

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**LA GESTION DE LA COMMUNICATION EN GESTION DE PROJET :  
LES MODÈLES ET LES OUTILS**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet  
en vue de l'obtention du grade de maître en gestion de projet

PAR

RUTH MIRELLA HERNANDEZ LADINO

Décembre 2014



**Composition du jury :**

**Josée Laflamme, professeure, Université du Québec à Rimouski**

**Didier Urli, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Farid Ben Hassel, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Andrée Urvoy, examinateur externe, Relation Publique, CLD, Rimouski-  
Neigette**

Dépôt initial le 02 mai 2012

Dépôt final le 18 décembre 2014



## UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

### Service de la bibliothèque

#### Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski 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 Rimouski 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.



**DÉDICACE :** *Je dédie ce mémoire à mon cher mari Gustavo, pour son soutien dans les moments difficiles de mon travail, à mes enfants Daiana, Isabella, et Juliant pour leur patience tout au long de mes études.*



## ***REMERCIEMENTS***

En préambule à ce mémoire, je voudrais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de mes études universitaires.

J'exprime toute ma gratitude à monsieur Didier Urli, professeur, pour l'effort fourni, les conseils prodigués, sa patience et sa persévérance dans le suivi.

Mes remerciements s'adressent également à tous mes enseignants, qui m'ont donné les bases de la gestion de projet.

Je remercie très sincèrement les membres de jury d'avoir bien voulu accepter de faire partie de la commission d'examineur.

Merci à toute personne qui a participé de près ou de loin pour l'accomplissement de ce modeste travail.

Finalement, je manifeste mes remerciements sincères à mon époux, mes enfants, à mes chers parents et à mes amis pour leur soutien et leurs encouragements au cours de la réalisation de mon mémoire.



## *RÉSUMÉ*

La communication au sein des organisations est un vaste sujet, non exclusif à la gestion. Toutefois, et selon le PMI, les compétences en communication du gestionnaire de projets sont jugées primordiales. Dans le cadre de ce mémoire, nous ferons un état de l'art sur les outils de communication en GP et sur les modèles de communication à partir d'une critique du modèle classique E/R. Par la suite, nous développerons un questionnaire pour vérifier si d'autres modèles seraient aussi ou plus appropriés. Nous espérons ainsi pouvoir faire un premier bilan sur les modèles et outils de communication utilisés au sein des projets. Nous espérons aussi mieux comprendre les contextes d'utilisation de ces modèles et outils de communication.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de recherche exploratoire par le biais d'une étude qualitative et descriptive. Un questionnaire a été réalisé sur le site web [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) et diffusé auprès de gestionnaires de projets du Québec. Par la suite, le traitement des réponses a été fait afin d'établir un premier portrait des outils et modèles de communication utilisés au sein des projets au Québec.

Mots clés : Méthodes de communication, outils de communication, gestion de projet.



## *ABSTRACT*

Communication within organisations is a vast subject and is not exclusive to management. However, and according to the PMI, project manager communication skills are considered to be essential.

In this thesis, we will examine both the communication models as they are at present from the stand point of a classic E/R model and communication tools in PM.

Subsequently, we will develop a questionnaire to see if other models would be equally or more appropriate.

We hope this research will make an initial assessment of models and communication tools which seem appropriate in project management and try to better understand the contexts of use of these models and communication tools.

We wish to make an exploratory research study since this study has been analysed as such; the methodology used is a qualitative descriptive study. A questionnaire was issued on the website: [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com), and was distributed to many managers in Québec.

Subsequent analysis of this questionnaire enabled an assessment of the organisations in Québec.

Keywords: Methods and tools of communication, project management, public, private, large company.



## **TABLE DE MATIÈRES**

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>IX</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XIII</b>
<b>TABLE DE MATIÈRES</b> .....	<b>XV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>XVII</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>XIX</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES</b> .....	<b>XXI</b>
<b>CHAPITRE 1 INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	<b>3</b>
2.1 INTRODUCTION .....	3
2.2 MODÈLES CLASSIQUES POSITIVISTES .....	4
2.2.1 LE MODÈLE ÉMÉTEUR-RÉCEPTEUR .....	4
2.2.2 LE MODÈLE DE LA DIFFUSION EN DEUX ÉTAPES.....	6
2.2.3 LE MODÈLE MARKETING .....	7
2.3 AUTRES MODÈLES DE COMMUNICATION .....	9
2.3.1 LE MODÈLE SOCIOMÉTRIQUE .....	10
2.3.2 LE MODÈLE DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE .....	12
2.3.3 LE MODÈLE INTERACTIONNISTE SYSTÉMIQUE.....	13
2.3.4 LE MODÈLE DE L'ORCHESTRE.....	14
2.3.5 LE MODÈLE CONSTRUCTIVISTE DE L'HYPERTEXTE.....	15
2.3.6 LE MODÈLE CONSTRUTIVISTE SITUATIONNEL .....	16
2.4 SYNTHÈSE DES MODÈLES.....	18
2.5 MODÈLE DE COMMUNICATION GP (PMBOK/PMI).....	19
2.6 OUTILS DE COMMUNICATION .....	24

2.6.1	PILOTER LA COMMUNICATION.....	26
2.6.2	COMMUNIQUER PAR L'IMAGE.....	26
2.6.3	COMMUNIQUER AVEC LA PRESSE.....	27
2.4.6	DÉVELOPPER LES RELATIONS PUBLIQUES.....	28
<b>CHAPITRE 3 PROBLÉMATIQUE.....</b>		<b>29</b>
<b>CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>		<b>31</b>
4.1	L'ANALYSE DE DONNÉES.....	31
<b>CHAPITRE 5 ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>		<b>33</b>
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>45</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>47</b>
<b>ANNEXE I : LETTRE DE PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE.....</b>		<b>49</b>
<b>ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE.....</b>		<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>71</b>

## ***LISTE DES TABLEAUX***

Tableau 1 : Transmission de l'information.....	4
Tableau 2 : Modèles.....	18
Tableau 3 :Management des communications du projet .....	22
Tableau 4 : Secteur économique de l'entreprise.....	34
Tableau 5 : Secteur d'activité de l'entreprise .....	35
Tableau 6 : Modèles de communication connus en gestion de projet .....	36
Tableau 7 : Modèles de communication utilisés en gestion de projet .....	37
Tableau 8 : Les outils de communication utilisés en gestion de projet .....	39



## ***LISTE DES FIGURES***

Figure 1 : Modèles de communication à deux niveaux .....	6
Figure 2 : Modèle marketing .....	8
Figure 3 : Modèle sociométrique .....	11
Figure 4 : Modèle transactionnel .....	12
Figure 5 : Modèle interactionniste .....	14
Figure 6 : Modèle de l'orchestre.....	15
Figure 7 : Modèle de l'hypertexte.....	16
Figure 8 : Modèle situationnel .....	17
Figure 9 : Diagramme de flux simplifié.....	20
Figure 10 : Diagramme de flux simplifié.....	23
Figure 11 : La communication des organisations .....	25
Figure 12 : La communication des organisations .....	27
Figure 13 : La messagerie instantanée vs la taille de l'entreprise .....	41
Figure 14 : Les espaces de travail virtuel partagés vs la taille de l'entreprise.....	42
Figure 15 : Le site web vs la taille de l'entreprise .....	43



## ***LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES***

<b>GP</b>	Gestion de projet
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>E/R</b>	Émetteur-Récepteur



# CHAPITRE 1

## INTRODUCTION

La communication au sein des organisations est un vaste sujet, non exclusif à la gestion. Toutefois, et selon le PMI (Project Management Institute), les compétences en communication du gestionnaire de projets sont jugées primordiales. Dans le cadre de ce mémoire, nous ferons, par le biais de la revue de littérature, un état de l'art sur les outils et les modèles de communication en gestion de projet. Pour l'aspect méthodologique, une étude qualitative a été réalisée, elle vise principalement à décrire l'utilisation des modèles et outils en communication. Un questionnaire a été réalisé, puis a été distribué par le biais du site web [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) et diffusé auprès de 250 gestionnaires de projets provenant principalement du Québec. Par la suite, le traitement des 66 questionnaires complétés a été réalisé afin d'établir un premier portrait des outils et modèles de communication utilisés au sein des projets au Québec.

Dans le chapitre I, nous allons donc voir la revue de littérature. Par la suite, nous rappellerons dans le chapitre II la problématique, puis de la méthodologie de recherche dans le chapitre III. Nous ferons ensuite le traitement des données dans le chapitre IV. Nous finirons par la conclusion.



## CHAPITRE 2

### REVUE DE LITTÉRATURE

#### 2.1 INTRODUCTION

On considère que la communication est la forme la plus complète de notre pouvoir. Elle est vitale pour s'informer et pour comprendre. Il est certain que la communication est l'une des fonctions de base de gestion dans toute organisation et son importance ne peut guère être remise en cause. De fait, Henry Mintzberg (1984) « considère la communication comme un des trois domaines fondamentaux du travail du dirigeant ». En gestion de projet, il est fréquemment rappelé qu'un bon gérant de projet est avant tout un bon communicateur et une personne qui a développé ses capacités d'écoute. Ceci s'explique aussi quand on sait que 80 % du temps d'un chef de projet est consacré à la communication.

Par ailleurs, comme le souligne Philippe Cabin (2008), « la communication en organisation constitue un champ de recherche (encore) éclaté en approches très diverses : communication interpersonnelle, dynamique des groupes, sociologie des organisations, management ». Pour cette raison, dans un premier temps, nous allons faire un rappel des principaux modèles en communication.

## 2.2 MODÈLES CLASSIQUES POSITIVISTES

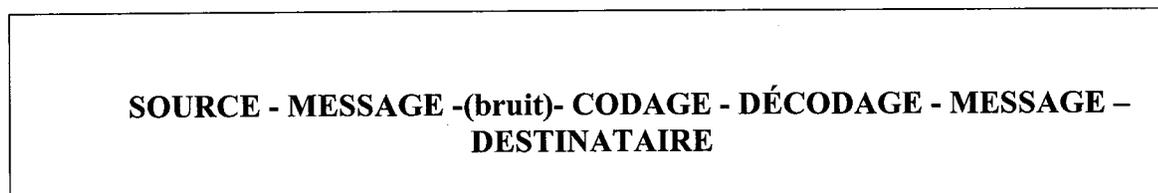
### 2.2.1 LE MODÈLE ÉMETTEUR-RÉCEPTEUR

Ce premier modèle est vraiment renommé « émetteur-récepteur », mis au point par les mathématiciens Claude Shannon et Warren Weaver (1947). Ce modèle « émetteur-récepteur » renvoie à la métaphore du télégraphe. Un émetteur envoie un message. Il est codé au départ, puis transmis sur la ligne télégraphique. À l'autre bout, le « récepteur » reçoit et décode le message. Ce modèle est donc centré sur le contenu et le transfert de l'information.

La préoccupation essentielle de ce modèle est que la signification du message de départ subisse le moins d'altérations possible lors de la transmission et de la réception. Si on utilise un tel modèle comme grille de lecture, on va évidemment se poser les questions telles que : quelles sont les informations de départ? Quel est le codage de l'information? L'information est-elle parasitée? Quel décodage, quelle distorsion, quels résultats parviennent au récepteur?

La communication est réduite à la transmission d'une information.

Tableau 1 : Transmission de l'information



Il existe des inconvénients parce que c'est un schéma simpliste qui ne peut s'appliquer à toutes les situations de communications. Il ignore la multiplicité des récepteurs. Il laisse de côté les éléments psychologiques et sociologiques. Il y a absence de boucle de rétroaction.

Toute personne s'attend à ce que lorsqu'une information est envoyée, elle arrive de la même manière et qu'il n'y a pas de distorsion de la communication à l'arrivée du message. Il est vraiment important que la personne qui reçoit le message puisse le comprendre.

Il faut mettre en évidence que ce modèle ne tient pas en compte de la partie humaine, mais seulement de la partie technique du message.

Ce modèle fait référence aux problèmes qui se présentent entre les personnes lorsqu'il y a un manque de compréhension du message. Nous pouvons dire aussi que ce modèle est individualiste où l'on cache beaucoup d'information.

Shannon et Weaver (1947) distinguent trois types de problèmes de communication :

- Les problèmes techniques qui concernent l'exactitude du transfert des séries de symboles, en fonction du canal, de l'espace et du temps, depuis l'émetteur jusqu'au récepteur.
- Les problèmes sémantiques qui concernent l'identité (ou une approximation suffisamment proche), entre l'interprétation du récepteur et l'intention de l'émetteur. Il s'agit de s'assurer que les images, les représentations de l'objet convoyé sont les plus proches possible, pour l'émetteur et le récepteur.
- Les problèmes d'efficacité concernent le succès avec lequel la signification transportée jusqu'au receveur provoque chez lui la conduite désirée. (Sciences de l'information et de la communication, Daniel Bounoux 1996).

Dans le modèle émetteur-récepteur, le sens de message est une donnée et ce message (la cause) parcourt le canal et va produire un effet chez le récepteur. (Cabin et Dortier, 2008).

