au CIUSSS, est vaste, allant de la promotion de la santé, au soutien à domicile, aux services aux itinérants et aux populations marginales, à l'hébergement temporaire et permanent, à la réadaptation, aux services aux adultes, aux femmes enceintes, aux familles et aux enfants, à l'intervention auprès des personnes en situation de crise, etc.

Précisons que le CSSS Jeanne-Mance n'était pas structuré à partir et autour des projets qui s'y réalisent. La structure de l'établissement est de type fonctionnel évolué (hiérarchico-fonctionnel). La structure fonctionnelle répond au souhait d'organiser l'entreprise par fonction. Les fonctions (ressources humaines, approvisionnements, etc.) caractérisent les activités de l'entreprise et sont complémentaires entre elles.

« La structure fonctionnelle dite évoluée, ou dite encore hiérarchico-fonctionnelle est une organisation dans laquelle on rajoute, à la ligne hiérarchique (commandement) line, un staff : le cors des experts, pour créer une organisation de type : staff and line que l'on traduit par hiérarchie linéaire et fonctionnelle. Ce modèle d'organisation abandonne

le principe d'unité de commandement, en créant un pôle d'expertise et d'aide à la prise de décision. ». (Aim, 2012).

À la structure hiérarchique du CSSS s'ajoute des fonctions transversales responsables de la qualité des services, telles la direction des soins infirmiers, la direction des services professionnelles et la direction des services multidisciplinaires. D'autres fonctions, telle la santé publique, l'amélioration continue de la qualité, la gestion des risques, incluant les mesures d'urgence, ont également une fonction transversale.

3.3.3 La fonction communication du CSSS

Le Service des communications de centre de santé et de services sociaux était composé d'un gestionnaire et de quatre professionnels en communication portant le titre d'agent d'information. Le Service des communications relevaient de la Direction générale de l'établissement et le gestionnaire, cadre intermédiaire portant le titre de coordonnateur du Service des communications, siégeait au comité de régie, composé de l'ensemble des directeurs de l'établissement. Il est à noter que le poste de gestionnaire, que nous occupions, a été aboli en cours de projet. Nous avons été renommé à de nouvelles fonctions en juin 2015 mais avons conservés nos responsabilités au sein du service et du projet de déménagement tout au long de notre projet de recherche. Notre projet de recherche a ainsi pu suivre son cours sans interruption.

Concernant le profil organisationnel de l'établissement, il est également important de préciser que la Direction des ressources humaines ne possédait pas de secteur de développement organisationnel et que la communication interne, bien que non spécifiquement établie dans l'organigramme de l'établissement, faisait partie de l'offre de service du Service des communications. « Concernant l'entité

organisationnelle communication interne, elle peut être identifiée sous forme d'une Direction, d'un service ou ne pas être identifiée et se retrouver en tant que responsabilité d'un directeur de ressources humaines ou d'un directeur des communications à vocation plus large » (Décaudin, Igalens, 2009).

3.3.4 La fonction communication au sein du réseau de la santé

Il est important de préciser que notre projet s'inscrit de façon plus large au sein d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux québécois. Cette précision témoigne de la nécessité d'envisager notre projet sous un angle systémique. Le réseau de la santé et des services sociaux, de par son caractère public, influence la pratique des relations publiques en son sein. Encadré notamment par la *Loi sur les services de santé et de services sociaux* et par la *Loi modifiant la Loi sur l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, notamment par l'abolition des agences régionales*, le but poursuivi par le système public de santé y est ainsi défini : « le maintien et l'amélioration de la capacité physique, psychique et sociale des personnes d'agir dans leur milieu et d'accomplir les rôles qu'elles entendent assumer d'une manière acceptable pour elles-mêmes et pour les groupes dont elles font partie » (LSSS, S-4.2, art. 1). Le projet de déménagement du CLSC a ainsi été entériné par un conseil d'administration public et à l'instar des autres projets issus du réseau de la santé, son but n'est pas à caractère lucratif.

3.4 PRÉSENTATION DES MÉTHODES, TECHNIQUES ET INSTRUMENTS UTILISÉS

3.4.1 Méthodes de collecte des données

Notre accès illimité au terrain et aux acteurs projet nous a conduit à privilégier l'observation participante plutôt qu'à effectuer des entrevues.

« L'observation participante consiste pour l'essentiel, sur le plan de la collecte de données, en une prise en note de manière systématique et assidue des observations, réactions, analyse et autres du chercheur ou de la chercheuse. Cette collecte s'effectue en continu lors d'une immersion intensive dans la situation ou le groupe social dont on veut rapporter les pratiques ou les représentations sociales » (Mongeau, 2011).

Nous avons ainsi effectué notre prise de notes directement sur le terrain au moment et à la suite de chacune des rencontres auxquelles nous avons participé, de même qu'au moment de réaliser les travaux inhérents à notre rôle et à nos responsabilités au sein du projet de déménagement. Notre position de chercheur et de praticien impliqué dans l'objet de notre recherche se prêtait bien à cette situation. Nous l'avons abordé, nous croyons que notre posture, prise en considération dès le début de nos travaux, nous a permis d'accéder à un niveau plus riche de données.

« La perspective de l'imprégnation et de l'observation participante débouchera éventuellement sur une approche franchement interactionniste de l'activité d'observation : on estimera que l'interférence/ l'interaction entre observatrice et observés est non seulement inévitable mais indispensable dans le processus de production de données valides sur une situation sociale délimitée » (Laperrière, 2009).

Nous avons opté pour une approche d'observation ouverte, c'est-à-dire que nous avons voulu, dès l'amorce du projet, exposer le double rôle de praticien et de chercheur que nous y accomplissions. Nos préoccupations étaient d'une part d'ordre éthique. Nous avons voulu préserver notre crédibilité et le lien de confiance auprès de l'organisation qui nous emploie, de nos supérieurs et de nos collègues. D'autre part, le fait d'exposer clairement aux observés nos objectifs nous permettait une « plus grande mobilité physique et sociale, et le questionnement plus systématique et exhaustif qu'elle permet (l'observation ouverte) à la chercheuse. » (Laperrière, 2009). Aussi, tous les acteurs impliqués au sein du projet étudié ont été informés de notre position et des travaux qui nous effectuions.

3.4.2 Compilation des données et outils utilisés

Dès le début de l'implication du Service des communications au projet et dans le but de pouvoir éventuellement répondre à nos questions initiales de recherche, nous avons développé une grille visant à consigner les activités et les livrables concrètement réalisées par le Service des communications du CSSS Jeanne-Mance. « Pour s'assurer de faire une analyse systématique des résultats, il est fortement recommandé de transférer toutes les informations recueillies dans un support ou une structure unique qui facilitera leur manipulation. Il s'agit en quelque sorte de construire une base de données qualitatives qui renfermera les résultats de toutes les sources. » (Roy, 2009). Ces données ont été notées sur support manuscrit et informatique par la gestionnaire et les quatre agents d'information du Service des communications qui ont tous, à un moment ou à un autre, été appelés à collaborer au projet. Les quatre agents d'information ont été informés des objectifs visés par cette cueillette de données dès le départ. Ils se sont tous les quatre prêtés avec rigueur à l'exercice et nous désirons les en remercier.

Pour chacune des activités réalisées, ont été consignés la date de réalisation, le temps y ayant été consacré, la description de l'activité, le livrable associé (le cas échéant), l'objectif visé par l'activité et les initiales des participants à l'activité. Nous nous sommes par contre occupé seul de transcrire les données dans notre grille. Des aller-retour constants ont été effectués avec les membres de l'équipe de façon à nous assurer de bien saisir la nature de chacune des activités effectuées et leurs caractéristiques. Nous avons procédé à la transcription de nos données en quelques phases durant le projet, c'est-à-dire environ une fois par mois. Lors de chacune de ces phases d'entrée de données, nous avons procédé à leur condensation.

Dès que le chercheur est amené à trier, distinguer, rejeter ou organiser les données afin de pouvoir tirer des conclusions, il effectue un travail de

condensation. Par conséquent, le processus de condensation débute dès la phase de collecte de données, car le chercheur organise ses notes, les regroupe, les classe, les résume, et ce processus se poursuivra jusqu'à l'achèvement de son rapport final (Bonneville, Grosjean, Lagacé, 2006).

De façon plus précise, la grille a été complétée de la façon suivante. À noter que les éléments en italique dans le tableau qui suit ne réfère pas à l'entrée de données mais plutôt à leur analyse, réalisé à la toute fin du projet.

Tableau 5 - Grille de collecte des données

Numéro et nom de la colonne	Description de l'entrée de données <i>En italique, information découlant de l'analyse ensuite</i>
5 - Date	Date à laquelle l'activité a été réalisée
6 - Activité/gestes/ <i>David et Motulsky</i>	En noir : activité réalisée <i>En orange : l'action concrète ayant permis de réaliser l'activité</i> <i>En bleu : la catégorie issue des catégories d'activités utilisées dans La grande enquête de David et Motulsky réalisée en 2010</i>
7 - Temps	Temps mis à réaliser l'activité en minutes
8 - Description	Courte description de l'activité, précisions, détails, etc.
9 - Livrable	Élément devant être livré par la fonction communication et découlant de l'activité
10 - Objectif	Objectif de l'activité
11 - Commentaires/journal de bord	Réflexions et observations concernant l'activité – Prend la forme d'un journal de bord du chercheur permettant de relier chacun des commentaires à une activité en particulier
12 - Participants/ <i>commentaires analyse</i>	En noir : initiales des principaux participants (pour mémoire) – Entre parenthèses les membres de l'équipe de la fonction communication. En gras, le responsable ou l'initiateur de l'activité <i>En rose : commentaires découlant cette fois de l'analyse</i>

Référant toujours à notre problématique, nous avons gardé en tête, tout au long de notre entrée de données, la notion d'ambiguïté entourant certaines activités réalisées (ou non) par la fonction communication. Nous avons aussi consigné au sein de notre grille les activités pour lesquelles la notion de transversalité associée au mode projet venait modifier les mécanismes de communication qui auraient été utilisés lors des

opérations courantes de l'organisation. Cette notion s'avérait pour nous particulièrement importante puisque que la transversalité induite par le projet influe sur les mécanismes de communication.

Comme mentionné précédemment, nous avons également effectué, durant toute la durée du projet, la tenue d'un journal de bord du chercheur, dans lequel nous avons consigné des éléments relatifs à nos conversations avec les acteurs projets et avec les membres de l'équipe du Service des communications, de même que nos observations concernant chacune des actions posées par le Service des communications. Notre journal de bord a été directement consigné dans notre grille de cueillette de données, de façon à pouvoir relier nos commentaires et réflexions à des activités et à des livrables précis.

Il existe, au cœur d'un processus de recherche, des activités méthodiques de consignation de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'événements (au sens très large; les événements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou de paroles entendues) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but est de se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste et qui permettent au chercheur de se regarder soi-même comme un autre. Cette instrumentation est essentielle pour assurer à la fois la validité interne et la validité externe du processus de recherche (Baribeau, 2005).

3.4.3 Notre accès au terrain et mesures éthiques

Nous l'avons abordé précédemment, notre rôle au sein du projet retenu était double. Nous avons été à la fois un acteur actif au sein du projet organisationnel mené et un chercheur portant un métaregard sur nos propres travaux. Cette double position a été présentée aux acteurs évoluant au sein du projet et à la direction de l'établissement et

ce, dès le début de nos travaux. Aucune restriction ne nous a été imposée et nous désirons réitérer nos remerciements à la Direction générale, à la Direction du bureau de projets, à la Direction générale adjointe - Services clientèle et à la Direction des services généraux et des programmes spécifiques pour la confiance et l'ouverture témoignées.

3.5 PROCÉDURE D'ANALYSE ET DE TRAITEMENT DES DONNÉES

3.5.1 Codifications des données

C'est ainsi que pour chacune des activités réalisées, ont été consignés les éléments mentionnés précédemment. « L'analyse qualitative de contenu proprement dite renvoie à l'application systématique des règles de codification que le chercheur construit au fur et à mesure qu'il travaille sur les documents analysés. » (Bonneville, Grosjean, Lagacé, 2006). C'est une fois l'enregistrement des données terminées que nous avons débuté leur codification. « La codification des données représente la première étape de l'analyse. » (Bonneville, Grosjean, Lagacé, 2006). Nous avons dû effectuer plusieurs lectures de nos données et procédé à de nombreux aller-retour dans la littérature avant de pouvoir en dégager des thèmes.

La thématization du corpus (codage et catégorisation) est une procédure qui consiste à associer une étiquette (appelée thème, code, mot clé, etc.) aux unités de significations en fonction d'une caractéristique observée au sein de l'unité. Elle se termine lorsqu'il y a saturation, c'est-à-dire lorsque : toutes les unités significatives sont apportées à un thème et tous les éléments nouveaux peuvent être classés. (Mongeau, 2011).

Codification 1 - Implication concrète des membres de la fonction communication au sein du projet

Nous référant à notre question principale de recherche qui vise d'abord à décrire les activités réalisées par la fonction communication, nous avons voulu, dans un premier temps, constater quelle fut l'implication très concrète des membres de la fonction

communication au sein du projet. Nous souhaitions dans un premier temps ne pas associer cette codification à des catégories d'activités de communication mais plutôt revenir à la base et décrire de façon quasi-physique de quelle façon les professionnels en communication sont impliqués dans un projet. Ont ainsi émergé sept catégories d'activités, qui seront présentées au prochain chapitre.