Le linguiste Roman Jakobson (Philippe, 2008) fait une adaptation au modèle de Shannon et Weaver, mais fait une réduction dans la transmission de la communication et compose six facteurs : un émetteur envoie un message à un récepteur (grâce au code)

linguistique, gestuel, graphique- par le biais d'un canal- auditif, visuel, tactile- dans un contexte donné.

### 2.2.2 LE MODÈLE DE LA DIFFUSION EN DEUX ÉTAPES

Ce modèle est apparu dans les années 50. Ce modèle est très daté historiquement. C'est le modèle de la « diffusion en deux étapes ». Il s'agissait d'étudier l'influence que les médias peuvent exercer sur leur public.

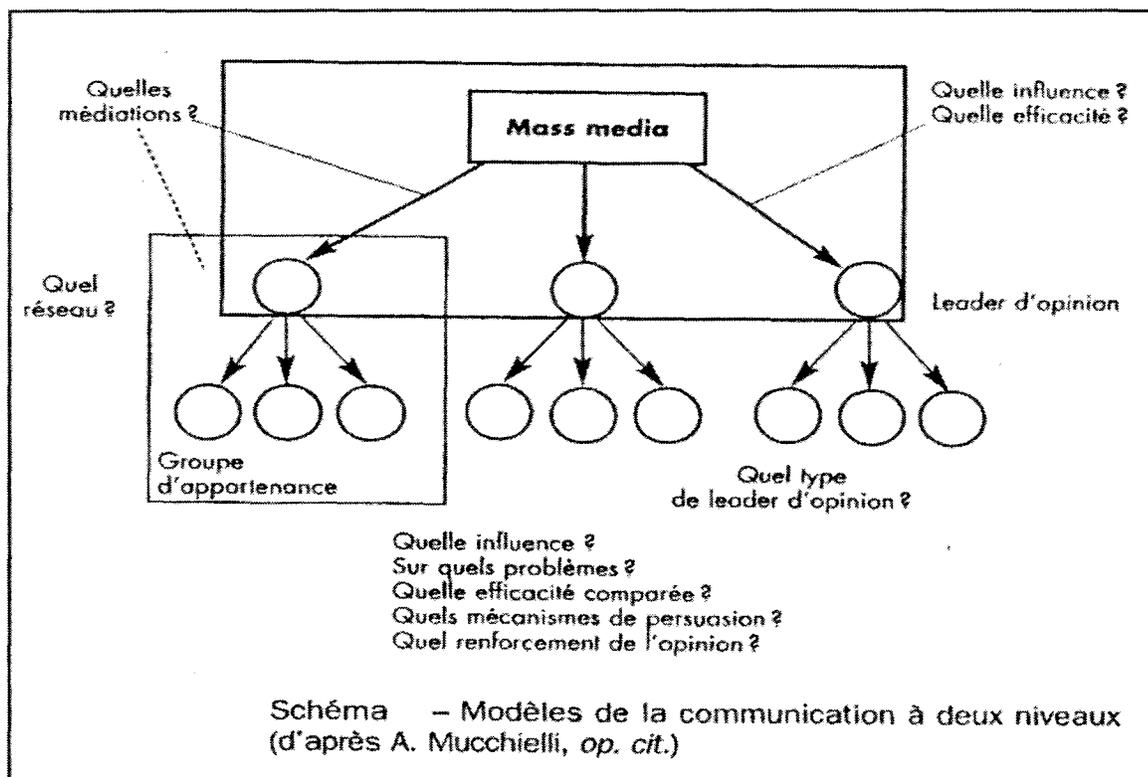


Figure 1 : Modèles de communication à deux niveaux

Ce modèle a surgi grâce aux études détaillées de la transmission du message, mais c'était plus l'intérêt au pouvoir. De cette façon, il y avait une manipulation dans la propagande de guerre, les campagnes électorales et il a aussi donné lieu à l'influence de la part de ses enfants à ses parents, le fait de vouloir avoir tous les produits qu'ils offraient au moyen de la publicité.

Lorsque l'on utilise ce modèle, on se pose des questions du type : quelle est l'influence du média? Qui sont les leaders d'opinion ayant une réelle influence? Quels sont les groupes d'appartenance des leaders d'opinion? Comment agissent-ils dans leur groupe d'appartenance? (Cabin et Dortier, 2008).

Avec le modèle de la communication à deux niveaux, la communication est définie comme un fluide qui « tombe » sur des plus ou moins spongieux. Sa nature est « enveloppante » comme l'eau qui déborde et envahit les terres qu'elle « noie ». Il faut étudier la diffusion en tant que mesure de la quantité de personnes « touchées » (Colin, 2001).

Selon Klapper, les médias n'induisent pas à la violence ou à la délinquance. Une atmosphère de cette grandeur existe dans l'aspect de comportement mental chez chaque individu qui peut être positif ou négatif. (Bühler, 1974) Les impacts des médias modifieraient en profondeur la société et nos formes de vie.

Le problème est de connaître le nombre et la grandeur de l'impact de l'information sur le public qui la reçoit et l'influence avec laquelle elle est reçue de la part de l'émetteur. (McLuhan, 1998)

### **2.2.3 LE MODÈLE MARKETING**

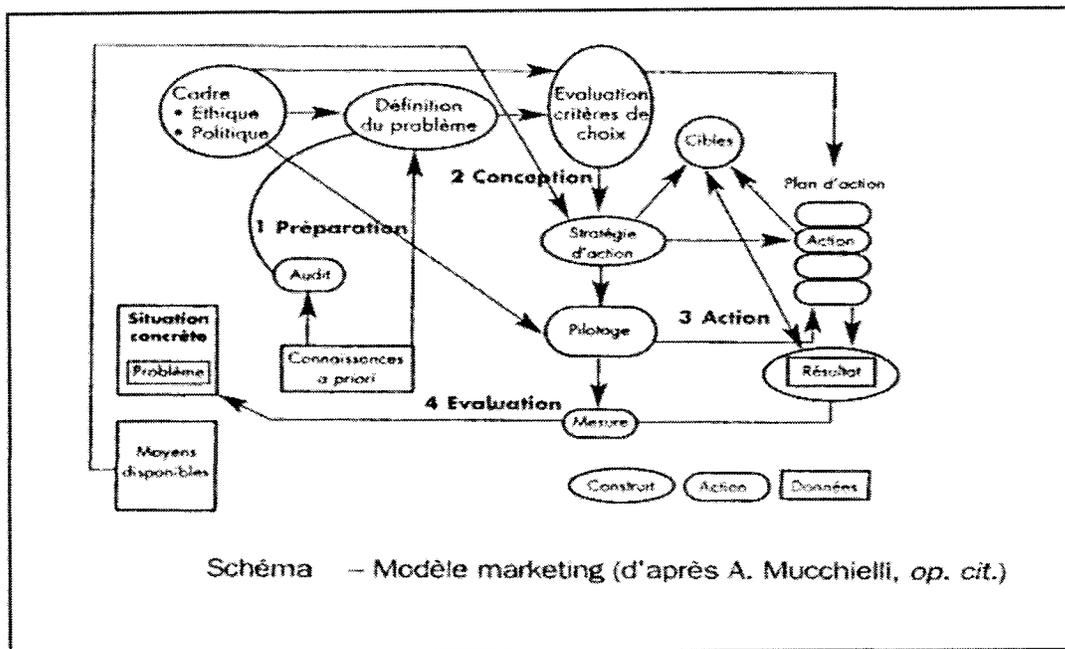


Figure 2 : Modèle marketing

Le modèle marketing est très utilisé dans les enseignements de marketing et de gestion. Pour le modèle marketing, la solution des problèmes est le souci principal de la communication. On y trouve intégrés les éléments des études sur l'influence des médias, la publicité étant un des médias. On y intègre aussi le souci de pilotage, d'une saine gestion Audit-Stratégie-Réalisation-Suivi-Contrôle.

Pour ce modèle, l'efficacité est la plus importante dans la transmission de l'information, il doit y avoir une cohérence des messages, qu'ils soient bien dirigés au public désiré.

Par définition, il est postulé que l'on peut y remédier par la « communication ». Alors il faut donc étudier ce qui pose problème. La communication est la solution à tous les problèmes de communication. Pour le modèle marketing, l'efficacité de l'opération est la préoccupation principale.

Les fonctions précises des communications selon le marketing sont : informer, stimuler la demande, différencier le produit, faire ressortir la valeur du produit et stabiliser les ventes.

Le concept marketing se définit comme suit : « une orientation générale de la compagnie vers le consommateur dans le but de réaliser des profits à long terme » (Laurence, 1973). La clé est l'orientation générale en relation au consommateur.

### **2.3 AUTRES MODÈLES DE COMMUNICATION**

L'actuelle communication entre deux personnes est le résultat de méthodes multiples d'expression développées durant des siècles. Le langage non-verbal, les grimaces, le développement du langage et la nécessité de réaliser des actions conjointes ont ici un rôle important.

Dans les 150 dernières années, et spécialement dans les deux dernières décennies, la réduction des temps de transmission de l'information à distance et de l'accès à l'information a posé l'un des défis essentiels de notre société.

Au cours de l'histoire, les médias avançaient en parallèle avec la capacité croissante des peuples de configurer son monde physique et avec son degré croissant d'interdépendance.

La révolution des télécommunications et de la transmission de données a poussé le monde vers le concept de « village global ». Les effets de ces nouveaux médias sur la société ont été très étudiés. Il y a ceux qui soutiennent que les médias tendent à renforcer les points de vue personnels plus que, les modifier, elles peuvent modifier d'une manière décisive l'opinion politique de l'audience.

Dans n'importe quel cas, il est démontré que les médias influencent à long terme, d'une forme subtile, mais décisive, sur les points de vue et le critère de l'audience.

On peut donc dire que nous sommes toujours prêts à communiquer de façon verbale ou explicite, ou de façon non verbale ou implicite.

Dans cette recherche, nous allons décrire ce qui applique chaque théorie de l'information et ainsi pouvoir tirer nos propres conclusions. Dans une organisation, le chef a donc tout un avantage à montrer le mécanisme de communication. Il pourra aussi, par des techniques appropriées, modifier ou organiser le contexte parce qu'il aura trouvé le moyen de « entrer » à l'intérieur du groupe ou de l'individu dans son organisation.

### **2.3.1 LE MODÈLE SOCIOMÉTRIQUE**

En 1954, avec la parution en français du livre de Jacob L. Moreno, *Les Fondements de la sociométrie*, un nouveau modèle apparaît : le modèle sociométrique.

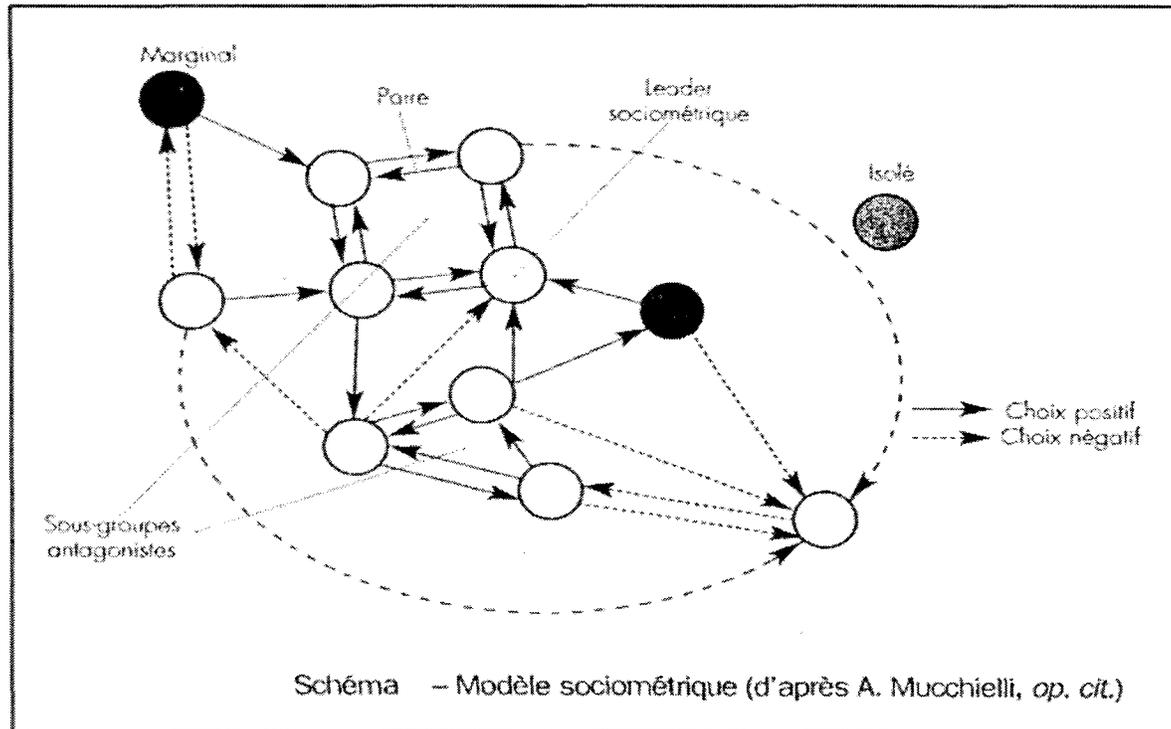


Figure 3 : Modèle sociométrique

La sociométrie s'occupe de « la mesure des relations socio-affectives dans les petits groupes ». Il est important de voir ici qu'il s'agit de « mesure » et que la technique même de la sociométrie, fondée sur les questionnaires et les graphes, se situe dans une optique quantitative, ce qui contribuera à son succès dans une époque fondamentalement positiviste. (Colin, 2001P.26).

La communication y est définie comme un canal, support privilégié du transport de l'information. Ce modèle est le premier à être partiellement systémique.

La problématique principale des chercheurs de cette époque (les années 50-60) est centrée sur la « structure affective » des groupes et sur les « places » occupées par les membres du groupe. (Cabin, 2008).

### 2.3.2 LE MODÈLE DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

Dans les années 70, Eric Berne psychiatre et psychothérapeute est le père de l'analyse transactionnelle.

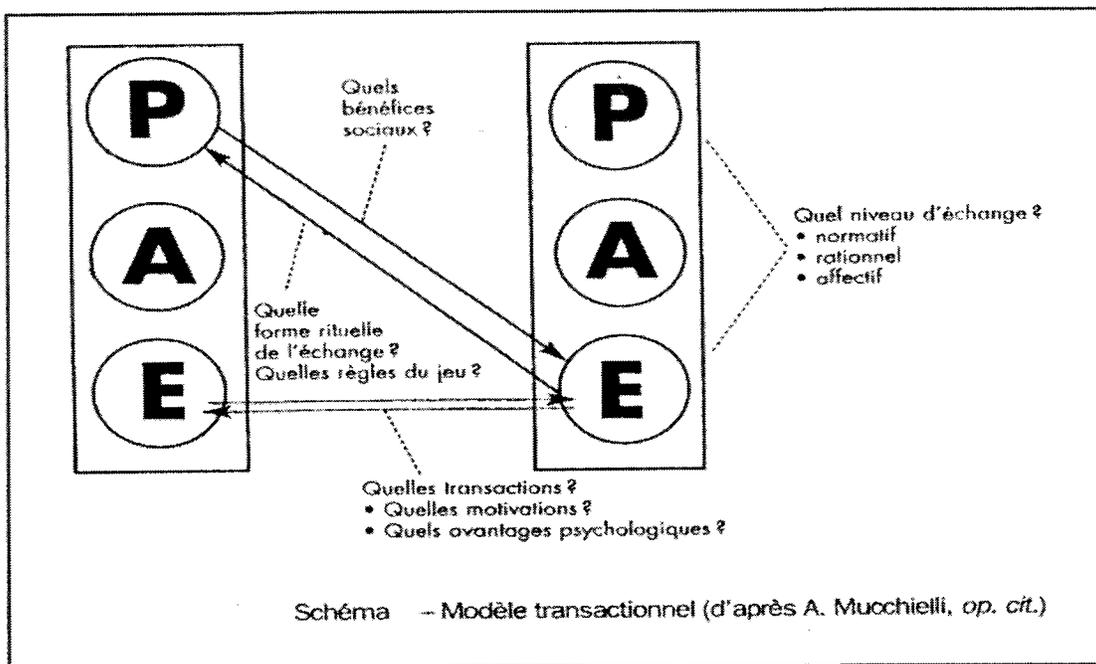


Figure 4 : Modèle transactionnel

Avec l'analyse transactionnelle, on ne s'occupe plus du contenu du message, mais de sa forme générale.

C'est un modèle systémique. L'intérêt d'Eric Berne s'est porté sur le jeu de relation implicite qui s'établit dans les relations interpersonnelles. Il est très lié à la psychologie puisqu'il postule l'existence de l'individu dans trois étapes : le parent, l'adulte et l'enfant.

Eric Berne avait remarqué que c'est surtout dans les contacts avec autrui que se révèlent les problèmes d'une personne. Dans la communication, ce modèle met en évidence l'existence de transactions visibles, socialement acceptables, et celles de transactions cachées, liées à des motivations individuelles profondes.

### **2.3.3 LE MODÈLE INTERACTIONNISTE SYSTÉMIQUE**

Le modèle interactionniste et systémique est principalement issu des travaux de l'École de Palo Alto. Elle est orientée comme la participation d'un individu à un système d'interactions qui le réunit aux autres.

Dans un modèle interactionniste systémique, tout se passe comme dans un jeu d'échecs. Il y a des règles (les contraintes du système) qui régissent les coups. Dans le jeu bureaucratique à la française, un des acteurs de l'organisation se plaint à un autre. (Cabin, 2008).

E. T. Hall propose la distance intime en ce qui concerne la communication efficace, la distance personnelle quand il n'y a pas beaucoup de proximité, la distance sociale existe un contact lointain, la distance publique se rend aux réunions, la distance publique la communication est plus éloignée. (Colin, 1999).

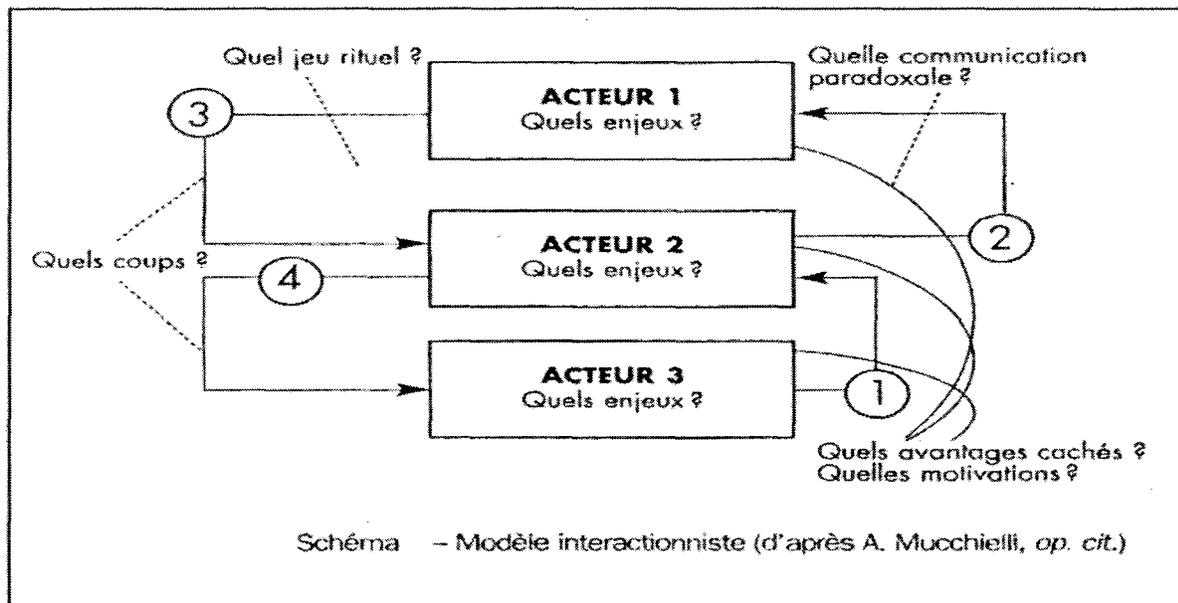


Figure 5 : Modèle interactionniste

(M. Crozier 1999) l'a formulé ainsi : « le jeu sert aux Français à éviter le face à face ». Les bénéfices secondaires sont considérables, car tous les acteurs de jeu peuvent se plaindre du système, le dénoncer tout en disant que sans eux, rien ne fonctionnerait. C'est le jeu qui a un sens profond pour les acteurs.

### 2.3.4 LE MODÈLE DE L'ORCHESTRE

Introduit par Yves Winkin dans son ouvrage « la nouvelle communication ». Avec ce modèle, la communication est définie comme une production collective d'un groupe qui travaille sous la conduite d'un leader.

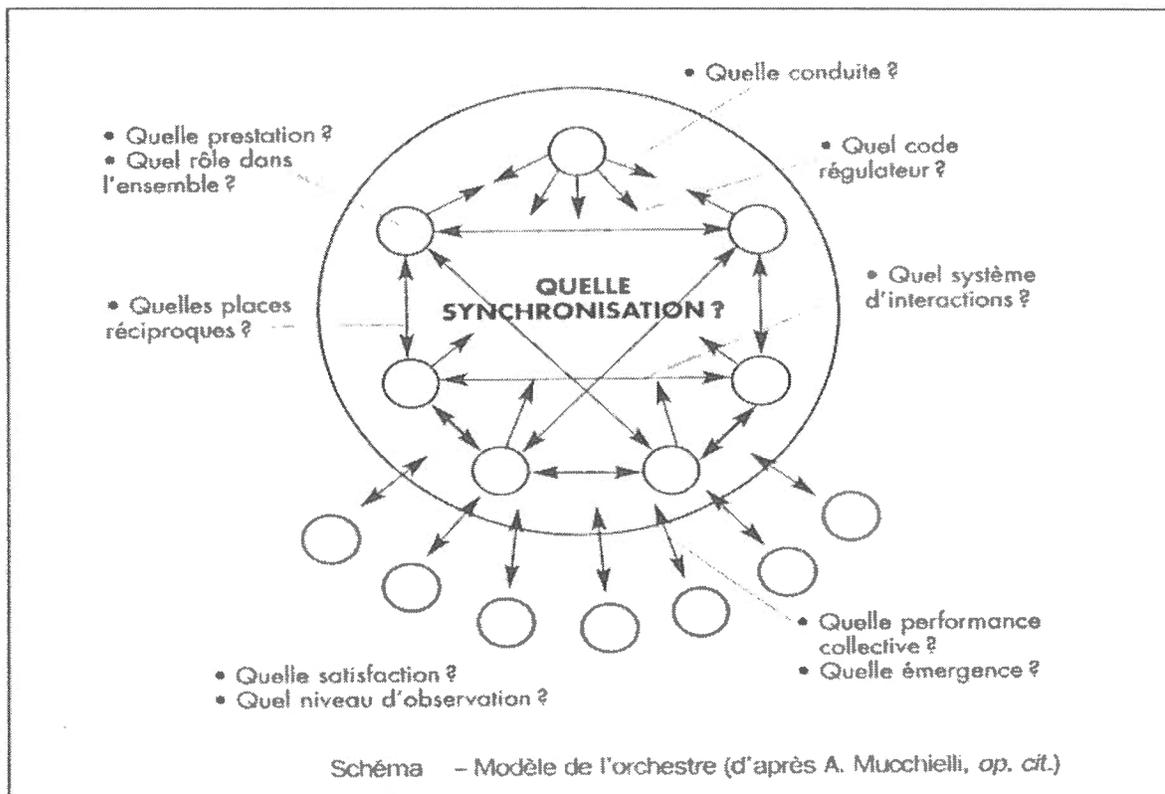


Figure 6 : Modèle de l'orchestre

Ce modèle se préoccupe de la performance collective. Avec ce modèle, la communication est observable à différents niveaux puisqu'il se déroule dans des contextes multiples. Il faut connaître l'articulation des enjeux individuels.

### 2.3.5 LE MODÈLE CONSTRUCTIVISTE DE L'HYPERTEXTE

Il considère la communication comme un débat « latent » et « caché » qui a lieu entre des acteurs liés dans une structure sociale. (Cabin 2008). Avec le modèle hypertexte, la communication est un « débat » qui a lieu entre des acteurs liés dans une structure sociale. (Colin, 2001).