Codification 2 – Catégories utilisées par David et Motulsky dans *La grande enquête : vers une meilleure connaissance des pratiques en communication dans les organisations canadiennes*

Au cours de notre revue de littérature, nous avons pris connaissance des différentes catégorisations que font les auteurs des activités assumées par des secteurs de communication. Nous l'avons d'ailleurs abordé au chapitre consacré à notre cadre théorique. Nous avons procédé à une première codification, en utilisant comme catégories celles retenues par David et Motulsky dans le cadre de *La grande enquête* réalisée en 2010. Cette catégorisation, issue d'une recherche récente, à laquelle ont participé dans une forte proportion des communicateurs du réseau de la santé, nous est apparue, pour ces raisons, la plus appropriée pour notre projet. Cette première codification représente bien les activités réalisées par la fonction communication au sein du projet. C'est-à-dire que nous avons pu dégager des activités appartenant aux catégories : relations de presse, publicité, relations avec les parties prenantes, analyse stratégique, Web et médias sociaux, communication relations clients, affaires publiques et gouvernementales, recherche/études de marché, communication interne, gestion de l'image, responsabilité sociale et développement durable et événements/commandites, soit dans douze des quatorze catégories identifiées par David et Motulsky. Nous avons pu procéder jusqu'à saturation.

Codification 3 - Activités dont la responsabilité a généré une certaine ambiguïté en cours de projet

Nous avons consigné, au sein de la dernière colonne de notre grille intitulée « 12 - Participants / Commentaire analyse » les commentaires découlant de notre analyse, qui est notamment réalisée sous l'angle de l'ambiguïté. Suivant cette analyse, un « O » pour « oui » ou un « N » pour « non » a été inséré dans la colonne « 3 - Amb » de notre grille afin de cibler les activités qui ont généré une ambiguïté avec nos interlocuteurs.

Codification 4 – Thèmes permettant de relier spécifiquement les activités à la fonction communication et d'en circonscrire les contours

Nous avons ensuite repris l'ensemble des données de notre grille et les avons cette fois catégorisées de façon à pouvoir, à même le nom de la catégorie, les associer exclusivement à la fonction communication. Nous cherchions de cette façon à pouvoir développer un vocabulaire qui allait permettre aux acteurs projet d'associer et de circonscrire plus naturellement les activités réalisées par la fonction communication. Cette exercice, réalisé jusqu'à saturation, a fait émerger quatre thèmes. Les quatre thèmes émergents et les résultats de cette catégorisation sont également présentés au prochain chapitre. Cette codification est inscrite dans la première colonne de notre tableau sous le titre « 1 - Catégories émergentes - CÉ ».

Codification 5 – Volet de la pratique : expertise-conseil ou technique

Référant aux deux volets de la pratique identifiés au chapitre précédant et cherchant à pouvoir décrire le plus précisément possible les activités réalisées par la fonction communication au cours du projet, nous avons distingué les activités d'expertise-conseil, des activités techniques. Cette information a été codée dans la deuxième colonne de notre grille sous le titre « 2 - Expertise-conseil ou technique – EC-T ».

Les résultats découlant de chacune de ces codifications sont abordés au prochain chapitre. À noter que la codification et l'analyse ont été faites à la main.

3.6 MESURES PRISES POUR ASSURER LA VALIDITÉ ET LA FIABILITÉ DES DONNÉES

Concernant la validité de nos travaux et étant conscient des limites et critiques associés aux études de cas « L'étude de cas est encore largement utilisée en sciences sociales et, pourtant, elle fait l'objet de nombreuses critiques qui portent essentiellement sur la validité interne et la validité externe des résultats. » (Roy, 2009), nous avons pris quelques précautions. D'abord, « ... la validité interne d'une recherche qualitative suppose, d'une part, des résultats justes, authentiques et plausibles par rapport au terrain d'étude, d'autre part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente. » (Ayerbe, Missonier, 2007). Notre recherche fut caractérisée par une revue de littérature soutenue tout au long de sa réalisation. « Les meilleures équipes de recherche feront plutôt des aller-retour entre le processus de sélection du cas et la construction du cadre théorique. Il y a donc un processus itératif, du moins au début, qui mènera vers la construction d'un cadre théorique solide. » (Roy, 2009).

Au moment de la collecte de données, et dans le but d'améliorer la validité interne d'une recherche, Roy conseille de tenir un journal de bord détaillé, ce que nous avons fait « Le journal du chercheur contiendra les notes générales, les difficultés rencontrées sur le terrain, les réflexions personnelles, les ébauches d'explication, les descriptions globales et les questions que le chercheur notera au fur et à mesure de ses travaux... Il permet au chercheur de prendre conscience de ses biais... ». (Roy, 2009). En ce qui concerne particulièrement la validité externe de nos résultats, il est également important de rappeler que « ... la généralisation dans les approches

qualitatives se distingue de l'approche quantitative : il ne s'agit pas de généraliser à une population dans son ensemble, mais de spécifier les conditions par lesquelles un phénomène existe, de comprendre les actions et événements qui y sont associés. » (Yin, 2003). Notre but n'a jamais été de généraliser nos résultats. Rappelons que notre recherche, de nature résolument exploratoire, visait à décrire et à circonscrire le rôle de la fonction communication au sein d'un projet. Nous croyons en ce sens avoir atteint nos objectifs.

En ce qui concerne la fiabilité, « Le choix d'un cas approprié, une approche systématique, des interprétations pertinentes et une présentation claire des résultats forment les ingrédients d'une étude de cas réussie... on peut ajouter l'importance de faire participer des acteurs externes tout au long du processus. » (Roy, 2009). Nous croyons avoir démontré que notre approche fut rigoureuse et systématique. Il est également important de mentionner que la collecte de données a été faite en collaboration avec le personnel du Service des communications, qui fut directement impliqué dans le projet de déménagement. Ces personnes ont ainsi contribué, avec leur regard externe au projet de recherche mais interne au projet de déménagement, à améliorer la validité externe de nos travaux. Cette stratégie figure également parmi les stratégies proposées par Merriam. « ... la révision des données par les acteurs impliqués dans le cas étudié, l'observation à long terme du même lieu, l'implication des participants à toutes les étapes de la recherche et la déclaration de la subjectivité et des préconceptions du chercheur » (Merriam, 1988). Nous avons fait preuve de transparence tout au long de notre démarche : par rapport à notre propre posture, sur le terrain auprès de nos interlocuteurs, avec les membres de l'équipe du Service des communications, avec la direction du CSSS ainsi que par la rédaction de notre mémoire, qui détaille chacune des étapes que nous avons réalisées.

3.7 LIMITES CONCERNANT LA MÉTHODOLOGIE ET LES TECHNIQUES UTILISÉES

Seules les activités de communication réalisées par la fonction communication, c'est-à-dire par l'un ou l'autre des membres du Service des communications ont été consignées au sein de notre grille d'analyse. Il aurait été intéressant et pertinent de consigner systématiquement toutes les activités de communication réalisées par les autres acteurs au sein du projet dans une grille similaire. Ces données auraient pu être extraites d'entrevues réalisées auprès de certains acteurs projet, dont le mandataire, le chargé de projet et quelques gestionnaires, membres du personnel ou médecins concernés. Pour des raisons strictement en lien avec notre capacité en termes d'investissement dans notre projet de recherche, nous nous sommes plutôt limité, à ce sujet, à tirer des constats de notre observation et de nos discussions avec d'autres acteurs projet.

Il est également nécessaire de réitérer que la fonction ressources humaines du CSSS Jeanne-Mance ne disposait pas de secteur développement organisationnel, qui aurait pu être impliqué au sein du projet, notamment en termes de mobilisation du personnel et de gestion du changement. L'existence d'un tel secteur aurait peut-être modifié le découpage des responsabilités communicationnelles en cette matière.

Enfin, toujours pour des raisons de capacité et bien que le fait d'étudier un cas unique puisse s'avérer logique dans le cadre d'une recherche exploratoire, il aurait été intéressant de pouvoir étendre notre étude à un ou deux autres cas afin de pouvoir comparer nos résultats.

CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

4.1 PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans le but de faciliter la lecture de ce chapitre, nous avons choisi de présenter et d'interpréter les résultats au fur et à mesure des thématiques abordés, plutôt que d'en faire des sections séparées. Il est à noter que les résultats ne sont pas présentés dans

ce chapitre de façon exhaustive. Seuls les plus pertinents eu égard à notre problématique et à nos questions de recherche sont mis de l'avant. « En effet, présenter nos résultats exige que nous procédions préalablement à une sélection des résultats les plus parlants ou les plus significatifs, c'est-à-dire les résultats qui apportent des éléments de réponse à notre question de recherche. » (Mongeau, 2011).

Précisons d'emblée qu'en tout, 115 activités ont été réalisées par la fonction communication au cours du projet de déménagement du CLSC des Faubourgs. Ces activités, qui ont eu lieu entre juin 2014 et septembre 2015, ont toutes été consignées au sein de la grille conçue à cet effet. N'ont pas été consignées les courtes conversations informelles pouvant avoir eu lieu au sujet du projet et n'ayant pas généré d'activité pour la fonction communication. Nous avons pris la décision, en début de projet, de consigner le temps mis pour chacune des activités de notre grille. Notre recherche n'étant pas de nature quantitative et cette information ne nous permettant pas de mieux répondre à nos questions de recherche, nous avons finalement choisi de ne pas en tenir compte dans notre analyse.

La fonction communication du CSSS Jeanne-Mance était composée d'une gestionnaire et de quatre professionnels en communication portant le titre d'agents d'information. Ces cinq personnes, en raison de leurs expertises particulières, ont été tour à tour interpellées dans le projet. La gestionnaire et une agente d'information ont surtout offert une expertise conseil. Une agente d'information spécialisée en relations publiques et en relations médias, a notamment travaillé des lignes de presse et des documents questions-réponses en lien avec une demande média reçue en cours de projet, elle a également été appelée à travailler à organiser un événement d'inauguration officielle, qui n'a finalement pas eu lieu. Un agent d'information, spécialisé en Web, en multimédias et en infographie, a conçu la majorité des outils de communication Web et imprimés nécessaires au projet et enfin, un autre agent

d'information a été impliqué au sein du chantier art du projet pour concevoir un projet artistique collaboratif et pour travailler à une entente avec un musée pour le prêt d'œuvres d'art pour le nouveau bâtiment. À noter que l'équipe ne disposait pas de technicien en communication et que les agents d'information (surtout celui spécialisé en Web, en multimédias et en infographie), étaient tous appelés de temps à autre, dans le cadre des opérations régulières, à offrir un soutien plus technique et à réaliser des outils. Ce fut le cas également pour ce projet.

4.1.1 Faits saillants et constats

4.1.1.1 Codification 1 - Implication concrète des membres de la fonction communication au sein du projet

Dans la logique descriptive de notre démarche, nous avons voulu, dans un premier temps, ramener à sa plus simple expression les activités réalisées par les membres de l'équipe. Dans notre grille d'analyse, dans la colonne « 6 - Activités/gestes », nous avons inscrit, pour chacune des activités réalisées, l'action ou le geste la sous-entendant. Cette première codification n'est reliée à aucune catégorisation existante et visait à pouvoir décrire, de la façon la plus concrète possible (quasi-physique) en quoi ont consisté les gestes posés par les membres de l'équipe de la fonction communication de l'établissement au cours du projet. Sept types d'actions concrètes ont ainsi été posés en cours de projet. Cette première catégorisation, issue de notre observation, visait à rendre plus tangible le travail des professionnels en communication au sein d'un projet. Elle ne permet toutefois pas de préciser les contours des activités dévolues à la fonction.

Constat - De façon très concrète (quasi-physique), les membres de l'équipe de la fonction communication ont réalisé l'ensemble des activités lors de rencontres, par de la rédaction, par de l'infographie, par du multimédias (Web et intranet), par des

échanges individuels (téléphonique, par courriel ou en personne), par une présence lors d'événements et d'activités et par de la recherche réalisée principalement en naviguant sur le Web et par téléphone.

Dans les faits, la présence et la participation à des rencontres occupent une place prépondérante dans les activités réalisées par la fonction communication en cours de projet. Figure en appendice A un portrait des rencontres auxquelles la fonction communication a participé en cours de projet. Nous l'avons mentionné, la Direction du bureau de projets, souhaitant mettre de l'avant la communication au sein du projet, a cru bon créer à même la structure du projet un chantier réservé à la communication. Ce chantier, inscrit dans la structure projet, constituait un sous-comité du comité directeur de projet, au même titre que les chantiers : transition du changement, construction, montage financier, inventaire et déménagement, accueil, technologies de l'information et art. Concrètement, le chantier communication n'a pas été activé. Aucune rencontre n'a eu lieu. Les discussions sur les communications se sont dans les faits tenues lors de toutes les rencontres auxquelles la fonction communication a participé. Nous faisons ici le parallèle avec les constats de Lehmann qui indique que la communication, omniprésente au sein du projet, ne peut être réduite à une boîte.