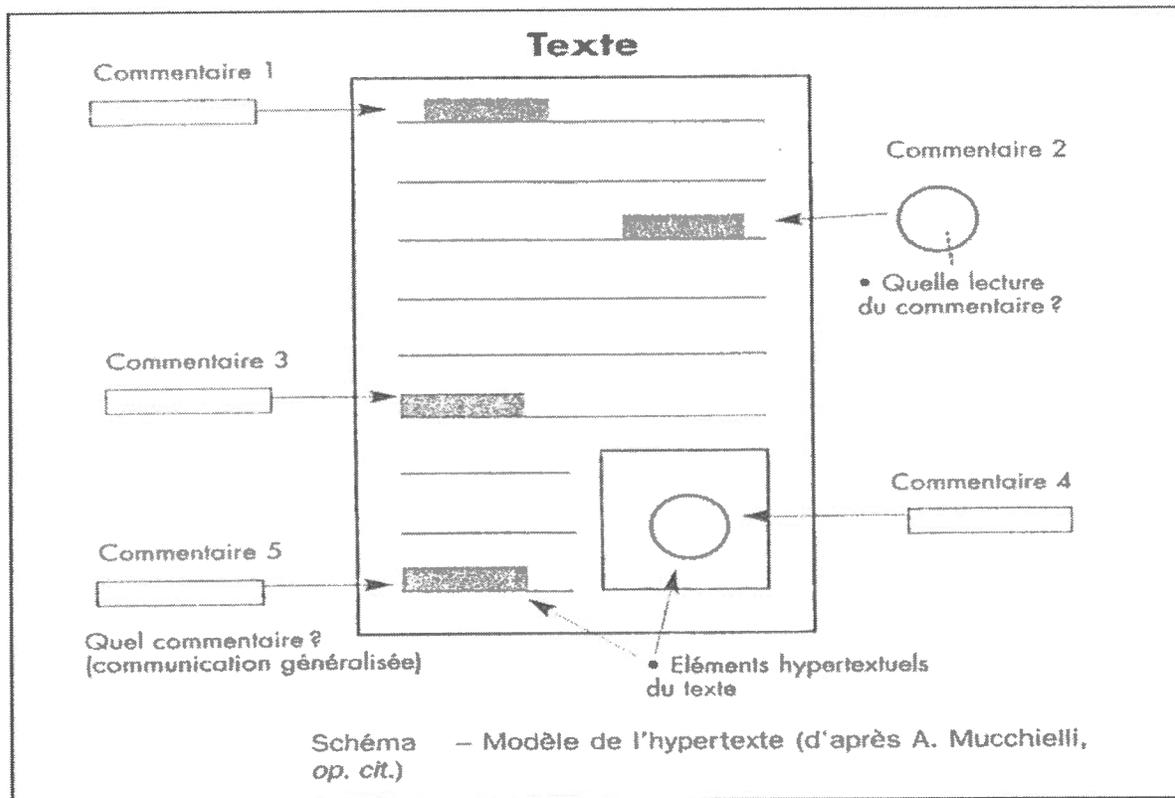


Figure 7 : Modèle de l'hypertexte

La préoccupation principale de ce modèle de l'hypertexte est d'expliquer les problèmes collectifs latents dont débattent les acteurs sociaux. (Colin, 1998).

### 2.3.6 LE MODÈLE CONSTRUCTIVISTE SITUATIONNEL

Il envisage la communication en termes de processus. (Cabin, 1998). Ce modèle consiste à faire apparaître les différents contextes (ou dimensions de toute situation) dans lesquels toute communication fonctionne nécessairement. Selon Armando Colin (1998), le

modèle constructiviste, la communication est une « expression participant à la construction collective du sens et d'autres phénomènes ».

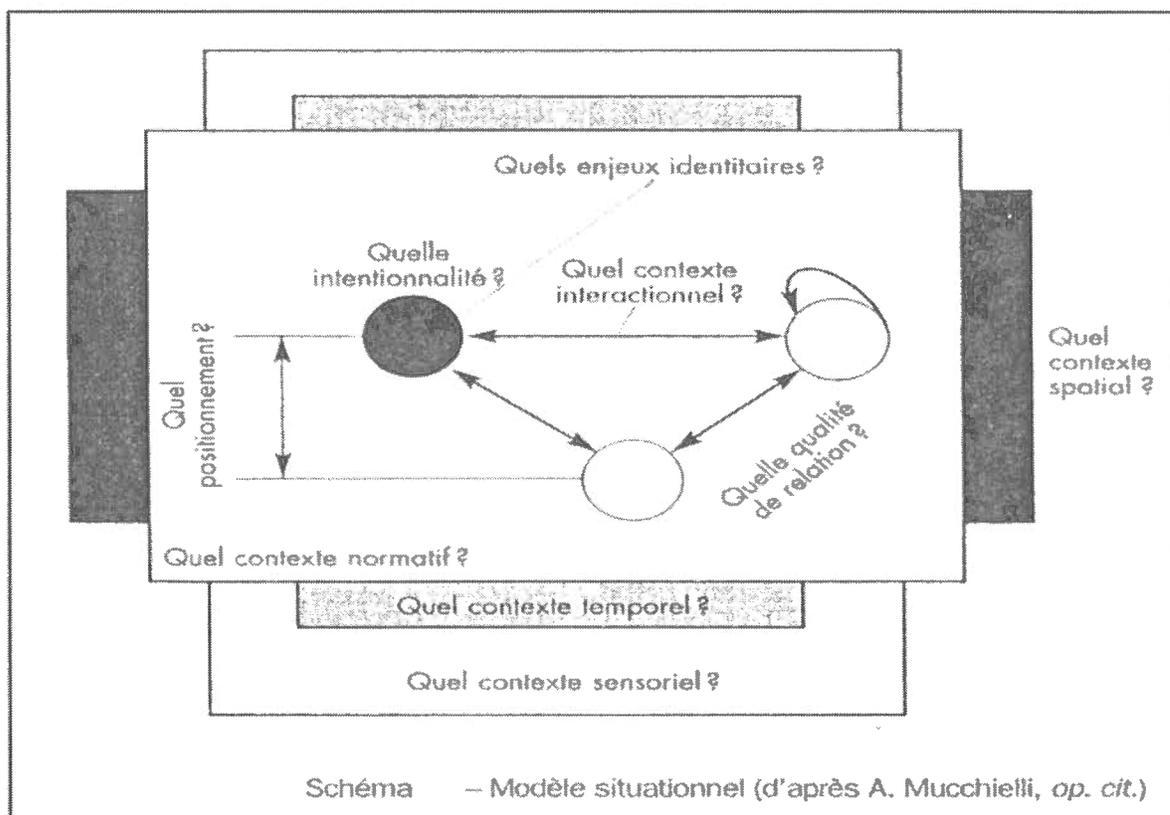


Figure 8 : Modèle situationnel

## 2.4 SYNTHÈSE DES MODÈLES

Tableau 2 : Modèles

<b>Modèle positiviste</b>	
Nom du modèle	Perception de la communication
Émetteur-récepteur :	Un transfert d'information.
Communication à deux niveaux :	Un processus d'influence.
Marketing :	Une « opération » à piloter.
<b>Modèles systémiques</b>	
Sociométrie :	Une relation d'affinité.
Transactionnel :	Des rituels d'échange sur plusieurs niveaux.
Interactionniste et systémique :	Une participation à un système d'interactions.
De l'orchestre :	Une production collective.
<b>Modèles constructivistes :</b>	
De l'hypertexte :	Un débat latent.
Situationnel :	Une construction collective du sens.

## 2.5 MODÈLE DE COMMUNICATION GP (PMBOK/PMI)

Le PMI (Project Management Institute) est une organisation professionnelle dédiée au management de projets depuis 1969. Elle conçoit des standards et des certifications qui sont largement reconnus au niveau mondial.

Le PMBOK, c'est d'abord la compartimentation de dimensions que conjointement forme une vision générale de la gestion de projets. Dans cet ordre d'idées, la gestion de projets se préoccupe profondément de gérer chacune des dimensions de la gestion de projets et aussi leur interdépendance.

Le PMBOK 2004 précise que les processus de gestion de projet des communications du projet proportionnent des éléments importants entre les personnes et l'information. Et aussi toutes les personnes qui font partie du projet doivent savoir comment les communications affectent positivement ou négativement à la vie du projet.

Communiquer de façon appropriée sur un projet représente un facteur d'efficacité important pour la gestion des attentes du commanditaire et des parties prenantes. Si ces personnes ne sont pas correctement tenues au courant des progrès du projet, il y aura beaucoup de chances que vous ayez à faire face à des problèmes dus à des attentes différentes et aux surprises. En fait, dans les nombreux cas où des conflits surgissent, ces conflits ne tiennent pas au problème réel, mais à l'étonnement de la personne concernée.

Tous les projets doivent informer sur leur situation. Ces informations incluent des rapports de l'équipe de projet au chef de projet et du chef de projet au commanditaire et aux parties prenantes.

Les réunions de revue du projet et les rapports d'avancement constituent deux forums importants pour les communications sur la situation. Les projets de grande taille ou ceux qui exigent des modifications d'ordre culturel doivent être plus sophistiqués dans leur façon de communiquer avec les différentes parties prenantes. Cette approche à facettes multiples est définie dans un plan de management des communications.



Figure 9 : Diagramme de flux simplifié

L'administration de la communication est une série de processus requis pour assurer la génération appropriée et opportune, quantité, distribution, stockage, et disposition de l'information finale sur le projet. Cependant, il reste à détacher dans ces processus la communication peu sérieuse ou non écrite qui est engendrée dans la vie de tout projet et acquiert une importance dans tous les processus de l'administration de projets.

Cette communication aussi, les leaders de projets doivent l'administrer. En retournant les concepts versés dans le PMI, elle visionne la ligne critique entre les gens, les idées et l'information, qu'ils sont nécessaires pour le succès. Tous les critères au projet sont probablement préparés à envoyer ou à recevoir des communications. La communication en gestion de projet est très importante. Pour cette raison il faut être attentif comment le message est communiqué. Selon PMBOK, une rupture dans les communications affecte négativement le projet, tout bruit produit pendant la transmission d'un message peut changer le sens du message, il faut aussi regarder la culture, la distance, la technologie utilisée pour la transmission du message.

Selon l'appréciation des chercheurs comme Thierry Hougron (2009), « la clarté de la communication conditionne l'efficacité des modifications apportées ». Il soutient aussi qu'il est important d'investir dans la communication moderne, par exemple la visioconférence ou la conférence via Internet qui sera faite en temps réel.

Selon un article de la gestion de projet, dans le plan de communication, il faut évaluer la fréquence nécessaire des réunions.

Pour obtenir une communication de projets efficace, il faut évaluer;

- Les relations de responsabilités entre parties prenantes et organisation responsable du projet;
- Les disciplines, services et spécialités impliquées dans le projet;
- L'implantation géographique et la mobilité géographique des acteurs du projet;
- Les besoins en information externe (par exemple la communication avec les médias).

Dans le champ du management, plusieurs auteurs déclarent que la communication est vitale quand il s'agit de ne pas faire de routine opérationnelle de l'entreprise. Ainsi, comme Armenakis et al. (1993) fait référence à la « psychologie pour démontrer combien communiquer adéquatement permet de prévenir ou diminuer le stress, l'angoisse de l'inconnu et les comportements nuisibles ».

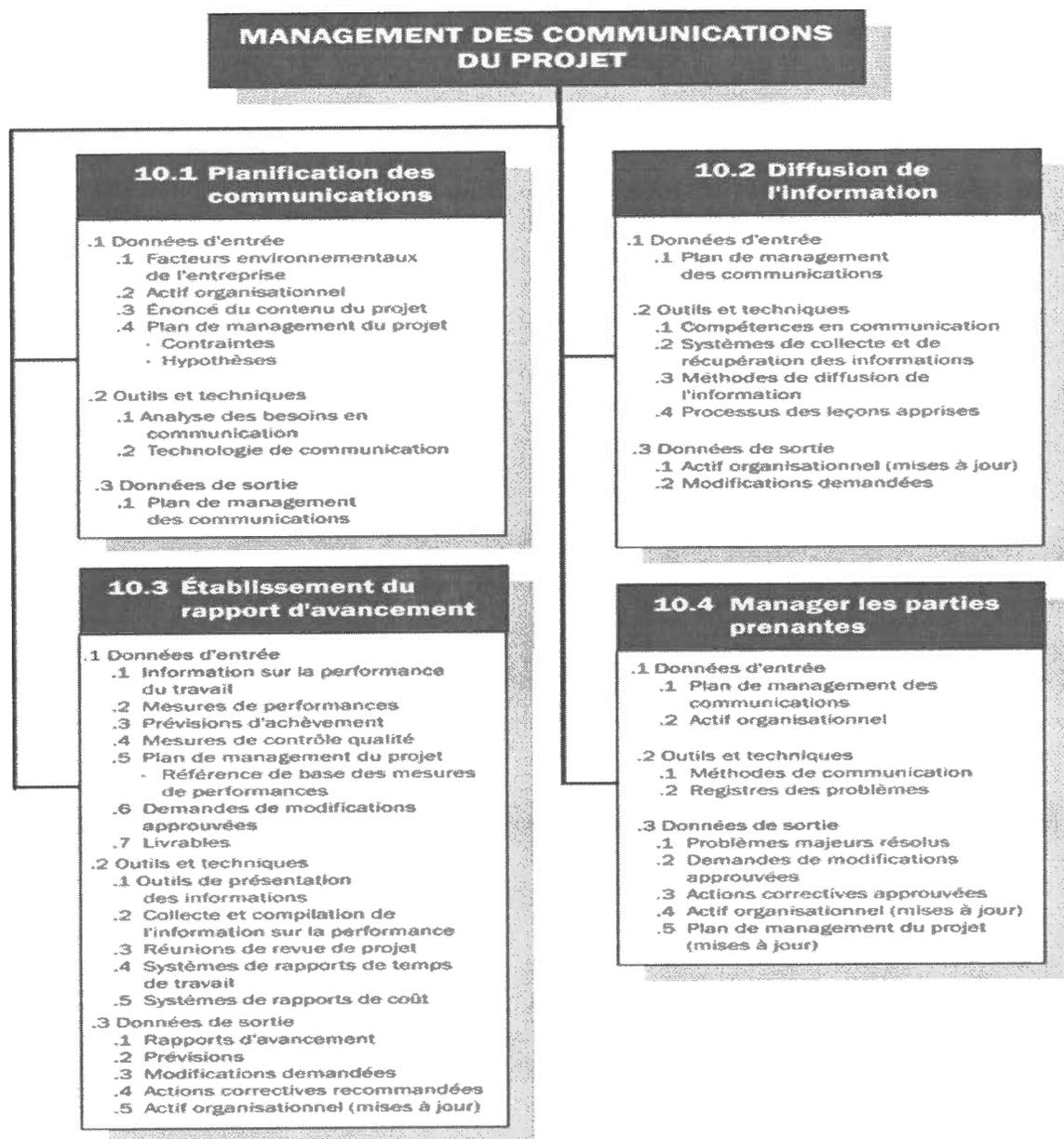
Les processus de management de la communication sont les suivants :

- Planification des communications : déterminer les besoins en communications et en information des parties prenantes;
- Diffusion de l'information : la bonne information, au bon moment, à la bonne personne;
- Établissement du rapport d'avancement : s'il ne devait en rester qu'un, ce serait celui-là non?
- Gérer les parties prenantes : effectuer le management des parties prenantes afin de résoudre les problèmes (par les méthodes de communications, où les réunions en face à face sont le meilleur moyen de résoudre des conflits et

aussi le registre des problèmes, où on va garder une trace des problèmes apparus et comment on les a résolus!) PMBOK 2004.