La fonction communication a notamment pris part à des rencontres à titre de membre de comités issus de la structure projet, dont le comité directeur du projet, à des rencontres avec des parties prenantes et traitant de sujets précis (ex. téléphonie, accueil, documentation, etc.) et à des rencontres de travail entre membres de l'équipe de la fonction communication ou avec certains acteurs projet. La fonction communication siégeait également aux rencontres du chantier art. Dans tous les cas, c'est le volet expertise-conseil de la pratique qui est sollicité. Dépendamment des participants, il peut s'agir de conseil à l'équipe projet (ex. comité directeur du projet,

chantier art, etc.) ou de conseil aux gestionnaires concernés (ex. rencontre convoquée à cet effet).

En ce qui concerne particulièrement la participation de la fonction communications aux rencontres du comité directeur du projet. Comme il s'agit d'un lieu où tous les aspects stratégiques du projet sont abordés, la fonction communication y joue à la fois un rôle d'influence sur les décisions tout en recueillant de l'information stratégique pouvant influencer les stratégies de communication. Les décisions prises au comité directeur, les enjeux et les argumentaires associés sont ramenés en rencontre d'équipe de la fonction communication qui les utilisent pour travailler les stratégies et les moyens de communication.

Les rencontres de travail avec des parties prenantes du projet se déroulent tantôt à l'initiative de la fonction communication, tantôt à la demande des parties prenantes qui sollicitent l'expertise des professionnels en communication. Par exemple, une rencontre avec le responsable de la téléphonie pour définir l'arborescence et les messages d'accueil téléphonique de la clientèle. La téléphonie est gérée par la Direction des ressources financières et informationnelles. La fonction communication est toutefois en mesure de conseiller sur l'enregistrement de messages accueillants et structurés de façon à faciliter l'expérience clientèle.

Découlant d'un deuxième plan de communication visant exclusivement les publics internes et réalisés à la demande de la mandataire et du responsable du chantier transition du changement, une rencontre réunissant les chefs concernés a été convoquée. Y fut présenté le plan de communication interne. L'ambiguïté quant aux responsables de la prise en charge des activités découlant de ce plan de communication interne y est fortement marquée. Il s'agit de la situation illustrant de

la façon la plus éloquente le glissement des responsabilités de communication interne des gestionnaires vers la fonction communication mentionné précédemment. En mode de gestion des opérations, un 5 à 7, un événement reconnaissance, une visite de nouveaux lieux de travail sont des activités prises en charge par le gestionnaire de l'équipe touchée. En mode projet et puisque plusieurs équipes relevant de plusieurs directions sont touchées, la fonction communication semble investie, pour le mandataire, le chargé de projet et les gestionnaires, de prendre en charge ces activités. Nous avons pour notre part choisi de demander aux chefs de libérer des membres du personnel intéressés à s'impliquer au sein d'un groupe de travail responsable de définir la nature et le format des activités à l'intention des membres du personnel et de leur organisation. Ce comité, mené par la fonction communication et réunissant des membres de toutes les équipes touchées, s'est réuni à neuf reprises.

Mis à part les rencontres, la contribution concrète des membres de la fonction communication se fait principalement au moyen de rédaction. Il s'agit principalement de rédaction publicitaire pour informer du lieu du nouveau CLSC, de rédaction de plans de communication, de rédaction de lignes de presse pour bien expliquer ce qui a amené le CSSS à relocaliser les activités du CLSC, etc. Ces activités de rédaction sont tantôt stratégiques (expertise-conseil), tantôt techniques. Les seules activités de rédaction ayant généré de l'ambiguïté sont celles qui étaient davantage de nature administrative. Ces activités s'inscrivaient en soutien à l'équipe projet alors que la fonction communication a révisé des textes issus d'autres secteurs afin de s'assurer de leur clarté et de faciliter la compréhension pour les destinataires.

En ce qui concerne les autres activités, l'infographie et le multimédias n'engendrent aucune ambiguïté, il s'agit d'activités découlant du plan de communication et associées d'emblée à la fonction communication. Les échanges individuels

(téléphonique, par courriel ou en personne), la présence lors d'événements et d'activités (ex. accueil de la clientèle le premier jour) et la recherche sont majoritairement initiés par la fonction communication et ne génèrent pas d'ambiguïté.

4.1.1.2 Codification 2 – Catégories utilisées par David et Motulsky dans *La grande enquête*

Cette deuxième codification a consisté à relier chacune des activités de notre grille à une catégorie d'activités utilisées par David et Motulsky dans *La grande enquête* : *vers une meilleure connaissance des pratiques en communication dans les organisations canadiennes* réalisée en 2010. Cet exercice visait à vérifier si les activités réalisées en mode projet pouvaient s'apparenter aux activités réalisées de façon générale par la fonction communication. Cet exercice a été fait jusqu'à saturation, c'est-à-dire que toutes les activités ont pu être reliées à l'une ou l'autre des catégories existantes. Douze des quatorze catégories de *La grande enquête* ont été utilisées. Seules les catégories « Promotion des ventes » et « Fondation » n'ont pas été utilisées. Quelques activités ont été codées dans plus d'une catégorie. C'est le cas notamment des activités intranet qui peuvent relever à la fois du Web et médias sociaux et des communications internes. « Idéalement, les thèmes seront mutuellement exclusifs. Toutefois, il arrive fréquemment qu'un même extrait puisse appartenir à deux ou même plusieurs thèmes simultanément ».

Sous l'angle des catégories d'activités utilisées lors de *La grande enquête* et reflétant sensiblement les catégories d'activités utilisées par d'autres chercheurs ayant réalisé des sondages et des recherches en relations publiques, les catégories d'activités réalisées par la fonction communication au sein du projet s'apparentent aux catégories d'activités réalisées par la fonction communication en mode de gestion régulière des opérations. Ont été réalisées en cours de projet des activités pouvant être reliées aux catégories de *La grande enquête* : relations de presse, Web et médias

sociaux, communication interne, événements commandites, relations avec les parties prenantes, gestion de l'image, affaires publiques et gouvernementales, publicité, analyse stratégique, responsabilité sociale et développement durable et communications relations clients. À lui seul, cet exercice n'a donc pas permis de distinguer les activités réalisées en mode projet des autres activités.

4.1.1.3 Codification 3 – Activités ayant généré une certaine ambiguïté

Nous l'avons mentionné, la notion d'ambiguïté quant aux contours des responsabilités et des activités de la fonction communication est au cœur de notre problématique. C'est donc sous cet angle que nous avons effectué notre troisième analyse. Nous avons porté une attention particulière aux activités ayant généré des questionnements de la part de nos interlocuteurs en cours de projet. Ces questionnements et les discussions qui en découlaient concernaient exclusivement la frontière entre nos responsabilités et celles de nos interlocuteurs. Cette analyse a été consignée de façon exhaustive dans notre grille.

Analyse A - L'ambiguïté en fonction des éléments issus de l'observation

Voici quelques extraits issus de notre journal de bord et de nos observations sur le terrain qui témoignent de l'ambiguïté telle qu'abordée régulièrement dans le présent mémoire :

- Ambiguïté quant au rôle de la fonction communication versus celle des gestionnaires concernant l'adhésion et la mobilisation du personnel envers le projet. On attend un peu la baguette magique des communications pour mobiliser les troupes.
- Présence de la fonction communication aux réunions du chantier art ne génère pas d'ambiguïté. C'est plutôt l'implication de la fonction communication sur

les initiatives qui en découlent qui génèrent des discussions avec les membres du comité. Qui organise le projet d'œuvre d'art collaborative? En mode opérations, un directeur ou un gestionnaire aurait pu l'organiser pour ses équipes. En mode transversal, puisque plusieurs équipes de plusieurs directions sont concernées, cette responsabilité ne semble pas pouvoir être assumée par un gestionnaire. Les interlocuteurs disent compter sur la fonction communication pour prendre en charge cette activité.

- Séance de photographies-souvenir et 5 à 7 pour souligner la fermeture du CLSC. Où débutent et où se terminent les responsabilités de la fonction communication? En mode hors projet, la fonction communication n'organise pas de 5 à 7 pour les équipes. Le fait que plusieurs équipes soient concernées semble justifier cette attente.
- Rédaction et enregistrement des messages téléphoniques. Cette responsabilité pourrait être assumée par la téléphonie (informatique) ou le secteur accueil. Mais le fait de vouloir faciliter l'expérience client nécessite sans doute un œil communicationnel. Dans les faits, la fonction communication a influencé le choix des messages, le fait de conserver le même numéro pour les usagers, la hiérarchisation des messages, etc.
- De qui relève la signalisation interne? Ce volet pourrait être assumé par les services techniques, qui sont responsables des bâtiments, mais dans la logique voulant faciliter l'expérience client, la fonction communication a été sollicitée et a travaillé avec un groupe de personnes de l'interne pour faire les meilleurs choix quant aux termes et dénominations utilisées.
- Rédaction des documents pour les consignes de déménagement. La mandataire invoque la nécessité de fournir des messages clairs et d'éviter toute forme de confusion pour mandater la fonction communication pour assumer cette tâche. Lors de la gestion des opérations courantes, les secteurs approvisionnements ou services techniques assument cette responsabilité.

- Visites du nouveau site avec le personnel intéressé a été pris en charge par la fonction communication. Le mode transversal projet (plusieurs équipes de plusieurs directions concernées) a contribué à ce que la fonction communication prenne en charge cette activité. En mode de gestion des opérations, un gestionnaire dont l'équipe déménagement assumerait cette responsabilité.
- Production de l'invitation du 5 à 7 pour le personnel concerné par le déménagement. Le mode transversal projet (plusieurs équipes de plusieurs directions concernées) fait en sorte que cette activité est prise en charge par la fonction communication. En mode de gestion des opérations, une agente administrative d'une équipe s'occupe de ce genre de chose.

En cours de projet, l'ambiguïté quant au partage des responsabilités a été davantage associée aux publics internes de l'établissement. Les activités de communication vers les publics externes, mis à part la limite des responsabilités au sujet des messages téléphoniques et de la signalisation, ont fait l'objet de peu de confusion ou de discussion avec les acteurs projet. Nos principaux publics cibles externes ont été la population du territoire local du CSSS, les riverains du nouveau CLSC et les usagers fréquentant le CLSC. À titre d'exemple, lors d'une rencontre avec le personnel concerné, nous a été formulée la demande, par quelques membres du personnel présents, de produire un outil imprimé afin de renseigner la population sur la nouvelle adresse, que les professionnels allaient pouvoir distribuer lors de leurs interventions individuelles avec la clientèle et qui allait pouvoir être laissé à l'accueil de l'ancien CLSC quelques mois avant le déménagement. La production de cet outil faisait partie du plan de communication. Il était évident, pour le personnel présent, que le Service des communications allait produire l'outil et que la distribution se ferait par le personnel du CLSC, directement en contact avec les usagers.

À l'inverse, lorsqu'il fut question des publics internes, notamment du groupe de membres du personnel concernés par le déménagement et relevant de quatre directions différentes, nous avons noté une certaine confusion des rôles et responsabilités. À titre d'exemple, lors des rencontres avec les membres du personnel concernés, qui ont eu lieu une fois par mois tout au long du projet, a été questionné à quelques reprises la responsabilité d'animer ces rencontres et d'y faire les présentations. Des présentations ont été animées par la mandataire, d'autres par le directeur responsable du chantier de la transition et d'autres par la chargée de projet. Ces éléments étaient discutés dans des rencontres préparatoires et ne faisaient pas l'unanimité. Dans certains cas, la mandataire et la chargée de projet auraient souhaité que la fonction communication puisse présenter les éléments du projet reliés à la communication.

En mode projet, la fonction communication est amenée à prendre en charge certaines activités qui seraient, en mode de gestion des opérations, assumées par des gestionnaires auprès de leur équipe. La transversalité, c'est-à-dire le fait que des équipes multiples, issues de plusieurs directions et relevant de plusieurs gestionnaires et directeurs, soient concernées, amène la fonction communication (elle aussi transversale) à assumer davantage d'activités. Suivant cette logique, l'ambiguïté quant aux activités dévolues à la fonction communication est en partie causée par le mode de gestion transversal associé aux projets.

Analyse B - L'ambiguïté sous l'angle des catégories de *La grande enquête*

Nous avons ensuite analysé les catégories utilisées par David et Motulsky lors de *La grande enquête* mais sous l'angle de l'ambiguïté. Plusieurs des catégories utilisées ne réfèrent pas, du moins par leur libellé, à des activités pouvant être exclusivement réalisées par la fonction communication au sein d'un projet. Si les catégories telles

que le Web et les médias sociaux, la publicité et les relations de presse peuvent être plus facilement associées à la fonction communication par les différents acteurs projet, d'autres ne sont pas l'apanage exclusif de la fonction communication et peuvent être attribués à plusieurs autres acteurs au sein du projet. Cette catégorisation « ambiguïté/exclusivité », bien qu'éclairante pour cibler les activités générant de l'ambiguïté, ne suffit ainsi pas à elle seule pour répondre à notre question principale de recherche qui consiste à circonscrire et à décrire les activités réalisées par la fonction communication au cours du projet de façon à les rendre plus tangibles pour les acteurs projet. Figure en annexe C le détail de cette analyse. En résumé, figure dans le tableau 7, les catégories qui ont généré une certaine ambiguïté en cours de projet.

Tableau 6 – Résumé - Catégories d'activités issues de *La grande enquête* de David et Motulsky ayant généré de l'ambiguïté

Catégories d'activités	Activités assumées exclusivement par la fonction communication au sein de l'organisation?	Ambiguïté constatée avec d'autres acteurs durant le projet?
Communication interne	Non	Oui
Événements commandites	Non	Oui
Relations avec les parties prenantes	Non	Oui
Analyse stratégique	Non	Oui
Communications relations clients	Non	Oui
Responsabilité sociale et développement durable	Non	Oui
Recherches et études de marché	Non	Oui

Certaines catégories issues de *La grande enquête* ne sont pas l'apanage exclusif de la fonction communication et sont plutôt des responsabilités partagées au sein de l'établissement. Ce sont précisément ces activités qui gèrent davantage d'ambiguïté en cours de projet. C'est le cas des catégories communication interne, événements-commandites, relations avec les parties prenantes, analyse stratégique, communications relations clients, responsabilité sociale et développement durable et recherches et études de marché.

4.1.1.4 Codification 4 – Catégories permettant de relier spécifiquement les activités à la fonction communication et d'en circonscrire les contours

Dans l'objectif de pouvoir répondre à notre question principale de recherche, nous avons ensuite repris l'exercice de codification mais cette fois dans l'objectif d'utiliser uniquement des catégories dont le vocable allait permettre d'y associer le fait que la fonction communication en soit la responsable. C'est-à-dire que ces catégories, à même leur libellé, allait référer uniquement à la fonction communication et non aux autres secteurs de l'établissement. Quatre thèmes ont émergé et ont permis de procéder jusqu'à saturation. L'émergence des thèmes fut directement inspirée de

notre revue de littérature et des liens de plus en plus ténus entre les relations publiques et le marketing. « La liste des thèmes (ou catégories) utilisés se modifie généralement en cours d'analyse. Elle se précise, se complète et se nuance. » (Mongeau, 2011). L'émergence des thèmes est également inspirée de notre expérience et de celle de l'équipe sur le terrain en cours de projet et des mises au point qui furent nécessaires avec nos interlocuteurs pour justifier si oui ou non l'activité de communication devait être assumée par la fonction communication et dans l'affirmative, jusqu'où. « ... en recherche qualitative, la proposition ne provient pas seulement de la connaissance théorique du chercheur, mais aussi et surtout de la sensibilité aux données qu'il recueille et de sa connaissance intime du milieu qu'il étudie. » (Deslauriers et Kérisit, 1997). « Cette élaboration d'hypothèse (au sens large d'énoncés hypothétiques et non d'hypothèses avec variables opérationnalisées)..., ne peut se réaliser en demandant au chercheur de faire totalement abstraction de ce qu'il connaît » (Chevrier, 2009).

Les thèmes émergents

Nos quatre thèmes, issus de notre revue de littérature et de notre analyse, peuvent ainsi être qualifiés de thèmes émergents ou de catégories émergentes. « Ces thèmes émergents sont un important apport de l'analyse qualitative. Ils favorisent l'introduction d'informations nouvelles. Ce sont souvent ces thèmes qui font évoluer notre pensée. » (Mongeau, 2011). Nous avons pu classer chacune des activités de notre grille sous l'un ou l'autre des thèmes suivants : positionnement interne du projet, positionnement public du projet, conseil et soutien en matière de communication à l'équipe projet et conseil et soutien en matière de communication aux gestionnaires concernés par le projet. Nous avons procédé jusqu'à saturation. « Le chercheur s'assurera que les catégories construites progressivement sont clairement définies et exhaustives » (Bonneville, Grosjean, Lagacé, 2016). Selon ces auteurs, l'exhaustivité réfère à des catégories pouvant regrouper un maximum

d'éléments contenus dans le matériel analysé alors que la définition claire des catégories réfère au concept d'homogénéité. Nos thèmes émergents sont ainsi exhaustifs et homogènes.

Le positionnement du projet

Deux des thèmes émergents de notre analyse concernent le positionnement de notre projet. Positionner, selon Le petit Larousse, consiste, en communication (COM), à « Déterminer la situation d'un produit sur un marché, compte tenu, notamment de la concurrence des autres produits » (Le petit Larousse, 2014). Pour Morel, « Le positionnement peut concerner aussi bien un produit que l'image de l'entreprise. Il s'agit de donner, ou choisir si elles existent, des particularités qui permettront d'être perçue par les prospects et tous les publics de l'entreprise d'une façon différente des concurrents. » (Morel, 2012). La définition du positionnement peut varier selon le contexte d'usage. « Dans son usage dominant, le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques, etc.). Le positionnement relève donc de la stratégie ou de la politique produit, mais il mobilise également d'autres domaines du plan de marchéage et notamment le volet communication. » (Bathelot, 2015). Ce terme, bien qu'emprunté au vocabulaire associé au marketing, est pourtant utilisé couramment en communication et en relations publiques. Vu sous l'angle de la définition qui suit, le positionnement réfère directement et exclusivement aux activités dévolues à la fonction communication.

Sur le plan des relations publiques, le positionnement influence la façon d'élaborer les communications d'une organisation, détermine le choix de la signature institutionnelle, du protocole d'identification visuelle, du slogan, des activités et des moyens. Plus encore, le positionnement détermine la nature et la qualité de la relation que l'organisation souhaite établir avec ses publics et les parties prenantes. Les stratégies et les

moyens de relations publiques doivent donc être élaborés et mis en œuvre afin de contribuer à faire valoir, à asseoir et à consolider le positionnement de l'organisation auprès des publics cibles. (Mzem, Leclerc, Leroux, Litalien, 2014).

Rappelons les objectifs de notre recherche, soient de circonscrire et de décrire les activités relevant de la fonction communication au sein d'un projet. Le positionnement réfère généralement à la position d'un produit, d'un service ou d'une entreprise, face à ses concurrents. Dans le cadre d'un projet organisationnel, nous avançons le fait que la situation souhaitée devient en quelque sorte, la concurrente de la situation de départ. Un projet, de par sa définition, a un début (situation de départ) et génère des activités temporaires qui précèdent l'atteinte un d'un but global (situation souhaitée). Nous référant à notre problématique, la notion de positionnement apporte un éclairage différent en termes de contour de responsabilités relevant de la fonction communication. Le positionnement est pensé par la fonction communication, en concordance avec la vision portée par le mandataire du projet et la haute direction de l'organisation. Vu sous cet angle, les activités catégorisées sous le vocable de positionnement interne et de positionnement public ne sont pas l'apanage ni des gestionnaires, ni des ressources humaines, ni des autres acteurs projet. Le vocable de positionnement contribue également à faire ressortir la contribution stratégique de la fonction communication. Nous avons pu distinguer, en cours d'analyse, des activités visant à positionner publiquement le projet de CLSC et des activités visant exclusivement à positionner le projet auprès des publics internes de l'établissement.

Thème 1 - Le positionnement public du projet

Certaines activités réalisées par la fonction communication au cours du projet visaient à le positionner publiquement. Il s'agissait du positionnement du nouveau CLSC par rapport à celui situé sur l'ancien site pour les publics externes, qui sont

principalement les usagers, les riverains et la population en général. Le positionnement public du projet ne peut être assumé par une autre fonction que la fonction communication qui, par son expertise, est en mesure de faire les meilleurs choix communicationnels pour mener à bien le projet. Tout au long du projet, les activités assumées par la fonction communication visant son positionnement public se sont par exemple reflétées ainsi :

- Positionner le projet comme un changement d'adresse plutôt que comme un déménagement. Cet axe visait à rendre compte de la très grande proximité entre les deux sites « à quatre minutes à pied », « à quatre coins de rue », etc. L'établissement avait veillé, dans son appel d'offre à bien délimiter le territoire où le nouveau CLSC allait être construit. Ceci pour éviter de perturber les habitudes de la clientèle plus vulnérable ou en situation d'itinérance.
- Positionner le nouveau CLSC comme un établissement bien intégré dans la communauté en concluant notamment une entente avec un musée pour y exposer des œuvres. Le CLSC est situé dans le Quartier des spectacles. La direction a entériné il y a quelques années la création d'une communauté des artistes au sein de l'établissement puisque ce dernier est situé sur le territoire où habite la plus grande concentration d'artistes au Canada.
- Positionner le CLSC comme un établissement accueillant. Des fleurs ont été remises aux usagers lors de l'ouverture, les messages téléphoniques d'accueil et la signalisation ont été travaillés de façon à faciliter l'expérience client.

Thème 2 - Le positionnement interne du projet

Certaines activités réalisées par la fonction communication en cours de projet visaient à le positionner mais plus spécifiquement auprès des publics internes de l'établissement. Il est nécessaire de préciser que nous référons à l'approche

systemique de la communication, les publics internes et les publics externes ne peuvent être envisagés de façon complètement séparée. Nous en avons tenu compte dans notre codification. Les activités pouvant à la fois toucher le positionnement interne et le positionnement externe du projet ont été codées dans le positionnement externe. Les activités de communication ciblant les publics externes peuvent en effet toucher les publics internes car même s'ils ne sont pas visés ils peuvent être exposés aux activités mises de l'avant.

En ce qui concerne notre projet, il s'agissait de positionner auprès des publics internes le nouveau lieu de travail par rapport à l'ancien et l'ajustement des processus d'accueil en lien avec la configuration du nouveau bâtiment. Pris sous l'angle du positionnement du projet pour les publics internes, le contour des activités devant être assumées par la fonction communication se précise et se distingue des activités du mandataire, du chargée de projet et des gestionnaires. Également, et comme pour le positionnement public, l'angle du positionnement fait ressortir l'expertise et l'apport stratégique de la fonction communication. Tout au long du projet, la fonction communication a réalisé des activités visant à positionner le projet à l'interne, notamment en :

- Proposant des activités de transition correspondant aux désirs des membres du personnel. La fonction communication s'est adjointe la participation de membres du personnel intéressés à faire partie du comité organisateur des activités de fermeture des anciens locaux et d'ouverture des nouveaux locaux.
- Préparant un plan de commandites pour solliciter et obtenir des commerces de proximité des rabais pour le personnel du CLSC sur présentation de la carte d'employé.
- Organisant une séance de photographies souvenir pour le personnel concerné par le déménagement de façon à faciliter la transition et à reconnaître qu'il

s'agissait d'un important changement, particulièrement pour le personnel travaillant dans le site depuis de nombreuses années.

- Effectuant des recherches sur les aménagements qui peuvent être mis en place pour faciliter le travail en aire ouverte.

Thème 3 - Le conseil et le soutien en matière de communication à l'équipe projet

Le troisième thème émergent permettant d'associer spécifiquement une activité à la fonction communication est le conseil et le soutien en matière de communication à l'équipe projet. Cette catégorie fait référence à l'expertise-conseil et au soutien technique offert par la fonction communication à la chargée de projet, à la mandataire, aux responsables des chantiers et aux autres acteurs projet. Entrent dans cette catégorie le soutien à la préparation des rencontres avec le personnel et les médecins concernés, la révision des consignes du déménagement émises par les approvisionnements pour assurer la compréhension et la cohérence des messages, etc. Cette catégorie présente l'avantage de positionner nommément la fonction communication en termes de conseils et de soutien plutôt qu'en instance qui transmet la communication en lieu et place du chargé de projet, du mandataire ou des responsables des chantiers. Les activités codées dans cette catégorie furent notamment les suivantes :

- Participer à une rencontre préparatoire pour une rencontre conviant tout le personnel concerné par le déménagement. La fonction communication y assume le conseil et le soutien à la mandataire du projet qui rendra compte des avancées. Est présente la chargée de projet et le responsable du chantier transition du changement, qui sont aussi appelés à prendre la parole devant le personnel. Sont abordés durant la rencontre préparatoire les messages à mettre de l'avant, on y rappelle les questions posées lors de la dernière rencontre et les réponses qui ont été apportées, etc. Lorsque possible du point de vue des

plans et des avancées du chantier de construction, les commentaires des membres du personnel sont pris en compte par l'architecte, qui participe aussi à ces rencontres.

- Participer aux rencontres et aux discussions sur la signalisation. La signalisation relève habituellement de la Direction des services techniques mais lors de ce projet, la signalisation n'a pas été incluse au contrat de construction. Le fait de positionner la fonction communication en conseil et soutien dans ce dossier en fait un collaborateur (et non un responsable) pouvant se centrer sur son expertise, c'est-à-dire proposer des libellés de signalisation pouvant faciliter l'accueil et la circulation de la clientèle au sein du bâtiment.