Les chefs de projet doivent passer un temps important à communiquer avec l'équipe du projet, les parties prenantes (toute personne impactée par la réalisation du projet), le client, le commanditaire.

Tableau 3 : Management des communications du projet



Le management de la communication est un important sujet qui fait appel à un corpus substantiel de connaissances comprenant de considérables aspects comme :

- Modèles émetteur-récepteur : boucles de retour d'information et obstacles à la communication.
- Choix du média : quand communiquer par écrit ou oralement, quand écrire un mémo informel ou un rapport formel, quand communiquer en face à face ou par courrier électronique? Les médias choisis pour les activités de communication dépendent de la situation.
- Style de rédaction : voix active ou passive, structure des phrases et choix des mots.
- Techniques de présentation : langage corporel et conception d'aides visuelles.
- Techniques de conduite de réunion : préparation de l'ordre du jour et gestion des conflits (PMBOK, 2004).

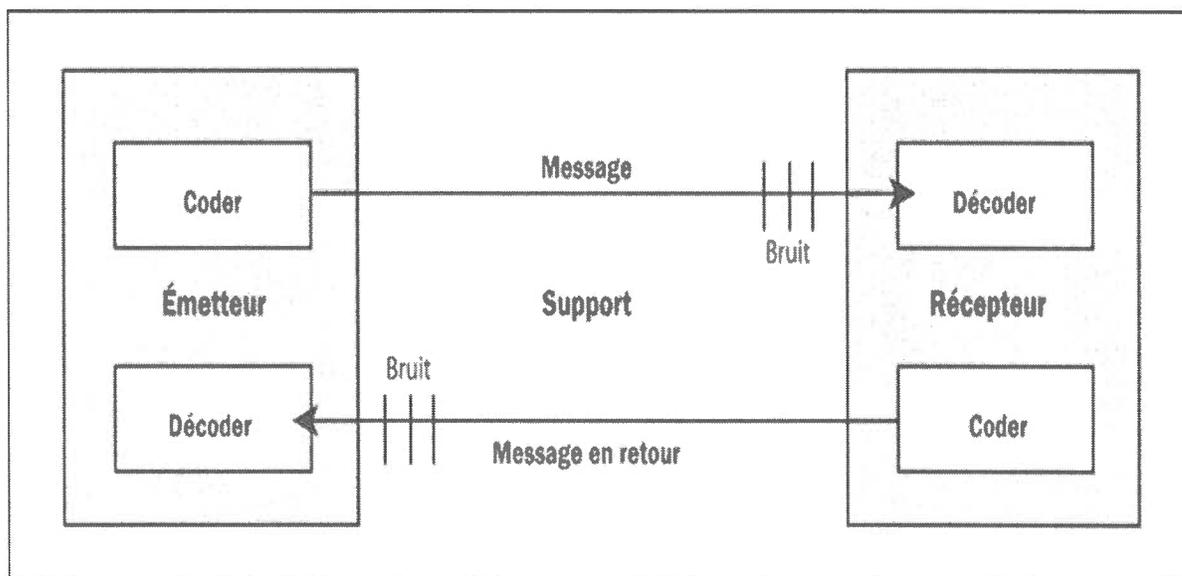


Figure 10 : Diagramme de flux simplifié

Pour le management des communications, il est important de bien connaître : qui a besoin de l'information, par quel moyen l'information va lui être communiquée et qui est la personne indiquée pour le faire de la meilleure manière possible.

Les parties prenantes utilisent différents mécanismes pour transmettre la communication, il peut être par des réunions, des documents écrits, mais les facteurs technologiques de communication pouvant affecter le projet comme : « l'urgence du besoin en information, de la disponibilité de technologies, des ressources humaines prévues pour le projet, de la durée du projet, de l'environnement du projet » PMBOK 2004.

En management, les réunions face à face sont le moyen le plus efficace pour communiquer et résoudre les problèmes majeurs avec les parties prenantes.

Conformément à ce qui a été dit antérieurement et conformément aux processus de communication, l'émetteur a deux responsabilités : rendre l'information claire et complète et s'assurer qu'elle est bien comprise. Pour sa part, le récepteur doit vérifier que l'information soit complète et qu'il l'a bien comprise.

D'après le PMBOK, la communication a différentes dimensions : la dimension orale et écrite, l'écoute, le discours interne et externe, la dimension formelle informelle, verticale et horizontale.

## 2.6 OUTILS DE COMMUNICATION

Philippe Gérard et Bernadette Jezequel (2001) qui présentent dans la *Boîte à outils du Responsable communication* (2008) plusieurs outils et méthodes adaptés spécialement pour les responsables de la communication et à leurs équipes, ils doivent prendre en charge de nouveaux rôles et gérer une communication vraiment solide.

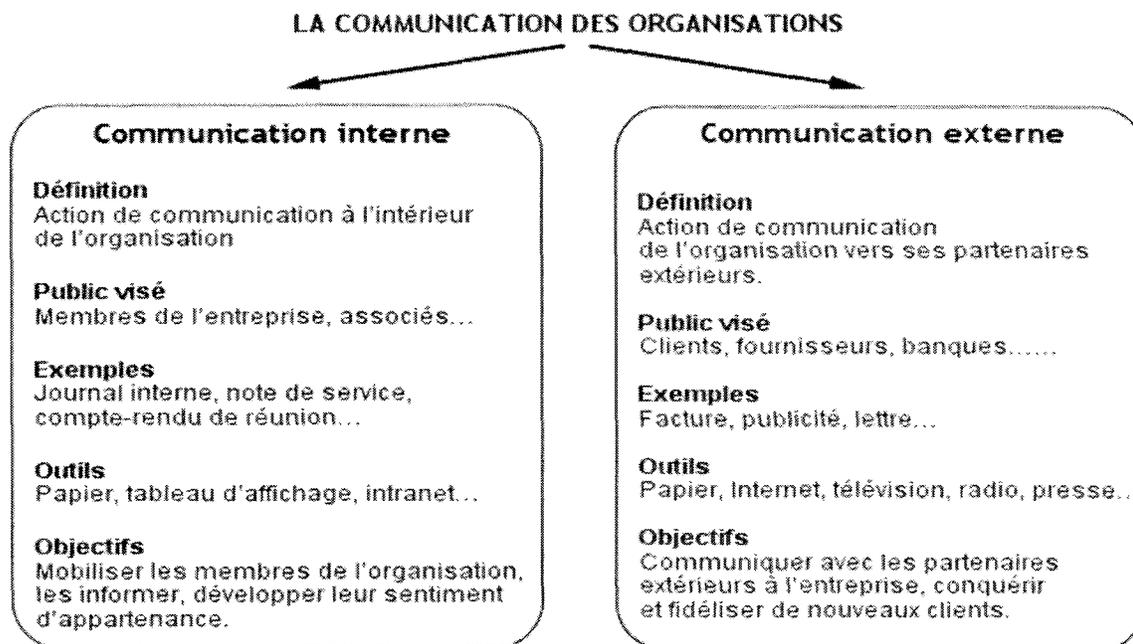


Figure 11 : La communication des organisations

L'échange des communications est la clé de la performance dans l'économie des connaissances, des outils permettent de déterminer lesquels sont vraiment utiles dans la gestion de projet.

Lendrevi Lindon (2001) la définit comme suit : « la communication est l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature qu'un organisme émet en direction de ses publics cibles ».

L'entreprise, quel que soit sa dimension ou son domaine d'activité, ne vit pas isolée. Elle maintient des liaisons très développées avec son environnement interne (personnel, actionnaires, etc.) et externe (fournisseurs, clients, pouvoirs publics, opinions, etc.). De ce fait, la communication est un instrument critique pour l'entreprise, qu'elle doit travailler et en tirer toutes les habilités potentielles. La communication interne et externe constitue donc

un véritable dialogue entre l'entreprise et ses différents partenaires. En effet, toute entreprise est un instrument de communication.

Utilisant des supports tels que le journal de l'entreprise, lettres au personnel, téléconférences, panneaux d'affichage, etc., la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument de cohésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une complicité et d'une responsabilité des travailleurs et de leur employeur. On y retrouve les éléments suivants :

### **2.6.1 PILOTER LA COMMUNICATION**

Sa mission consiste à « situer clairement l'entreprise dans son environnement et par rapport à ses concurrents; lui donner une identité identifiable par tous ses publics; asseoir sa notoriété et garantir la cohérence de tous les messages diffusés ». (Jezequel et Gérard, 2008).

### **2.6.2 COMMUNIQUER PAR L'IMAGE**

Il existe trois types d'image de l'entreprise selon Bernadette Jezequel et Philippe Gérard (2008)

- L'image voulue : est la manière dont l'entreprise aimerait être perçue, celle qu'elle souhaite diffuser;
- L'image transmise : est la traduction, sur les supports de communication, de l'image voulue;

- L'image perçue : est celle que reflète l'opinion, celle que se font les publics cibles de l'entreprise.

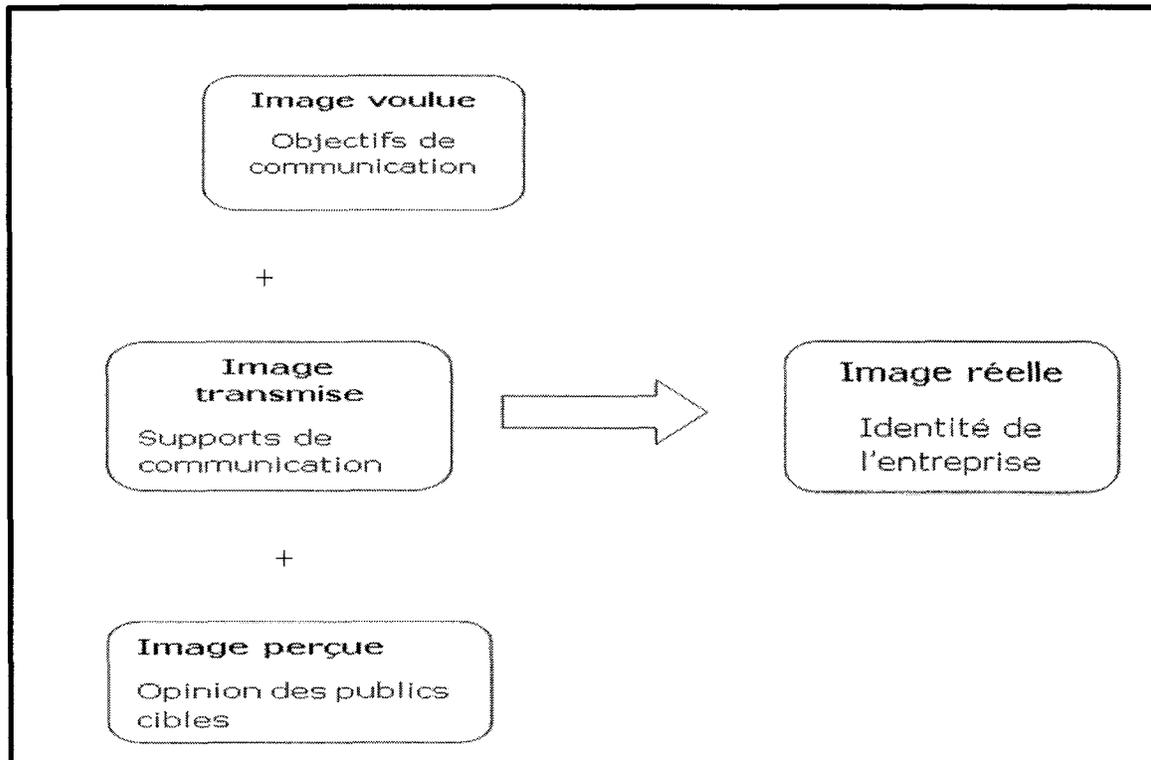


Figure 12 : La communication des organisations

### 2.6.3 COMMUNIQUER AVEC LA PRESSE

La réussite d'une communication avec les médias passe par l'observation de règles du jeu (prise de contact, relance, type d'information à communiquer, droit de réponse, etc.). On pourrait établir une relation de confiance avec la presse et devenir un interlocuteur crédible des journalistes. (Jezequel, Gérard (2008))

#### **2.4.6 DÉVELOPPER LES RELATIONS PUBLIQUES**

Les relations publiques visent à bâtir et entretenir l'image et la notoriété d'une entreprise ou d'une organisation. (Jezequel, Gérard, 2008). C'est-à-dire que les relations publiques favorisent les échanges, les relations, la convivialité, et sont étroitement liées aux relations de presse puisque les journalistes sont habituellement invités aux événements importants de l'entreprise ou organisation.