Thème 4 - Le conseil et le soutien en matière de communication auprès des gestionnaires concernés par le projet

Le quatrième thème émergent permettant d'associer spécifiquement une activité à la fonction communication est le conseil et le soutien en matière de communication aux gestionnaires concernés par le projet. Comme la précédente, cette catégorie comporte l'avantage de positionner nommément la fonction communication comme conseil et soutien plutôt que comme responsable d'effectuer la communication de proximité. Nous nous référons ici au concept de communication managériale où le gestionnaire, porteur de la communication de proximité auprès de ses équipes, peut être soutenu par la fonction communication en amont de la communication. Dans la communication managériale, la cible de la fonction communication est les gestionnaires qui portent ensuite cette communication vers leur équipe. Rappelons également qu'en matière de communication interne, D'Almeida et Libaert (2014) sont d'avis que le rôle des relations publiques est aussi de soutenir les gestionnaires au moyen de sensibilisation, de formation, de mise à disposition de l'information et de méthodologie d'actions et que Cobut et Donjean (2015) parlent quant à eux de

conseil et de support aux gestionnaires pour mieux communiquer, notamment en préparant à leur intention la communication en amont. Parmi les activités codées sous cette catégorie figure :

- Deux rencontres individuelles avec des gestionnaires souhaitant valider leurs activités de communication auprès de leurs employés et partenaires spécifiques (fournisseurs, organismes communautaires, etc.).
- Participer à une rencontre de gestion du changement où sont présents l'ensemble des chefs concernés. Est présenté par la fonction communication un projet de plan de communication visant la mobilisation des équipes, des idées d'activités visant à faciliter la transition, à faciliter le travail en aire ouverte, etc.

4.1.1.5 Volets de pratique : expertise-conseil et technique

Enfin, souhaitant pouvoir préciser la réponse à nos questions de recherche et nous référant à notre revue de littérature, nous avons fait la distinction, au sein même du tableau 7 et sous l'angle de nos termes émergents, entre les activités expertise-conseil et les activités techniques assumées par la fonction communication. Cette information avait au préalable été entrée dans notre grille de données, dans la colonne « 2 - EC ou T ». Les résultats démontrent que des activités d'expertise-conseil et des activités techniques ont été réalisées dans chacune des quatre catégories émergentes.

Tableau 7 - Activités réalisées selon les catégories émergentes et vues sous l'angle des volets de pratique (exemples)

	Expertise-conseil (exemples)	Technique (exemples)
Positionnement interne du projet (PI)	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser une séance photos souvenir à titre de rite de passage pour le personnel • Participer à une rencontre sur la sécurité dans le nouveau site pour comprendre les inquiétudes et apporter des solutions ou explications • Faire visiter le chantier de construction aux membres du personnel à l'avance pour faciliter la transition 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre les plans du site sur l'intranet pour permettre au personnel de visualiser les nouveaux emplacements à l'avance et permettre de recueillir les commentaires • Effectuer une recherche visant à recenser les entreprises où le travail est en aires ouvertes pour faciliter l'expérience (ex. rédaction en équipe de charte de vie au travail, etc.)
Positionnement public du projet (PP)	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer les lignes de presse pour répondre à un journaliste qui questionne le mode d'octroi du contrat de construction • Effectuer une démarche auprès du conseil des arts et des lettres pour évaluer la possibilité de se faire prêter des œuvres et ce dans l'esprit de la communauté des artistes encouragée par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Produire une affiche pour annoncer la localisation du nouveau CLSC pour informer les usagers à l'avance et les rassurer quant à la non-fermeture et à la proximité du nouveau site • Produire un outil imprimé pour les usagers visant à démontrer la proximité entre les deux lieux •
Conseil et soutien en matière de communication auprès de l'équipe projet (mandataire, chargé de projet, responsables de chantier) (CSEP)	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation du mandataire avant une présentation auprès du personnel (comme une préparation de porte-parole) • Feed-back au mandataire après une rencontre du personnel (qualité de la présentation, commentaires sur les réactions et préoccupations formulées par le personnel, suivis à apporter, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir les plans retravaillés en format pouvant être insérés dans des présentations électroniques
Conseil et soutien en matière de communication auprès des gestionnaires concernés (CSGC)	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer le chef du soutien à domicile pour voir les impacts du déménagement sur ses partenaires et le soutenir pour l'élaboration de son plan de communication spécifique • Suggérer la conception, en équipe, d'une charte de vie au travail visant à améliorer la vie en aires ouvertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir aux chefs une liste des outils de communication vers les publics externes émanant de leur service en vue de la mise à jour de l'adresse

4.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.2.1 En quoi les données recueillies et les résultats obtenus permettent de répondre à la question

Les données recueillies et leur analyse ont permis de développer un modèle visant à circonscrire et à décrire les activités réalisées par la fonction communication, de façon à les rendre plus tangibles pour les acteurs projet. « Le but premier de cet exercice (l'interprétation et la discussion des résultats) est de proposer une réponse à la question de recherche. Cette réponse peut, dans le cas d'une démarche qualitative, prendre la forme d'une bonification du modèle initial ou d'une proposition d'un ou de nouveaux modèles explicatifs. » (Mongeau, 2011). La cueillette de nos données, leur codification et l'analyse qui a suivi ont ainsi été réalisées en toute cohérence, de façon à pouvoir répondre à nos questions spécifiques puis à notre question principale de recherche. Avant de présenter notre modèle, rappelons d'abord nos principaux constats.

Question spécifique 1 - Quelles sont les activités réalisées par la fonction communication au sein d'un projet?

- Concrètement, les activités réalisées par la fonction communication consistent en la participation à des rencontres, à de la rédaction, à de l'infographie, à du multimédias, à la présence à des événements et à des activités, à des échanges et à de la recherche. Cette catégorisation, permet de décrire concrètement mais pas de circonscrire les activités réalisées par la fonction communication.
- Les activités réalisées par la fonction communication peuvent être décrites comme étant des activités visant à positionner le projet publiquement et à l'interne et visant à conseiller et à soutenir l'équipe projet et les gestionnaires concernés par le projet. Cette catégorisation permet à la fois de décrire et de circonscrire les activités réalisées par la fonction communication par rapport

aux gestionnaires et à l'équipe projet. Le positionnement est un terme issu du marketing et fait référence à des notions de communication et de relations publiques. Les catégories conseil et le soutien en matière de communication à l'équipe projet et aux gestionnaires concernés par le projet permettent quant à elles de positionner la fonction communication non pas comme responsable de communiquer en lieu et place des gestionnaires, du mandataire, du chargé de projet (etc.) mais bien d'accompagner et de soutenir ces personnes pour favoriser la réussite du projet.

Question spécifique 2 - En mode de gestion de projet, en quoi les activités réalisées par la fonction communication diffèrent de celles réalisées en mode de gestion des opérations courantes?

- Reprenant une catégorisation d'activités utilisées lors d'une enquête récente auprès de gestionnaires en communication, les activités réalisées au sein du projet sont relativement semblables aux activités réalisées de façon plus générale.
- En mode projet, un public interne particulier se crée et est constitué de plusieurs équipes faisant partie de plusieurs directions. Ce public n'est cependant pas constitué de l'ensemble des publics internes. En mode de gestion des opérations, la fonction communication intervient habituellement en communication interne lorsque la majorité des publics internes sont concernés (journal interne, intranet) et jamais en lieu et place d'un gestionnaire envers son équipe. Ce nouveau public induit de nouveaux modes de communication et un certain glissement des responsabilités du gestionnaire vers la fonction communication.

Question spécifique 3 - Quelles activités de communication génèrent de l'ambiguïté quant aux rôles et aux responsabilités entre les différents secteurs qui contribuent au sein d'un projet?

- La catégorisation utilisée lors d'une récente enquête auprès de gestionnaire en communication ne permet pas de circonscrire les activités de la fonction communication car certaines catégories ne sont pas l'apanage exclusif de la fonction communication au sein d'une organisation, c'est le cas notamment de la communication interne et des relations avec les parties prenantes.
- L'ambiguïté par rapport aux activités de la fonction communication est davantage constatée lorsqu'il est question de publics internes.
- L'ambiguïté entre les activités de la fonction communication et celles des gestionnaires est principalement constatée lorsqu'il est question du nouveau public mentionné précédemment.

Question spécifique 4 - En quoi la contribution de la fonction communication peut-elle améliorer la communication au sein d'un projet et favoriser son succès?

- Cette question a d'abord été répondue par notre revue de littérature. De par leurs connaissances en communication, en gestion, en marketing et en relations publiques, les professionnels des communications sont mieux outillés et en mesure de concevoir et d'appliquer des stratégies et des moyens de communication pour favoriser l'atteinte des objectifs du projet tout en développant et en maintenant des relations de confiance avec les parties prenantes.
- Par le positionnement public et interne du projet (positionnement de la situation souhaitée par rapport à la situation de départ) et par le conseil et le soutien en matière de communication offert aux acteurs projets et aux

gestionnaires concernés par le projet, la fonction communication met ses connaissances et son expertise au profit du projet.

Autres constats permettant de mieux répondre à la question générale de recherche.

- Concernant les volets de la pratique, des activités d'expertise conseil et des activités techniques sont réalisées par la fonction communication en cours de projet.
- Les activités de la fonction communication ne peuvent pas être discutées uniquement au sein d'un comité communication. La communication est abordée dans chacune des rencontres et au sein de chacun des comités auxquels la fonction communication a participé.

4.2.2 Modèle explicatif

Suivant ce qui précède et en cohérence avec la revue de littérature effectuée, figure à la page suivante un modèle explicatif visant à répondre à la question générale de recherche. De quelle manière peut-on circonscrire et décrire les activités réalisées par la fonction communication au sein d'un projet de façon à la rendre plus tangible pour les acteurs projet?

Tableau 8 - Modèle explicatif des activités réalisées par la fonction communication au sein d'un projet

Catégories d'activités assumées par FC	Fonction communication (FC) →	Publics/parties prenantes	Objectifs poursuivis par ces activités	Exemples de moyens/activités
Positionnement public du projet	<p>Objectif poursuivi : favoriser la réussite du projet, en établissant et en maintenant des relations de confiance avec les parties prenantes</p> <p>Apport : expertise en relations publiques, en communication, en gestion et en marketing</p>	Externes (incluant internes)	<p>Définir le positionnement public du projet (c'est-à-dire de la situation souhaitée par rapport à la situation de départ)</p> <p>Proposer les stratégies, les moyens et les outils de relations publiques et de communication appropriés</p> <p>Produire les outils de communication (web, imprimés, etc.)</p>	<p>Affiche publicitaire, page promotionnelle Web, achat de publicité Facebook, événement d'inauguration, lignes de presse, communiqué, Q&A, outils de communication visant la clientèle (dépliant), etc.</p>
Positionnement interne du projet	<p>En utilisant : deux volets de pratique expertises-conseil et technique</p> <p>Activités : relations de presse, Web et médias sociaux, communication interne, événements</p>	Internes (personnel des équipes concernées = moins large que l'ensemble des publics internes)	<p>Définir le positionnement interne du projet (c'est-à-dire de la situation souhaitée par rapport à la situation de départ)</p> <p>Proposer les stratégies, les moyens et les outils de relations publiques et de communication appropriés</p> <p>Produire les outils de communication</p>	<p>Page intranet dédiée au projet, activités à l'intention du personnel, affichage interne dans certains lieux précis, etc.</p>
Conseil et soutien en matière de communication auprès des gestionnaires concernés	<p>commandites, relations avec les parties prenantes, gestion de l'image, affaires publiques et gouvernementales, publicité, analyse stratégique, responsabilité sociale et développement durable, communication relations clients, recherche études de marché, promotion des ventes, fondation</p>	Internes (gestionnaires concernés = pas tous les gestionnaires)	<p>Conseiller et soutenir les gestionnaires concernés dans leur communication auprès de leur équipe</p> <p>Produire les outils de communication</p>	<p>Fiche technique reprenant les messages clés, soutien dans l'analyse des parties prenantes spécifiques de leur secteur, soutien dans la préparation d'une rencontre, etc.</p>
Conseil et soutien en matière de communication auprès de l'équipe projet	<p>Au moyen de : rencontres diverses, rédaction, infographie, multimédias, échanges individuels, présences lors d'événements et recherche</p>	Acteurs projet	<p>Conseiller et soutenir l'équipe projet en matière de communication notamment en influençant les décisions et en proposant des stratégies, des moyens et des outils de relations publiques et de communication appropriée</p> <p>Produire les outils de communications</p>	<p>Participation au comité de pilotage, soutien à la mandataire dans la préparation de rencontres, conseils ponctuels et soutien aux autres chantiers-projet, au chargé de projet, etc.</p>

4.2.3 Limites de l'analyse

Nous avons mis de l'avant la théorie de l'excellence de Grunig dans l'objectif de démontrer qu'au sein d'une même organisation et qu'au sein d'un même projet, les quatre modèles peuvent coexister. Nous voulions ainsi illustrer le fait que bien qu'adhérant aux principes voulant qu'une communication bidirectionnelle symétrique soit à favoriser, concrètement, dans la pratique, les stratégies, mécanismes et moyens mis de l'avant sont issus de plusieurs des modèles définis par Grunig et que le tout est compatible avec une approche éthique des relations publiques. Nous croyons avoir démontré notre point au moyen de notre revue de littérature. Nous n'avons cependant pu, faute de temps et de capacité d'investissement, entreprendre une nouvelle catégorisation qui nous aurait permis de le mesurer précisément et concrètement au sein de notre grille. C'est pourquoi nous n'avons pu l'inclure dans notre modèle explicatif.