## CHAPITRE 3

### PROBLÉMATIQUE

Cette recherche vise à améliorer les connaissances relatives à la communication en gestion de projet dans les entreprises privées et publiques. La communication est donc un sujet ample qui renvoie à plusieurs théories, plusieurs modèles. Pour cette raison, nous avons voulu découvrir par le biais de cette recherche quels étaient les modèles (en communication) les plus répandus et utilisés en gestion de projet?

Ainsi, nous pourrions vérifier si le modèle positiviste Émetteur-Récepteur est encore approprié ou suffisant pour penser la communication au sein de la gestion de projet.

Nous pourrions également découvrir quels sont les modèles utilisés pour repenser la communication et dans quels contextes. En effet, dans le modèle E/R, la prise de sens (du message) est avant tout un phénomène de type mécanique en système fermé. À aucun moment, la prise de sens n'est liée à des effets de contexte.

Nous pourrions également déterminer quels sont les outils communicationnels les plus utilisés par les gestionnaires de projets. Nous pourrions éventuellement tester si l'utilisation des outils de communication en gestion de projet varie selon l'âge, le sexe, le type d'entreprise (publique/privée), grande/petite, etc.

En définitive, la carence de recherche empirique constitue sans aucun doute une bonne raison d'explorer les liens éventuels entre la communication en gestion de projet et un certain nombre de variable



## CHAPITRE 4

### MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

#### 4.1 L'ANALYSE DE DONNÉES

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons privilégié l'étude descriptive. Les études descriptives peuvent faire appel à plusieurs techniques (sondage, entrevue, observation directe) pour recueillir leurs données, mais cela ne veut pas dire pour autant qu'elles aient le caractère de souplesse des études d'exploration. Les méthodes à utiliser dans une étude descriptive méritent d'être soigneusement planifiées. L'objectif est d'en arriver à une information la plus complète et la plus exacte possible.

La population de cette étude est l'ensemble des gestionnaires de projets du Québec. La méthode de recherche retenue est l'enquête par questionnaire. Nous avons utilisé cette approche de recherche descriptive parce qu'on cherche à dresser un profil des méthodes et outils de communication utilisés par les gestionnaires de projet.

Le questionnaire a été envoyé par courriel à près de 250 gestionnaires de projet. Une lettre préalable au sondage a été transmise aux membres de PMI Lévis, par le Bulletin PMI Lévis-Québec et par le directeur du programme de gestion de projet de l'UQAR.

Les réponses obtenues nous ont permis d'approfondir la manière dont les gestionnaires de projet interviennent dans leur communication.

Le questionnaire était structuré autour des trois dimensions principales (annexe). La première section concernait le contexte de l'entreprise. La deuxième visait la collecte

d'informations personnelle et professionnelle des répondants. La troisième section visait l'utilisation des méthodes et outils de communication en GP au sein des organisations.

Ce questionnaire a été distribué, par voie électronique, en avril 2011 et les résultats ont été compilés par le logiciel <http://fr.surveymonkey.com/> en septembre 2011.

## CHAPITRE 5

### ANALYSE DES RÉSULTATS

Les résultats des questionnaires recueillis avec [www.SurveyMonkey.com](http://www.SurveyMonkey.com) nous montrent que le nombre total de répondants ayant commencé le sondage s'élève à 76 alors que le nombre de répondants ayant terminé le sondage se chiffre à 66.

Cette enquête est dirigée principalement aux gestionnaires de projet du Québec pour connaître l'implication des outils et modèles de communication les plus utilisés dans son entreprise. Les données indiquent un pourcentage très élevé de 82.7 % de répondants qui sont au Québec, tandis que 17.3 % des répondants sont hors du Québec. Le 17.3 % signifient que le siège social de l'entreprise est hors du Québec, mais qu'ils travaillent au Québec.

Pour le secteur économique de l'entreprise, nous pouvons observer que le 76.3 % de répondants correspondent au secteur tertiaire (services) et 14.5 % au secteur quaternaire. C'est-à-dire que la plupart des entreprises et organisations de services utilisent la gestion de projet dans leurs activités, selon le résultat obtenu dans ce sondage. Ces chiffres sont conformes à des études antérieures.

Tableau 4 : Secteur économique de l'entreprise

Quel est le secteur économique de votre entreprise?	Réponse
Secteur tertiaire (services)	76,3 %
Secteur quaternaire (recherche, développement et information)	14,5 %
Secteur secondaire (industrie, bâtiment et travaux publics)	7,9 %
Secteur primaire (agriculture, sylviculture, pêche, mines)	1,3 %

Cet échantillon est également représentatif de la réalité québécoise avec 56.8 % d'entreprises privées à but lucratif et avec 28.4 % d'entreprises publiques.

Nous avons constaté qu'il y a aussi une grande variété quant au secteur d'activités des répondants (tableau 4).

Tableau 5 : Secteur d'activité de l'entreprise

<b>Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?</b>	<b>Réponses en pourcentage</b>
Assurance	16,9 %
Banque-Services Financiers	4,2 %
Consultation	8,5 %
Pharmaceutique	0,0 %
Gouvernement	19,7 %
Communication/Télécommunication	15,5 %
Construction	2,8 %
Manufacturier	2,8 %
Transport	1,4 %
Technologie de l'information	12,7 %
Autre	15,5 %

Le tableau 12 nous montre que le 70.5 % des répondants connaissent et utilisent le modèle émetteur-récepteur. Il demeure le modèle de référence en gestion de projet. Nous pouvons noter également que le modèle marketing (avec le plan de communication) est beaucoup moins connu avec un taux de 28,8%. Ce constat est surprenant, car ce modèle est largement diffusé dans les diverses formations en gestion de projet.

Tableau 6 : Modèles de communication connus en gestion de projet

MODÈLES DE COMMUNICATION EN GP	Connaissez-vous	Connaissez-vous
	oui	Non
Modèle émetteur/récepteur	70,5 %	29,5 %
Modèle de l'analyse transactionnelle	32,8 %	67,2 %
Modèle RACE ou Marketing	28,8 %	71,2 %
Modèle situationnel	26,2 %	73,8 %
Modèle interactionniste et systémique	19,7 %	80,3 %
Modèle sociométrique	16,4 %	83,6 %
Modèle Mass-média	14,8 %	85,2 %
Modèle de l'orchestre	10,0 %	90,0 %

Le tableau 7 nous montre que 65.6 % des répondants n'utilisent pas ou rarement le modèle émetteur-récepteur. Il en va de même pour les deux autres modèles (Marketing et Situationnel) qui ne sont pas ou rarement utilisés 81,3 % et 83,3 %. Il apparaît clairement que les modèles de communication présentés sont peu connus et très peu utilisés. Ces chiffres très faibles sont peut-être dus aux contextes des projets, mais aussi à la formulation de la question par le biais d'un questionnaire.

Selon les caractéristiques du schéma Claude Shannon nous montre une structure linéaire et unidirectionnelle; la communication est décomposée en étapes et en séquences de processus qui s'enchaînent. Durant la transmission de l'information, il y a des préoccupations de lutte contre le bruit et l'objectif d'améliorer la fiabilité de la transmission et augmenter les capacités et les débits de la transmission. On peut observer un manque de

confiance des entreprises et organisations pour utiliser ses modèles puis ils prennent beaucoup de temps pour le transfert d'information à différents destinataires.

Tableau 7 : Modèles de communication utilisés en gestion de projet

MODÈLES DE COMMUNICATION EN GP	Utilisez-vous ce modèle dans vos projets?
	Pas utilisé ou rarement utilisé
Modèle émetteur/récepteur	65,6 %
Modèle de l'analyse transactionnelle	89,9 %
Modèle RACE ou Marketing	81,3 %
Modèle situationnel	83,3 %
Modèle interactionniste et systémique	88,1 %
Modèle sociométrique	94,8 %
Modèle Mass-média	87,8 %
Modèle de l'orchestre	94,8 %

Chaque outil de communication doit être considéré dans son contexte et il n'y a pas d'outil mauvais en soi. De fait, ce qui est intéressant est de savoir choisir le bon outil pour chaque usage et de trouver la façon de l'exploiter.

Une liste de 29 outils de communication a été proposée afin de connaître quels sont les outils les plus utilisés en gestion de projet. À l'inverse des modèles de communication, les outils sont largement connus sauf exception. Nous observons une variété accentuée dans les outils de communication en GP. En effet, l'intranet à 68.2% est le plus utilisé pour nos répondants, suivi de la messagerie instantanée à 56.7%.

Il est important d'observer que 12/29 outils obtiennent une cotation entre 69% et 41% de la plupart des gestionnaires de projet.

Dans une structure complexe comme la GP, l'intranet symbolise un outil de communication et de gestion bien intéressant. Idéalement, il peut faciliter les interactions entre les divers acteurs du projet et il permet aussi de mieux gérer les équipes de travail.

Tableau 8 : Les outils de communication utilisés en gestion de projet

<b>LES OUTILS DE COMMUNICATION UTILISÉS EN GP</b>			
<b>OUTILS</b>	<b>utilisé fréquemment</b>	<b>rarement utilisé</b>	<b>pas connu</b>
L'intranet	68,2 %	31,8 %	0 %
La messagerie instantanée	56,7 %	40,3 %	3 %
Les espaces de travail virtuels partagés	53,8 %	38,8 %	7,5 %
Le workflow	53,8 %	41,7 %	4,5 %
Plan de communication	53,7 %	44,7 %	1,5 %
La signature de l'entreprise ou le slogan	50,7 %	47,7 %	1,5 %
Le journal de l'entreprise ou la lettre d'information	50,7 %	46,2 %	3 %
La lettre d'information	50,7 %	49,2 %	0,0 %
Communiquer par l'image	47,7 %	47,7 %	4,5 %
La charte graphique	45,5 %	48,5 %	6,1 %
Communiquer par l'écrit	40,9 %	40,9 %	18,2 %
La communication managériale avec ses employés	41,0 %	23,0 %	34 %
Suivi de la démarche de communication	37,9 %	60,6 %	1,5 %
Le site web du projet	34,3 %	62,7 %	3 %
Le chat	22,4 %	76,1 %	1,5 %
Élaborer des stratégies pour faire face à la tourmente	19,0 %	43,0 %	2,0 %
Le fichier de presse	19,0 %	41,0 %	4,0 %
Le forum de discussion	16,4 %	82,1 %	1,5 %
Relations média	16,0 %	44,0 %	2,0 %

La cellule de crise	16,0 %	44,0 %	4,0 %
Le communiqué de presse	16,0 %	44,0 %	5,0 %
La revue de presse	15,0 %	45,0 %	2,0 %
L'audit de culture	14,0 %	44,0 %	24 %
Les fils RSS	13,9 %	70,7 %	15,4 %
Le journal de bord	13,0 %	49,0 %	12,0 %
Piloter la communication	12,1 %	62,2 %	22,7 %
Le parrainage	12,0 %	39,0 %	4,0 %
Le dossier de presse	12,0 %	48,0 %	2,0 %
La conférence de presse	12,0 %	49,0 %	2,0 %

On peut nommer les principales fonctions de l'intranet comme : la mise en disposition de documents techniques, la diffusion d'information sur l'entreprise, un forum de discussion, des listes de diffusion. Mais aussi, des outils de gestion de projets, d'agenda, d'aide à la décision.

Les gestionnaires de projet peuvent aussi s'en servir pour donner ou recevoir de la rétroaction générale ou sur des sujets/projets spécifiques. L'intranet aide les échanges de données entre associés, particulièrement avec la messagerie électronique, l'annuaire du personnel ou la visioconférence.

En général, on considère que l'intranet offre des avantages aux organisations, il fait économiser du temps, est accessible n'importe où, n'importe quand, il facilite les travaux en équipe, permet aussi une gestion de communication à l'interne, faciles et efficaces, en plus qu'augmenter la productivité.

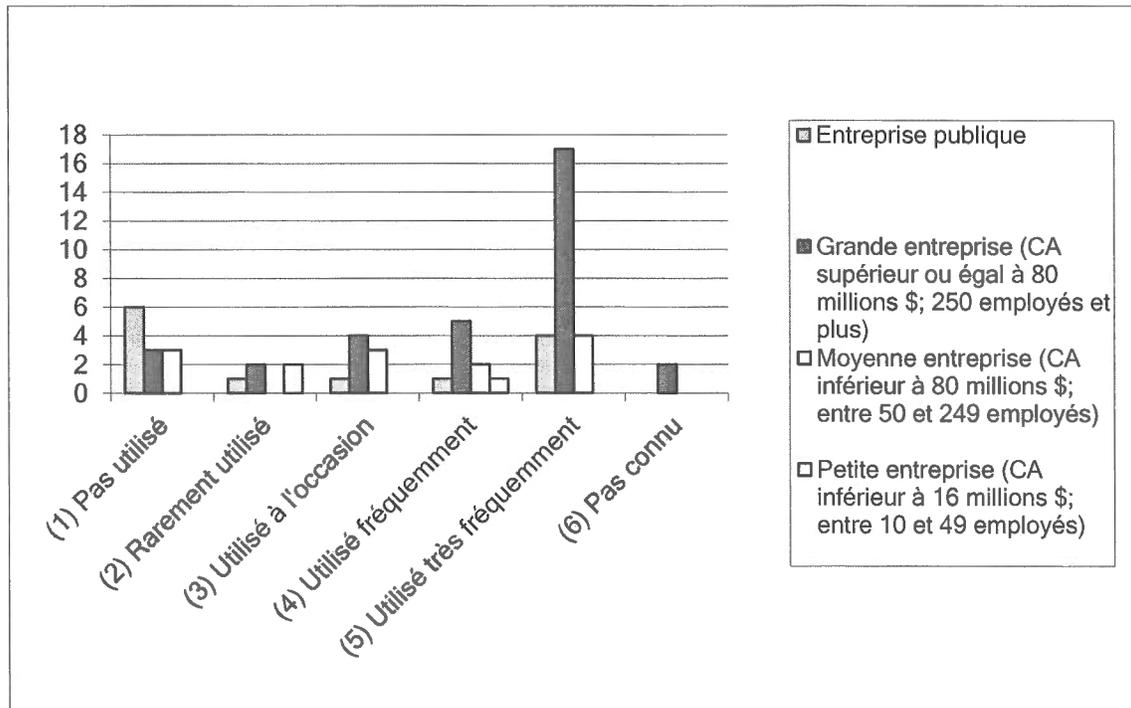


Figure 13 : La messagerie instantanée vs la taille de l'entreprise

La figure précédente nous montre que la messagerie instantanée est d'une grande utilité pour les grandes entreprises, puis ils permettent en quelques secondes d'envoyer des informations, des fichiers, du contenu multimédia à différents sites de la planète et avec une sécurité optimale et de plus en plus utilisée pour faire des campagnes de marketing.

On observe que les sociétés, quelle que soit leur taille, utilisent un outil de messagerie électronique traditionnelle pour se communiquer. De plus les entreprises les utilisent parce qu'ils représentent des économies incalculables au sein de l'entreprise.

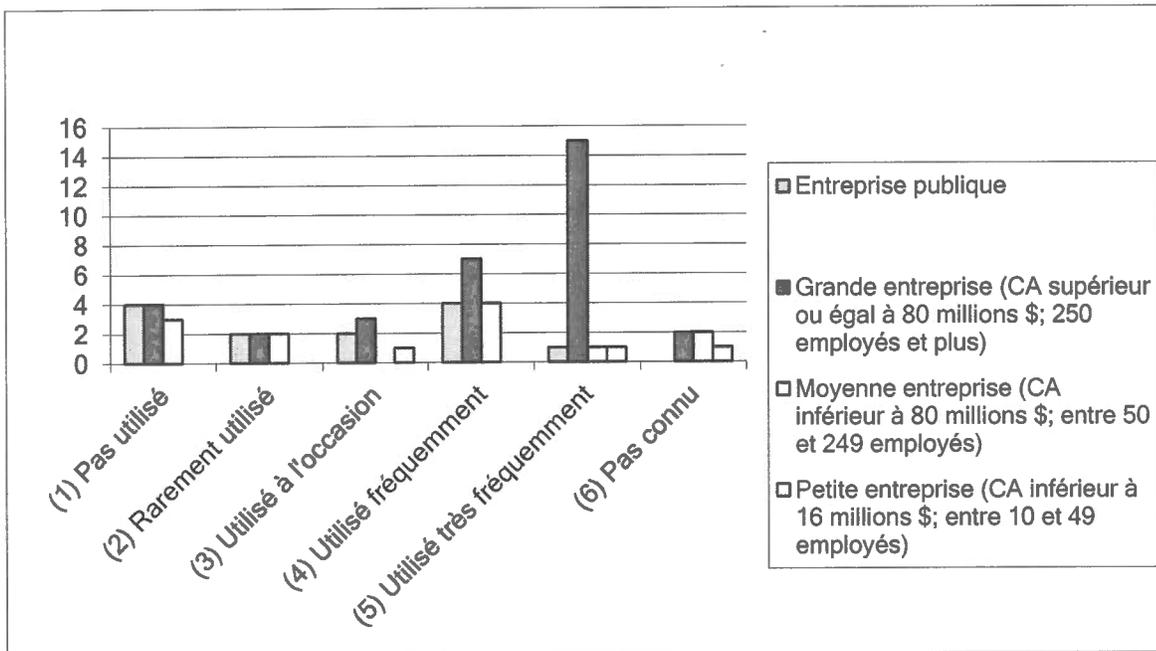


Figure 14 : Les espaces de travail virtuel partagés vs la taille de l'entreprise

Les réponses obtenues à cette question nous donnent comme résultat qu'il existe une attraction significative sur cet outil de communication. Enfin, dans notre recompilation d'information, nous trouvons que les entreprises et les organisations partagent l'information et les travaux professionnels et qu'ils sont primordiaux à la communication et le bien-être de l'entreprise.

Nous pouvons affirmer que grâce à divers outils de communications sur Internet, les participants peuvent créer, communiquer, modifier et partager des fichiers de travail à l'instant. Aussi elles aident particulièrement à l'amélioration de la communication interne dans l'entreprise.

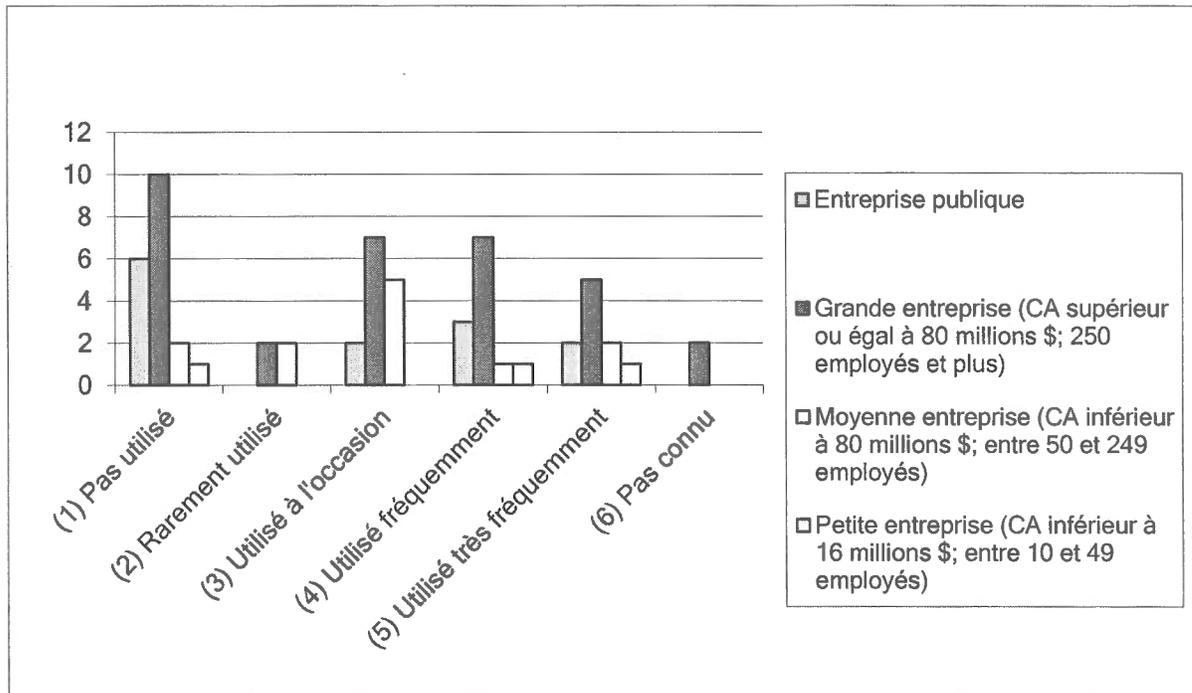


Figure 15 : Le site web vs la taille de l'entreprise

Cet outil de communication est très diversifié selon nos répondants. La figure nous montre une utilisation significative dans toutes les sphères des entreprises. Cela nous montre que les entreprises commencent à considérer le site Web indispensable puisqu'il est un vaste outil de communication et de diffusion de son entreprise où il montre ses services et produits. Nous pouvons dire que c'est la vitrine de l'entreprise ou de l'organisation.



## CONCLUSION

La communication au sein des organisations est un vaste sujet, non exclusif à la gestion. Toutefois, et selon le PMI (Project Management Institute), les compétences en communication du gestionnaire de projets sont jugées primordiales. Dans le cadre de ce mémoire, par le biais d'une étude qualitative et descriptive, nous avons réalisé un premier état de l'art sur les outils et les modèles de communication en gestion de projet.

Un questionnaire a été réalisé sur le site web [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) et diffusé auprès de 250 gestionnaires de projets provenant du Québec principalement. Par la suite, le traitement des 66 questionnaires complétés a été réalisé afin d'établir un premier portrait des outils et modèles de communication utilisés au sein des projets au Québec.

En réponse au dépouillement des questionnaires, nous avons pu constater que le modèle Émetteur-Récepteur demeure le modèle le plus connu (70,5 %), mais est peu utilisé (13 %). Les autres modèles sont peu connus et encore moins utilisés. Ainsi, le modèle de l'analyse transactionnelle est connu par 32,8 % des répondants alors que le modèle Marketing est connu par 28,8 %. Par ailleurs, ces deux modèles sont peu ou pas utilisés. Ceci est assez étonnant pour le modèle marketing, car a priori il semble fréquent de parler de plan de communication en gestion de projet (comme dans le PMBOK). Un autre point étonnant est le pourcentage faible du modèle sociométrique (16,4 %), car ici aussi il est fréquent d'introduire la gestion des parties prenantes en gestion de projet. Il est donc vraisemblable que sur la question sur les modèles en communication soit mal comprise ou mal formulée. Pour cette dimension, il aurait été préférable d'avoir des rencontres directes avec des gérants de projet afin d'étudier leur système de communication, leur façon de faire.

Pour les outils de communication, les plus utilisés sont les outils qui touchent à la croissance de l'Internet dans l'organisation comme l'intranet (68 %), la messagerie instantanée (57 %), les espaces de travail virtuels, le workflow et le plan de communication (54 %). Les outils les moins utilisés sont la conférence de presse, le dossier de presse, le parrainage, le journal de bord (12 %). Il est vrai que ces derniers outils (peu utilisés) sont plus associés au département des communications qu'au domaine de la gestion de projet. Toutefois, il est surprenant de voir que le journal de bord soit peu utilisé alors que de plus en plus on parle de traçabilité et de gestion des connaissances en gestion de projet.

Nous avons également essayé de faire un certain nombre de croisements sur plusieurs axes. Malheureusement, le nombre insuffisant de répondants dans chaque cellule nous a empêchés de poursuivre cette analyse.

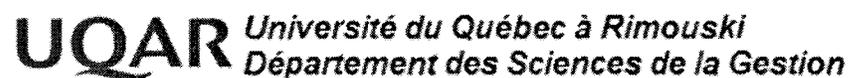
En conclusion, cette étude est un premier portrait des outils et méthodes de communication en gestion de projet. Un certain nombre de limites ont nui à l'étude des données. La première est le nombre de répondants insuffisant pour faire des analyses croisées et pour aller au-delà des analyses descriptives. Une deuxième limite porte sur la question quant à l'utilisation des modèles de communication en gestion de projet. Cette question a été mal comprise ou mal interprétée. Il aurait fallu réunir les gestionnaires de projet pour un remue-méninge ou suivre des gérants de projet dans leur quotidien pour analyser in vivo leur communication.

Une des pistes retenues est d'ailleurs de faire cette analyse de la communication in vivo auprès de gestionnaires de projets dans leur contexte journalier en les accompagnant durant plusieurs jours.