De même, nous avons compilé, au moment de l'entrée de nos données, les livrables associés aux activités réalisées par la fonction communication. Cette information nous fut utile pour mémoire lors de notre analyse. Nous n'avons cependant pas effectué d'analyse spécifique en lien avec les livrables. Ce qui aurait pu apporter un éclairage différent. Enfin, nous réitérons que l'ampleur du projet et que le nombre d'acteurs y étant associés ne nous a pas permis d'accéder et de compiler l'ensemble des activités réalisées en cours de projet. Ces données et leur analyse auraient pu, par triangulation, amener une nouvelle validation et nous conduire à de nouvelles découvertes.

Malgré ce qui précède et tel que déjà mentionné, nous sommes satisfait du travail effectué et croyons avoir atteint nos objectifs.

CONCLUSION

Notre recherche avait pour objectif de circonscrire et de décrire les activités réalisées par la fonction communication dans le contexte précis d'un projet. Les activités dévolues à l'objet de notre recherche, c'est-à-dire la fonction communication d'une organisation, parfois appelée service ou direction des communications, des affaires publiques ou des relations publiques, demeurent ambiguës pour nombre d'interlocuteurs au sein de l'organisation. Ce sont d'abord des intérêts professionnels qui nous ont amené à nous pencher sur la question alors que dans notre pratique, nous observons que les professionnels des communications peinent à décrire leur travail et sont régulièrement confrontés à préciser les contours de leurs activités. Dans les faits, qu'est-ce qui constitue le quotidien du professionnel, du gestionnaire ou du technicien en relations publiques? Nos recherches nous ont amené à constater que les définitions des relations publiques demeurent nombreuses et que la fonction communication ou relations publiques demeure peu étudiée empiriquement.

Comme tout ce qui touche l'extrêmement vaste champ des communications, les connaissances et la pratique des relations publiques sont influencées par plusieurs autres domaines scientifiques. Si la notion de service ou de direction des communications induit un éventail beaucoup trop large de responsabilités relevant de ce secteur, la notion de service ou de direction des relations ou des affaires publiques laisse quant à elle penser que le volet de la communication interne en est évacué. Ceci alors que ce volet est bien présent dans la pratique des professionnels et des gestionnaires en relations publiques.

C'est un fait, les relations publiques sont une fonction de communication et à ce titre, les professionnels en relations publiques sont d'abord et avant tout des communicateurs. Mais participant directement aux choix stratégiques de

l'organisation, les relations publiques sont également une fonction de gestion. Bien que questionnés par certains auteurs, ces deux rôles sont résolument compatibles et complémentaires. Les professionnels en relations publiques travaillent effectivement à l'atteinte des objectifs organisationnels et à protéger l'image et la réputation de leur organisation. Mais pour y arriver, « ... ils savent qu'ils doivent absolument assurer une authentique relation privilégiée entre l'organisation et ses publics, d'où l'insistance dans les définitions professionnelles, sur le management stratégique des relations » (Dumas, 2010). Et c'est tout là le rôle stratégique du communicateur qui est en mesure, par ses connaissances et sa formation, de proposer les meilleurs choix. Être le gardien de l'image et de la réputation d'une organisation, c'est également s'assurer de son intégrité et de favoriser la qualité de ses relations avec ses partenaires et ses parties prenantes internes et externes.

Devant la prolifération des projets au sein de notre propre organisation, reflet d'une tendance réelle constatée plus largement dans la société, et des ajustements que cela pose dans le cadre de notre pratique, nous avons choisi de contextualiser l'objet de notre recherche à un projet. La transversalité qui caractérise le mode de gestion de projet, alors que des équipes multiples et issues de plusieurs directions sont directement concernées, pose des défis. Une fois de plus, nous n'avons pu trouver de données dans la littérature qui auraient pu contribuer à ajuster notre pratique. Ce fut sans doute là le déclencheur de notre projet.

En fait, les auteurs en gestion de projet abordent généralement la communication mais d'une façon plutôt mécaniste et rarement sous l'angle du porteur des activités de communication, hormis sous celui du chargé de projet. Le sujet est généralement effleuré et nos collègues de la Direction du bureau de projets nous ont confirmé que la communication fut très peu abordée dans le cadre de leur formation. Dans les faits, le rôle et les responsabilités de la fonction communication ne sont pas ou très peu abordés par les chercheurs en gestion de projet, comme si cette fonction était

inexistante au sein des entreprises et des organisations. De même, la littérature en gestion de projet est très peu influencée par la littérature en communication et en relations publiques. Nous nous sommes particulièrement attardés aux travaux de Lehmann, qui a étudié la communication en situation de projet et qui propose un nouveau paradigme dans lequel le projet « baigne et est infusé par la communication ». Le modèle que nous proposons utilise cette métaphore de Lehmann comme prémisse de base. En effet, si la communication est omniprésente au sein d'un projet, il nous fallait décrire en quoi la fonction communication d'une organisation, réunissant des professionnels en communication, pouvait contribuer à la réussite du projet.

Devant l'absence de données empiriques sur la fonction communication et particulièrement sur la fonction communication en situation de projet, nous avons mené notre recherche de façon exploratoire. Travaillant en mode inductif, nous avons veillé, tout au long de notre démarche, à ne pas nous fermer à d'éventuelles découvertes. Nous avons choisi de procéder par étude de cas et avons sélectionné un cas unique. Le projet que nous avons choisi, le déménagement d'un CLSC, s'est déroulé au sein de l'organisation qui nous emploie et nous y avons tenu un double rôle : celui de praticien impliqué dans le projet et celui de chercheur qui étudie sa propre pratique. Nous adhérons aux principes constructivistes et considérons que la réalité est construite de subjectivité. Nous avons longuement réfléchi à notre double rôle et avons pris les mesures pour assurer la validité et la fiabilité de nos données et la qualité scientifique de notre démarche. Nous sommes d'avis, avec le recul, que notre rôle de praticien nous a permis d'accéder à un niveau plus pointu de données et d'approfondir notre observation. Précisons que notre but n'ayant pas été d'induire des changements dans notre pratique, notre démarche n'en fut pas une de recherche action.

L'organisation qui nous emploie, à l'instar des établissements du réseau de la santé, ne possède pas de secteur publicité ou marketing. Ces activités étant assumées par le service des communications. Nous l'avons vu, la littérature en relations publiques est influencée par la littérature en communication, en gestion et en marketing et les frontières entre les différents métiers de la communication tendent à s'amenuiser. Nous sommes d'avis que ces activités sont complémentaires et que le professionnel en communication, par sa formation et son expérience, est celui qui est en mesure de proposer les meilleurs choix.

Nous avons notamment utilisé la catégorisation retenue par David et Motulsky, lors de *La grande enquête : vers une meilleure connaissance des pratiques en communication dans les organisations* réalisée en 2010 et à laquelle 679 gestionnaires en relations publiques ont participé, pour codifier nos données. Nous sommes ainsi en mesure de confirmer que les activités réalisées dans le cadre de notre projet réfèrent sensiblement aux activités assumés par les fonctions relations publiques de façon plus générale. Certaines catégories d'activités peuvent facilement être associés par les différents acteurs de l'organisation à la fonction communication. En revanche, d'autres activités de communication ne sont pas l'apanage seul de la fonction communication et sont plutôt partagées par les différentes fonctions de l'organisation. C'est le cas notamment de la communication interne, où les gestionnaires et la fonction ressources humaines ont également un rôle à jouer. Ce partage de responsabilités a entraîné une certaine ambiguïté entre les acteurs en cours de projet. Nous avons utilisé le concept de communication managériale d'Imbert, qui comporte l'avantage de bien délimiter les responsabilités de chacun en la matière. Les gestionnaires sont dans les faits responsables de la communication de proximité avec les équipes. Le rôle de la fonction communication est davantage en conseil et en soutien aux gestionnaires. En mode projet, ce modèle peut s'appliquer mais ce sont plusieurs et non pas un seul ou tous les gestionnaires dont les équipes sont concernées, constituant en quelque sorte un nouveau public cible interne. Nous avons

observé, en cours de projet, un certain glissement de responsabilité de communication habituellement réservé à un gestionnaire envers son équipe, vers la fonction communication puisque plusieurs équipes issues de plusieurs directions sont concernées. La rédaction de document de nature administrative à l'intention des équipes en est un bon exemple.

Notre question de recherche était la suivante : de quelle manière peut-on circonscrire et décrire les activités réalisées spécifiquement par la fonction communication en situation de projet en vue de la rendre plus tangible pour les acteurs projet? Nous avons utilisé plusieurs catégorisations qui nous ont permis, chacune à leur façon de décrire les activités réalisées par la fonction communication. Ces catégorisations contenant des catégories d'activités n'étant pas assumées exclusivement par la fonction communication dans une organisation, elles ne nous ont cependant pas permis de circonscrire ces activités à la fonction communication et de les rendre plus tangibles.

Ces premiers constats nous ont amené à proposer une nouvelle catégorisation, dont les quatre thèmes peuvent être considérés comme des termes émergents. Notre modèle propose d'introduire la notion de positionnement du projet. Ce terme est issu du domaine du marketing : « Dans son usage dominant, le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques, etc.) (Bathelot, 2015). Le positionnement décrit pourtant très bien le rôle et les activités de la fonction communication au sein d'une organisation. Nous avons d'abord retenu la définition développée par des étudiants de l'Université de Montréal :

« Sur le plan des relations publiques, le positionnement influence la façon d'élaborer les communications d'une organisation, détermine le choix de la signature institutionnelle, du protocole d'identification visuelle, du slogan, des activités et des moyens. Plus encore, le

positionnement détermine la nature et la qualité de la relation que l'organisation souhaite établir avec ses publics et les parties prenantes. Les stratégies et les moyens de relations publiques doivent donc être élaborés et mis en œuvre afin de contribuer à faire valoir, à asseoir et à consolider le positionnement de l'organisation auprès des publics cibles. » (Mzem, Leclerc, Leroux, Litalien, 2014).

Cette définition a fortement inspiré notre modèle, de même que la définition de projet développée par Midler, qui indique que le projet génère des activités temporaires, qu'il est spécifique, qu'il répond à un besoin exprimé et qu'il a un but global, généralement celui de créer un produit ou un service. Nous avons ainsi avancé le fait que dans le cadre d'un projet organisationnel, la situation souhaitée (le but du projet) devient en quelque sorte, la concurrente de la situation de départ. Nous référant à notre problématique, la notion de positionnement apporte un éclairage différent en termes de contour de responsabilités relevant de la fonction communication. Le positionnement est pensé par la fonction communication, en concordance avec la vision portée par le mandataire du projet et la haute direction de l'organisation. Vu sous cet angle, les activités catégorisées sous le vocable de positionnement interne du projet et de positionnement public du projet ne sont ni la responsabilité des gestionnaires, ni des ressources humaines, ni des autres acteurs projet. Le vocable de positionnement contribue également à faire ressortir la contribution stratégique de la fonction communication qui maîtrise les concepts et notions qui y sont associés.

Bien qu'issu du domaine du marketing, lui-même associé à la vente, le positionnement n'est pas en phase des principes d'intersubjectivité et de communication bidirectionnelle symétrique mis de l'avant par Grunig et caractérisant la pratique éthique des relations publiques. Nous l'avons abordé précédemment, les citoyens (incluant les membres du personnel d'une organisation), qui participent aujourd'hui activement dans la sphère publique, sont informés et ont des exigences en matière d'intégrité, de transparence et de responsabilité sociale. Le positionnement

d'un projet ne peut se faire au détriment des valeurs socialement acceptables, c'est la réputation même de l'établissement qui pourrait en souffrir.

Nous référant au changement de paradigme de Lehmann voulant que le projet baigne et soit infusé de la communication, nous avons également pu constater qu'il n'est pas possible de réduire la communication à un chantier ou à une « boîte » au sein du projet. Suivant ce qui précède et partant du principe que la fonction communication est également une fonction de gestion, la place du communicateur est au sein du comité directeur du projet, là où sont discutés les enjeux de fonds et où il est possible d'influencer les choix communicationnels qui ont des impacts sur les parties prenantes de l'organisation, sur le projet (et son positionnement) et sur l'organisation elle-même.

C'est ainsi que les activités réalisées par la fonction communication dans le cadre de notre projet ont pu être catégorisées sous les vocables de : positionnement public du projet, positionnement interne du projet, conseil et soutien en matière de communication aux gestionnaires concernés par le projet et conseil et soutien en matière de communication aux membres de l'équipe projet.

Limites de la recherche

Notre recherche a été réalisée au sein d'un établissement du réseau public de la santé et des services sociaux qui n'a à proprement parler, aucun service ni aucun produit à vendre. Les établissements du réseau de la santé ont des caractéristiques qui leur sont propres. Suivant le découpage pensé par le ministère de la santé et des services sociaux en 2015, les fonctions relations publiques et les communications sont maintenant séparées au sein de l'organigramme, ce qui engendrera de nouveaux défis pour les communicateurs appelés jusqu'à maintenant à occuper à la fois toutes ces

fonctions, incluant celles reliées aux commandites, à la publicité et au marketing. Il est également important de préciser que le CSSS Jeanne-Mance ne disposait pas de secteur développement organisationnel, capable d'intervenir en gestion du changement et de soutenir les gestionnaires plus intensément en cette matière. Les résultats de notre recherche sont forcément influencés par l'absence de secteur développement organisationnel puisque les activités relevant de ce secteur sont habituellement étroitement liées à celles de la fonction communication.

Nous n'avons étudié qu'un seul projet dans le cadre de notre recherche, ce qui s'avère logique dans le cadre d'une démarche de nature exploratoire. Notre projet s'est déroulé sur plus d'un an. Il a été investi par les cinq membres de l'équipe des communications du CSSS Jeanne-Mance, qui ont recensé de façon rigoureuse les activités réalisées en cours de route. Il aurait cependant été intéressant de pouvoir investir et de mesurer d'autres projets en vue de les comparer.

Nous l'avons constaté, la littérature en gestion de projet est très peu influencée par la littérature et les connaissances en relations publiques, en communication et en marketing. Alors que les projets se multiplient dans les organisations, il nous semble urgent que des chercheurs se penchent sur la question. Par leur formation et leurs connaissances, les professionnels de la communication sont en mesure d'avoir des impacts positifs sur la réussite des projets mais ces éléments restent à être davantage documentés. Des projets de recherche se concentrant particulièrement sur la communication interne en situation de projet, au sein desquels seraient étudiés la transversalité et le glissement des frontières entre les activités dévolues à la fonction communication, à la fonction ressources humaines et aux gestionnaires pourraient grandement intéresser les praticiens et les organisations.

Nonobstant tout ce qui précède et face à notre difficulté à trouver des données, nous croyons comme Dumas que plus largement « La recherche devient particulièrement nécessaire en relations publiques, car il s'agit là d'une science sociale dont les interventions et les impacts sont plus difficiles à cerner. La mesure de l'efficacité d'un programme ou d'une action de relations publiques doit se fonder sur des indicateurs de performance que seule la recherche peut fournir. » (Dumas, 2010). Il faut en ce sens encourager toutes les formes de recherche en relations publiques.

En terminant, notre principale motivation était de produire des données empiriques sur la fonction communication. Nous croyons avoir atteint notre objectif et espérons que ces données ouvriront la voie à d'autres projets de recherche en ce sens. Nous avons associé des notions de marketing aux relations publiques puisque nous sommes d'avis que les relations publiques peuvent servir à la fois les intérêts d'une organisation et ceux de ses parties prenantes. Nous espérons avoir induit le fait qu'un professionnel en relations publiques compétent et crédible au sein de son organisation est en mesure, en décodant les enjeux internes et environnementaux, de proposer les meilleures stratégies pour permettre à la fois d'atteindre les objectifs de l'organisation et du projet et de maintenir des relations de qualité avec les parties prenantes et les partenaires. Nous admettons que ces objectifs sont peut-être davantage conciliables au sein d'une organisation publique de services. Ce qui resterait également à être documenté. Nous n'excluons d'ailleurs pas la possibilité d'utiliser d'autres projets organisationnels pour tester notre modèle et pour le peaufiner. Notre recherche exploratoire constitue à notre sens un excellent point de départ.

APPENDICE A

Rencontres auxquelles a participé un membre de la fonction communication

Rencontre (nombre)	Code	Conseil ou technique	Description
Rencontres du comité directeur projet (13)	CSEP	EC	Comité de la structure projet - Membre du comité – Influence sur les décisions et recueil d'information stratégique. Présence essentielle de la FC
Rencontres de travail équipe communication (9)	PI PP	EC	Groupe de travail créé par la FC qui a choisi d'impliquer des membres du personnel volontaires pour organiser des activités – Rencontres animées par FC – Choix et formules des activités choisies par le comité. Contribue activement au positionnement du projet à l'interne.
Rencontre avec le personnel touché (5) par le déménagement	CSEP	EC	Présence (pas de participation active) – Rencontres convoquées par mandataire – <u>Ambiguïté sur rôle de la FC dans la présentation des aspects communicationnels du projet</u>
Rencontre de pilotage du chantier art (4)	PI PP	EC	Comité de la structure projet - Membre du comité – Chantier art touche l'image de l'établissement – Influence sur les décisions – <u>Ambiguïté sur rôle de la FC dans les livrables</u>
Rencontres du comité de pilotage chantier transition du changement (2)	CSEP	EC	Comité issu de la structure projet – Rencontres convoquées par responsable chantier - Analyse stratégique des préoccupations du personnel – <u>Ambiguïté sur rôle de la FC dans ces rencontres – Certains acteurs projet souhaiteraient plus de participation de la FC dans les présentations</u>
Rencontres préparatoires rencontre du personnel (4)	CSEP	EC	Participation active – Conseil stratégique sur sujets abordés, réactions anticipées, etc.
Rencontres de travail signalisation (3)	CSEP	EC	Participation active. Ambiguïté quant au porteur de ce dossier au sein du projet. Apport communicationnel nécessaire dans l'objectif de faciliter l'expérience client.
Rencontres parties prenantes chefs touchés par déménagement (hors ligne hiérarchique du mandataire) (2 avec chefs différents)	CSGC	EC	Conseil et soutien pour des chefs issus d'autres directions que celle du mandataire
Rencontre de travail avec chargée projet (1)	CSEP	EC	Participation – Discussion et influence sur la structure projet
Rencontre partie	PP	EC	Convoquée par FC. Besoin de comprendre les

prenante – Chef relations communauté (1)			préoccupations et les attentes de la communauté, des riverains et des partenaires pour travailler le positionnement du projet
Rencontre travail mandataire et directeur chantier transition (1)	CSEP	EC	Lieu ayant permis de clarifier le rôle de la FC en termes de communication auprès des équipes
Rencontre partie prenante chef sécurité (1)	CSGC	EC	Invitation du chef sécurité. Préoccupations du personnel quant aux mesures de sécurité qui seront mises en place.
Rencontre travail avec mandataire et chargée projet (1)	CSEP	EC	Rencontre de travail concernant planification d'activités de communication auprès des équipes touchées
Rencontre de travail avec ensemble des chefs touchés pour gestion changement (1)	CSGC	EC	Présentation du plan de communication interne conçu à la demande la mandataire et du responsable du chantier gestion du changement et mobilisation autour du projet
Rencontre partie prenante externe musée (1)	PO	EC	Avec la responsable du chantier communication
Rencontre DG (1)	PO	EC	Présentation et validation du positionnement du projet
Rencontre de travail téléphonie (1)	CSEP	EC	Conseils sur hiérarchisation et contenus des messages

APPENDICE B

Activités de rédaction réalisées par la fonction communication en cours de projet

Ligne	Rencontre (nombre)	Code	Stratégique technique ou administratif	Commentaires
1	Rédaction publicitaire (2)	PO	T	Sans ambiguïté
2	Rédaction relations de presse (2)	PO	S	Sans ambiguïté
3	Rédaction plans de communication (2)	PO	S	Sans ambiguïté
4	Rédaction documents stratégiques (hors plans de communications) (4)	PO	S	Sans ambiguïté
5	Rédaction communiqué (pas communiqué de presse) (1)	PO	T	Sans ambiguïté
6	Rédaction outils de communication interne (5)	PO	T	Sans ambiguïté
7	Rédaction document administratif (2)	-	A	Justifié - Sans ambiguïté
8	Rédaction document administratif (consignes déménagement)	-	A	Ambiguïté - Tâche hors FC
9	Rédaction messages téléphoniques d'accueil	PO	T	Sans ambiguïté

APPENDICE C

Catégories d'activités issues de *La grande enquête* de David et Motulsky vues sous l'angle de l'ambiguïté (zones en gris)

Catégories utilisées dans la Grande enquête de David et Motulsky	Exemples d'activités de cette catégorie réalisées dans le cadre du projet	Responsabilités en lien avec cette activité en mode opérations (hors projet)	Ambiguïté face à cette catégorie d'activité constatée en cours de projet (issus du journal de bord et des observations sur le terrain)
Relations de presse	Préparer des lignes de presse et un questions-réponses en lien avec une demande reçue d'un média national	Figure explicitement dans l'offre de service Est dans les faits, l'apanage exclusif du Service des communications	Aucune ambiguïté constatée en cours de projet
Web et médias sociaux	Mettre à jour les coordonnées du CLSC sur le site Web et l'intranet	Figure explicitement dans l'offre de service Est dans les faits, l'apanage exclusif du Service	Aucune ambiguïté constatée en cours de projet
Communication interne	Rédiger un article pour le journal de l'établissement Organiser une séance photo à l'intention du personnel touché Organiser une visite du nouveau site Inciter le personnel à respecter les consignes du déménagement	Figure dans l'offre de service mais uniquement sous l'angle de la documentation, de l'affichage et de la diffusion d'information Est dans les faits une responsabilité partagée au sein de l'établissement	Cette catégorie d'activité est celle pour laquelle le plus d'ambiguïté a été constatée en cours de projet. La rédaction d'un article dans le journal ne pose pas d'ambiguïté. Par contre, le rôle de la FC au sein des rencontres de personnel et dans l'organisation des événements internes fait cependant l'objet de questionnements et de discussion.
Événements commandites	Réaliser un plan de commandites visant les commerces à proximité du CLSC pour obtenir des rabais pour le personnel Organiser une activité de fermeture pour le personnel touché	Figure explicitement dans l'offre de service Est dans les faits, l'apanage exclusif du Service pour l'externe mais pas en ce qui concerne les publics internes (ex. activités de reconnaissance appartiennent aux gestionnaires et aux RH)	Aucune ambiguïté constatée en cours de projet pour les événements avec les publics externes (ex. inauguration officielle). Par contre, les activités organisées pour faciliter la transition tel un 5 à 7 de fermeture aurait aussi pu être pris en charge par un ou des gestionnaire

Relations avec les parties prenantes	Entretien avec responsable d'un musée pour développer une entente de prêt d'œuvres	Ne figure pas dans l'offre de service Est dans les faits une responsabilité partagée au sein de l'établissement	Les activités associées à cette catégorie peuvent relever de plusieurs acteurs au sein du projet. Une certaine confusion a été constatée en cours de projet
Gestion de l'image	Production d'affiches et d'outils correspondant à l'image du CSSS Recherche et application des normes entourant la signalisation externe de l'établissement	Figure dans l'offre de service sous le vocable identité corporative et est traité du point de vue des normes graphiques Est dans les faits l'apanage exclusif du Service	Aucune ambiguïté constatée en cours de projet
Affaires publiques et gouvernementales	Liens avec le ministère pour planifier la présence du ministre pour l'inauguration Organiser l'inauguration officielle du nouveau CLSC	Ne figure pas dans l'offre de service Est dans les faits l'apanage exclusif du Service	Aucune ambiguïté constatée en cours de projet
Publicité	Production d'affiches publicitaires pour le chantier	Ne figure pas dans l'offre de service Est dans les faits l'apanage exclusif du Service	Aucune ambiguïté constatée en cours de projet
Analyse stratégique	Participation aux rencontres du comité directeur du projet	Figure dans l'offre de service sous le vocable conseils stratégiques. Dans les faits, de l'analyse stratégique se fait dans tous les secteurs de l'organisation	Une certaine ambiguïté constatée en cours de projet. La fonction communication a été généralement associée aux décisions de communication mais ce libellé ne permet pas d'associer ces activités d'emblée à la fonction communication
Responsabilité sociale et développement durable	Faire transférer une œuvre d'art de l'ancien ou nouveau CLSC	Ne figure pas dans l'offre de service Est dans les faits une responsabilité partagée dans l'établissement avec les approvisionnements, les services techniques, etc.	Cette responsabilité a été prise en charge par la fonction communication parce que contribuait au positionnement voulant être mis de l'avant. Certaine ambiguïté constatée en cours de projet.
Communications relations clients	Produire un outil imprimé informant de la nouvelle adresse	Ne figure pas dans l'offre de service Est dans les faits une	Les clients réfèrent dans le projet aux usagers du CLSC. Communication de proximité

		responsabilité partagée au sein de l'établissement avec les cliniciens, les gestionnaires, etc.	assumée par les intervenants cliniques (échanges en direct) et communication plus globale assumée par la fonction communication (ex. site Web). Aucune ambiguïté constatée en cours de projet. Mais libellé ne permet pas d'associer ces activités à la fonction communication
Recherche études de marché	Recherche sur les organisations et entreprises travaillant en aires ouvertes Recherche au sujet des règles d'affichage externe	Ne figure pas dans l'offre de service N'est pas l'apanage exclusif des communications. Le CSSS dispose d'un bureau de projet qui réalise des études comparatives	Les recherches associées typiquement aux aspects communicationnels ont été réalisées par la fonction communication. Une certaine ambiguïté constatée. Chargée de projet et FC ont fait des recherches sur le travail en aires ouvertes (dédoublément)
Promotion des ventes	Non applicable	Ne figure pas dans l'offre de service	Aucune activité pouvant être reliée à cette catégorie n'a été réalisée en cours de projet
Fondation	Non applicable	Ne figure pas dans l'offre de service. Dans les faits, un soutien est offert par le service des communications à la fondation mais toutes les directions de l'établissement ont des liens avec la fondation	Aucune activité pouvant être reliée à cette catégorie n'a été réalisée en cours de projet

BIBLIOGRAPHIE

Aim, R. (2012). *L'essentiel de la gestion de projet*. Paris : Gualino extenso éditions. 6^e édition.

Anadon, M. (2006). *La recherche dite qualitative : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents*. *Recherches Qualitatives*.

Aurégan, P. et Joffre, P. (2004). Faire face à la profusion des projets dans les organisations. *Management & Avenir (numéro 2), Management Prospective*. Récupéré de http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=MAV_002_0097.

Ayerbe, C. et Missonnier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel ». *Revue Finance Contrôle Stratégie, vol 10, n° 2, p. 37-62*.

Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données : le journal de bord du chercheur. *Recherches qualitatives – Hors Série – numéro 2*. Actes du colloque. L'instrumentation dans la collecte des données. Université du Québec à Trois-Rivières.

Bathelot, B. (2015). *Définitions marketing. L'encyclopédie illustrée du marketing*. Consulté le 28 février 2016. Récupéré de <http://www.definitionsmarketing.com/definition/positionnement>.

Bonneville, L., Grosjean, S. et Lagacé, M. (2006). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal : Gaétan Morin éditeur. Chenelière éducation.

Breton, P. et Proulx, S. (2002). *L'explosion de la communication. Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*. Quatrième édition mise à jour. Montréal : Éditions du Boréal.

Broom, G. (2009). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Bryman A. et Belle E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford University Press.

Burrell, G. et Morgan, G. (1982). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Londres : Heineman.

Centre de santé et de services sociaux Jeanne-Mance, (2013-2014). *Rapport annuel de gestion*.

Centre de santé et de services sociaux Jeanne-Mance, (2011-2012). *Rapport annuel de gestion*.

Chevrier, J. (2010). *La spécification de la problématique. Recherche sociale - De la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Chouchan, L. et Flahault, J.-F. (2011). *Les relations publiques*. 4^e édition. Volume 966 de Que sais-je? Paris : Presses universitaires de France.

Comtet, I. (2014). « Réalités » d'entreprise et « réalités » de recherche en SIC : De quoi parle-t-on? Pourquoi? Comment? ». *Communication et organisation, volume 46*.

Cobut, É. et Donjean, C. (2015). *La communication interne*. 2^e édition. Liège : ÉdiPro.

Corbalan, J.-A. (1999). Repenser la communication interne. *Communication et langages, no 120, 2^e trimestre*.

Dacheux, É. (2011). *La communication*. Les Essentiels d'Hermès. Paris : CNRS Éditions.

Dagenais, B. (2007). *Le plan de communication. L'art de séduire ou de convaincre les autres*. 10^e tirage. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

Dagenais, B. (2009). *Le métier de relationniste*. 7^e tirage. Québec : Les Presses de l'Université Laval.

D'Almeida, N., T. Libaert (2014). *La communication interne des entreprises*. 7^e édition. Paris : Dunod.

David, A. (2004). *Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. Actes de la XIII^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Le Havre.

David, M.D., et Motulsky, B. (2010). *La grande enquête : vers une meilleure connaissance des pratiques en communication dans les organisations canadiennes*. Université de Sherbrooke. Université du Québec à Montréal.

De Lavergne, C. (2007). *La posture du praticien chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative*. Montpellier : Université Paul-Valéry

- Décaudin, J.-M. et Igalen, J. (2009). *La communication interne. Stratégies et techniques*. 2^e édition. Paris : Dunod.
- Declerck, R.-P., Debourse, J.-P. et Declerck, J.-C. (1997). *Le management stratégique*, Lille : Éditions ESC.
- Derèze, G. (2009). *Méthodes empiriques de recherche en communication*. Bruxelles : Éditions De Boeck.
- Deslauriers, J.-P. et Kérisit, M. (1997). *Le devis de recherche qualitative*, Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., Pieres, A. P., eds. *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal : Gaétan Morin éditeur.
- Dolbec, A. et Prud'homme, L. (2009). *La recherche-action*. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (p. 505- 540). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ducau, L. (2004). *Les outils de l'interactions : le cas des projets de conception de nouveaux produits*. Dans Garel, G., Giard, V. et Midler, C. *Faire de la recherche en management de projet*. Paris : Vuibert FNEGE.
- Dumas, Michel (2010). *Les relations publiques, une profession en devenir*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dumas, M. (2014). *Les cabinets de relations publiques. Évolution, meilleures pratiques et perspective d'avenir*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dumas, M. et Bourgeois, C. (1989). *L'avenir des relations publiques*. Présentation commentée des résultats d'un sondage auprès des membres au Congrès de la Société canadienne des relations publiques, Montréal, 19-20 juin.
- El Amrani, R., Rowe, F., Bidan, M., Geffroy-Maronnat, B., Marciniak, R. (2006). Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise. *Revue française de gestion* 9/2006 (n° 168-169) , p. 267-285. Récupéré de : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-9-page-267.htm .
- Englander, O., S. Fernandes (2010). *La communication dans la gestion de projet*. Paris : Collection Lire Agir.

- Fauré, B. et Arnaud, N. (2014). *La communication des organisations*. Paris : La découverte.
- Flynn, T., Gregory, F. et Valin, J. (2008). Société canadienne des relations publiques. Récupéré de www.scrp.ca.
- Garel, G. (2003). *Le management de projet*. Paris : Éditions La découverte.
- Garel, G, Giard, V. et Midler C. (2004). *Faire de la recherche en management de projet*. Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises. Paris : Éditions Vuibert.
- Gauthier, B. (dir.) (2009). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Glaserfeld, Von E. (2007). *Introduction à un constructivisme radical*. Dans Thietart, R.-A. et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. 3^e édition.
- Glaserfeld, Von E. (2001). *The Radical Constructivism View of Science*. Scientific Reasoning Research Institute. Amherst : University of Massachusetts.
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2007). *Global Survey on the Economic Impact of the Profession*. Dans Dumas (2010). *Les relations publiques, une profession en devenir*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gobo, G. (2004). *Sampling, representativeness and Generalizability*. Dans Seale, C., Gobo, C., Grubrium, J. et Silverman, D., *Qualitative Research Practice*, Sage Publications.
- Grunig, J. E. (2009). *Paradigms of global public relations in an age of digitalisation*. *PRism*, 6 (2).
- Grunig, J. E. (1992). *Public Relations and Communication Management*, Hillsdale Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Grunig, J.-E. et Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York : Rinehart and Winston.
- Herniaux, G. (1998) Gérer la communication du projet. *Communication et organisation*. Vol. 13. Récupéré de : <http://communicationorganisation.revues.org/2022>

- Hesse-Biber, S. (2010). *Qualitative Approaches to Mixed Methods Practice. Qualitative Inquiry*. Récupéré de <http://qix.sagepub.com/content/16/6/455>.
- Hobbs B., Aubry, M. et Thuillier, D. (2006). *The Project Management Office as an organizational innovation*. Colloque IRNOP VIII, Brighton, Grande Bretagne. Récupéré de <http://centrim.mis.brighton.ac.uk/events/irnop-2007/papers-1/Hobbs%20et%20al.pdf>
- Hutton, J.-G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*, vol. 25, no 2, p. 211.
- Imbert, M. (2015). *La communication managériale. Méthodes et bonnes pratiques*. Paris : Dunod.
- Kaciaf, N. et Legavre, J.-B. (2011). *Communication interne et changement*. Paris : Éditions L'Harmattan. Collection Communication, politique et société.
- Kugler, M. (2010). Des campagnes de communication réussies. 42 études de cas primées. Tome 2. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Laramée, A. (2009). *La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Laramée, A. et Vallée, B. (1991). *La recherche en communication : éléments de méthodologie*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Laperrière, A. (2009). *L'observation directe. Recherche sociale*. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (p. 311-336). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Larousse (dictionnaire en ligne). Consulté le 10 janvier 2015. Récupéré de : www.larousse.fr.
- Le petit Larousse illustré (2009). Paris.
- Lehmann, V. (2009). *Communication and project management : seeds for a new conceptual approach*. Niagara Falls, Ontario.
- Lehmann, V. (2010). *Communication et management des projets : une étude empirique*. Thèse de doctorat. HEC Montréal.

- Lehmann, V. et Motulsky B. (dir.) (2013). *Communication et grands projets : les nouveaux défis*. Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Lehnisch, J.-P. (1985). *La communication dans l'entreprise*. Collection Que sais-je? Paris : Presses universitaires de France.
- Lemaire, P.-M. (2011). *Communiquer – Pour quoi faire?* Paris : Les éditions du cerf.
- Laperrière, A. (2009). *L'observation directe*. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données, sous la direction de Benoît Gauthier. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Le Moigne, J.-L. (1984). *Théorie du système général*. Paris : PUF.
- Libaert T. et Catellani A., (2014). Les relations sont-elles publiques ou avec les publics? *Communication & organisation 1/2014 (no 45)*. Récupéré de : www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2014-1-page165.htm.
- Lohisse, J. (1998). *Les systèmes de communication : approche socio-anthropologique*. Paris : Armand Colin.
- Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* (2015). Récupéré de www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca.
- Lozier, A.-M. (1992). *L'industrie de la profession des relations publiques au Québec*. Mémoire de maîtrise. Département de communication de la Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal.
- Maisonneuve, D. (2011). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. 4^e édition. Presses de l'Université du Québec. Québec.
- Maisonneuve, D., Tremblay, S. et Lafrance A.-A. (2004). *Résultat de la recherche sur l'état des relations publiques au Québec. Faits saillants*.
- Mattelart, A. et Mattelart M. (2002). *Histoire des théories de la communication*. Paris : Éditions La découverte.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media : The Extensions of Man*.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study in education : A qualitative approach*. San Francisco : Jossey-Bass.

Midler, C. (2012). *L'auto qui n'existait pas*. Paris : Dunod.

Midler, C., Mahmoud-Jouini, S. B. et Maniak, R. (2012). *Management de l'innovation de rupture. Nouveaux enjeux et nouvelles pratiques*. Paris : Éditions de l'École Polytechnique.

Midler, C. (1996). Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception. *Revue Coopération et conception Octares*.

Miles, M. B. et Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. Récupéré de : <http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/organisation/en-bref/gouvernance-et-organisation/reseaux-locaux-de-services>.

Moison, J.C., Weil, B. (1991). *Gestion transversale des projets de nouveaux véhicule : l'émergence des acteurs transversaux*. Document du Centre scientifique de l'École des Mines.

Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté Jeans & Côté tenue de soirée*. Québec : Presse de l'Université du Québec.

Morel, P. (2012). *Communication institutionnelle*. Paris : Magnart-Vuibert.

Mucchielli, A. (1999). *Théorie systémique des communications*. Paris : Armand Colin.

Mucchielli, A. (2000), La nouvelle communication, *Communication* [En ligne], vol. 21/2 | 2002. Récupéré de : <http://communication.revues.org/5648>

Mucchielli, A. (2004). *La nouvelle communication*. Paris : Colin Armand.

El Mzem, A., Leclerc, S., Leroux, P., Litalien, G. (2014). *Vocabulaire des relations publiques. Conçu à l'intention des étudiants du certificat des relations publiques de l'Université de Montréal*. 2^e édition. Université de Montréal.

Moine, J.-Y. (2013). *Le grand livre de la gestion de projet*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR éditions.

Navarre, C. (1998). Planifier moins et communiquer plus. *Revue Communication et organisation (en ligne)*. No 13/1998. Récupéré de : <http://communicationorganisation.revues.org/2020>

Poulingue, G. (1989). *Les membres du Club de Montréal ont-ils influencé la recherche en management de projet?* Récupéré de : www.cairn.info.

Project Management institute. Site Web pmi.org.

Proulx, S. (2009). *L'émergence des médias individuels de communication de masse. Vers une coopération conflictuelle avec les médias mainstream?* Dans Char, A. et Côté, R., *La révolution Internet*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Riel, B.-M., (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead, Prentice-Hall.

Riom A., Libaert, T. et Adary, A. (2010). *Toute la fonction communication*. Paris : Dunod.

Rouleau, L. et Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*. Volume 48, issue 5.

Saint-Charles, J. et Mongeau, P. (dir.) (2005). *Communication : horizons de pratiques et de recherche*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Sauvé, M. (2010). *Les relations publiques autrement. Vers un nouveau modèle de pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Savoie-Zajc, L. (2010). *Les dynamiques d'accompagnement dans la mise en place de communautés d'apprentissage de personnels scolaires*. Éducation et formation.

Schneider-Barthold, W., Gagel, D., Hillen, P. et Mund, H. (1994). Recherche-action : méthodes évolutives et participatives dans la coopération au développement. *Aktionsforschung und Kleingewerbeförderung. Methoden partizipativer Projektplanung und durch-führung in der Entwicklungszusammenarbeit.*

Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures et Techniques*. Second Edition. Thousand Oaks : SAGE Publications inc.

Thietart, R.-A. et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3^e édition. Paris : Dunod.

Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*. Paris : Seuil. Dans Gingras, F.-P. et Côté, C. *La sociologie de la connaissance*. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (p. 109-134). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Watzlawick P., Helmick Beavin, J. et Jackson Don D. (2014). *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil. Titre original Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes (1967).

Yates, S. (2015). *Relations publiques et gouvernance participative : une vision partagée du « vivre ensemble »?* Revue de communication sociale et publique Communiquer. Numéro 15-2015, récupéré de <https://communiquer.revues.org/1722>.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*. Third Edition, volume 5. Thousand Oaks : Sage Publications.