## ANNEXES



## ANNEXE I : LETTRE DE PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE



### **Enquête sur les outils de communication en la gestion de projet**

Madame,

Monsieur,

Nous menons une enquête nationale sur l'utilisation des modèles de communication en gestion de projets. Cette enquête est conduite dans le cadre de la maîtrise en Gestion de projet à l'UQAR sous la supervision de monsieur Didier Urli. Elle vise à vérifier quels sont les outils, techniques ou méthodes de communication qui sont utilisés au sein des projets. Les résultats de cette enquête seront envoyés aux participants qui en font la demande.

Le questionnaire s'adresse aux gestionnaires de projets. Les informations de ce questionnaire seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins de recherche. Aucun renseignement personnel ne sera conservé dans le cadre de cette étude.

Votre participation consiste à répondre au questionnaire, ce qui devrait prendre environ 10 minutes de votre temps. Les questions sont brèves et nécessitent généralement un choix de réponse.

N. B. Pour répondre au questionnaire, il vous suffit de cliquer sur le lien ci-après et d'entrer le mot de passe : mgp

Nous vous remercions.

Si vous avez des questions au sujet de cette enquête, vous pouvez nous rejoindre :

Didier Urli (superviseur)

Courriel : [didier\\_urli@uqar.qc.ca](mailto:didier_urli@uqar.qc.ca) <[mailto:didier\\_urli@uqar.qc.ca](mailto:didier_urli@uqar.qc.ca)>

Téléphone : 1 800 511 3382 poste 1609 (sans frais)

418 723 1986 poste 1609 (Rimouski)

Ou

Ruth Mirella Hernandez

[ruth\\_mireya05@hotmail.com](mailto:ruth_mireya05@hotmail.com)

Téléphone 4187276469 (Rimouski)

## ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

### Les outils et modèles de communication en gestion de projet

#### 1. Enquête sur les outils et modèles de communication en gestion de ...

Merci d'accepter de participer à cette étude sur les outils et les modèles de communication utilisés au sein de vos projets.

Le temps approximatif pour répondre à cette enquête est de 10 minutes.

Toutes les données colligées resteront confidentielles et anonymes.

Cliquez sur le bouton "Soumettre" à la fin du questionnaire lorsqu'il sera complété.

SVP, ne quittez pas le questionnaire avant de voir apparaître le message indiquant que votre questionnaire a été transmis avec succès.

**Les outils et modèles de communication en gestion de projet****2. Identification de l'entreprise ou de l'organisation :**

**1. Quel est le nom de votre entreprise :**

**2. Dans quelle ville se situe le siège social de votre entreprise :**

**3. Dans quelle province se situe le siège social de votre entreprise ?**

Québec

Autre

Autre (veuillez préciser)

---

**4. Quel est le secteur économique de votre entreprise ?**

Secteur primaire (agriculture, sylviculture, pêche, mines)

Secteur secondaire (industrie, bâtiment et travaux publics)

Secteur tertiaire (services)

Secteur quaternaire (recherche, développement et information)

**5. Quel est le type d'entreprise ?**

Les entreprises privées à but lucratif

Les entreprises privées à but non lucratif

Les entreprises publiques

Autre

Autre (veuillez préciser)

---

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 6. Quelle est la taille de votre entreprise ?

- Micro-entreprise (CA inférieur à 120.000 \$)
- Très petite entreprise (CA inférieur à 3 millions \$; moins de 10 employés)
- Petite entreprise (CA inférieur à 16 millions \$; entre 10 et 49 employés)
- Moyenne entreprise (CA inférieur à 80 millions \$; entre 50 et 249 employés)
- Grande entreprise (CA supérieur ou égal à 80 millions \$; 250 employés et plus)
- Entreprise publique

si entreprise publique (veuillez préciser)

---

### 7. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Assurance
- Banque-Services Financiers
- Consultation
- Pharmaceutique
- Gouvernement
- Communication/Telecommunication
- Construction
- Manufacturier
- Transport
- Technologie de l'information
- Autre

si Gouvernement ou autre (veuillez préciser)

---

### 8. Nombre de projets réalisés au sein de votre organisation durant les deux dernières années

- 0 à 4
- 5 à 9
- 10 à 14
- 15 à 19
- 20 et plus

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 3. Répondant

Identification du répondant

#### 1. Veuillez indiquer votre âge (pour fins statistiques)

- inférieur à 29 ans
- de 30 à 34 ans
- de 35 à 39 ans
- de 40 à 44 ans
- de 45 à 49 ans
- de 50 à 59 ans
- 60 et plus

#### 2. Quel niveau de scolarité avez-vous complété:

- Secondaire
- Formation professionnelle
- Cégep
- Certificat universitaire
- Baccalauréat
- Maîtrise
- Doctorat

Autre (veuillez préciser)

---

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 3. Quel est votre principal domaine de formation :

- Administration
- Éducation
- Génie
- Sciences comptables
- Travail social
- Développement régional
- Marketing
- Informatique
- Biologie
- Autre

Autre (veuillez préciser)

---

### 4. Avez-vous une certification de gestion de projet :

- OUI
- NON

Si OUI (veuillez préciser PMP, CAPM...)

---

### 5. Dans quelle fonction (ou département) travaillez-vous principalement dans l'entreprise ?

- Commerciale (marketing et ventes)
- Direction générale
- Finance & Comptabilité
- Informatique et TI
- Production
- Qualité & Méthodes
- Ressources Humaines et gestion du personnel
- Autre

Autre (veuillez préciser)

---

**Les outils et modèles de communication en gestion de projet**

**6. Nombre de projets auxquels vous avez participé au sein de votre organisation durant les deux dernières années**

- 0 à 4  
 5 à 9  
 10 à 14  
 15 à 19  
 20 et plus

**7. Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de cette entreprise ?**

**8. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction ?**

**9. Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de la gestion de projet ?**

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 4. Outils et méthodes de communication en gestion de projet

Les outils et méthodes de communication

Parmi les outils et méthodes de communication en gestion de projet suivants, pouvez-vous nous préciser:

• Ceux qui vous sont connus mais qui ne sont pas utilisés dans vos projets (notez 1);

• Ceux qui vous sont connus et qui sont utilisés rarement dans vos projets (notez 2);

• Ceux qui vous sont connus et qui sont utilisés à l'occasion dans vos projets (notez 3);

• Ceux qui vous sont connus et qui sont utilisés fréquemment dans vos projets (notez 4);

• Ceux qui vous sont connus et qui sont utilisés très fréquemment dans vos projets (notez 5);

• Ceux qui ne vous sont pas connus (notez 6);

• Ceux qui vous sont connus mais sans objet, ne pas répondre à la question

#### 1. Piloter la communication

##### Audit de communication (Analyser les effets de la politique de communication)

(1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 2. Plan de communication (Définir la politique de communication en fonction du contexte, des cibles et l'objet)

(1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 3. Suivi de la démarche de communication et ajustement des activités en fonction des résultats obtenus

(1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 4. Communiquer par l'écrit

##### La plaquette institutionnelle (document pour valoriser l'activité, le produit, les acteurs)

(1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 5. Le journal d'entreprise ou la lettre d'information

(1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

Figure 7

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 6. Communiquer par l'image

Le nom de marque (Identifier l'organisation et la faire reconnaître de son public)

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

7. La signature d'entreprise ou le slogan (Préciser la positionnement de l'entreprise, la nature de l'activité ou la qualité de prestation)

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

8. La charte graphique (document de référence pour définir les règles pour représenter l'image de l'entreprise, du produit, du service)

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

9. La communication managériale avec ses employés (incarner la stratégie auprès de leurs équipes, transmettre l'information)

- |  |                       |                       |                           |                          |                               |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------|
|  | (1) Pas utilisés      | (2) Rarement utilisés | (3) Utilisés à l'occasion | (4) Utilisés fréquemment | (5) Utilisés très fréquemment | (6) Pas connus        |
| La communication managériale avec ses employés | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> |

10. L'audit de culture (pour identifier les valeurs d'une entreprise en analysant ses codes, ses pratiques, son histoire, ses mythes fondateurs)

- |                    |                       |                       |                           |                          |                               |                       |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------|
|                    | (1) Pas utilisés      | (2) Rarement utilisés | (3) Utilisés à l'occasion | (4) Utilisés fréquemment | (5) Utilisés très fréquemment | (6) Pas connus        |
| L'audit de culture | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> |

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 5. Communiquer par le web

#### 1. Le site web du projet

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 2. L'intranet (diffuser rapidement et à moindre coût des informations viables partout dans l'entreprise)

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 3. Le workflow (Mettre des formulaires, procédures ou des champs de recherche à la disposition des employés)

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 4. Le forum de discussion

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 5. La messagerie instantanée

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 6. Le blog

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 7. Les espaces de travail virtuels partagés

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 8. Le chat

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

#### 9. La lettre d'information (e-newsletter) envoyée par courriel (e-mail)

- (1) Pas utilisé   
  (2) Rarement utilisé   
  (3) Utilisé à l'occasion   
  (4) Utilisé fréquemment   
  (5) Utilisé très fréquemment   
  (6) Pas connu

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 10. Les fils RSS

- (1) Pas utilisé     (2) Rarement utilisé     (3) Utilisé à l'occasion     (4) Utilisé fréquemment     (5) Utilisé très fréquemment     (6) Pas connu

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 6. Communiquer en période de crise

#### 1. La cellule de crise

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Anticiper, prévenir ou gérer les crises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. Élaborer des stratégies pour faire face à la tourmente

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Élaborer des stratégies pour faire face à la tourmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 3. Élaborer une activité de veille-média (y compris media sociaux) par rapport aux informations concernant la crise

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Élaborer une activité de veille-média (y compris media sociaux) par rapport aux informations concernant la crise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Élaborer un plan de communication de crise

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Élaborer un plan de communication de crise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Tirer les leçons de la crise

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Tirer les leçons de la crise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Le journal de bord (garder une trace de tous les événements internes et externes liés à une crise)

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Le journal de bord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 7. Le site fantôme (dark site ou site shadow) (site internet spécifique ou pré-défini)

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Le site fantôme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 7. Relation Publique

#### 1. L'organisation d'événements (marquer un temps fort, lancement d'un produit, fusion...)

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
L'organisation d'événements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. Le parrainage (sponsoring ou mécénat) (S'associer à une activité qui ne révèle pas de son quotidien mais qui permet de faire parler de soi indirectement)

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Le parrainage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 3. Relations media

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Relations media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Le fichier (base de donnée) presse (cibler les medias, les support et les journalistes avec lesquels vous souhaitez travailler)

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Le fichier presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Le communiqué de presse ou le dossier de presse

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Le communiqué de presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Le dossier de presse

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
Le dossier de presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 7. La conférence de presse (informer les journalistes et répondre à leurs questions)

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
La conférence de presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 8. La revue de presse (analyser les retombées de vos actions dans la presse)

	(1) Pas utilisés	(2) Rarement utilisés	(3) Utilisés à l'occasion	(4) Utilisés fréquemment	(5) Utilisés très fréquemment	(6) Pas connus
La revue de presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

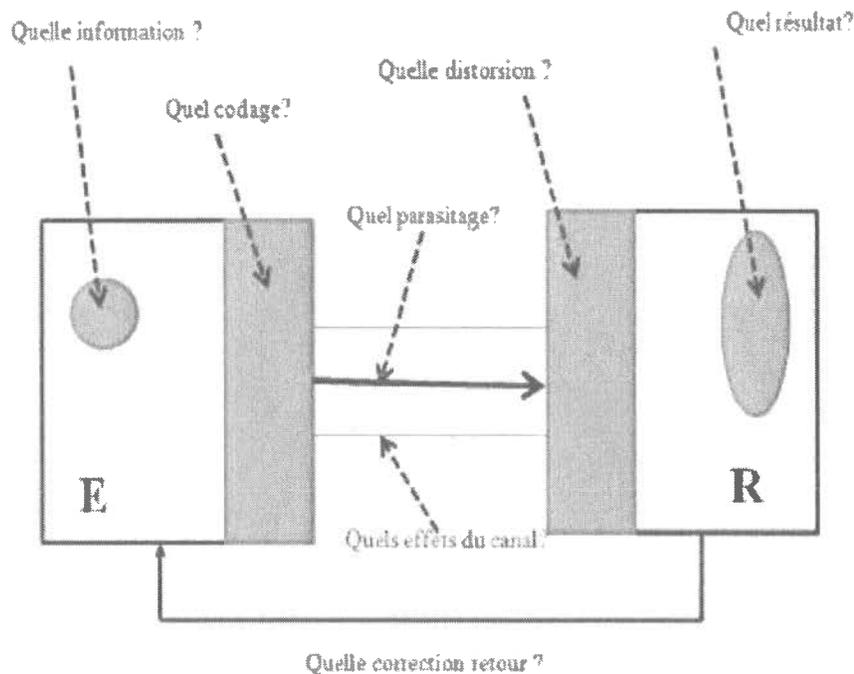
### 8. Modèles de communication en gestion de projet

Vous trouverez ci-après un certain nombre de modèles de communication empruntés à Alex Muchielli dans son livre "Nouvelles méthodes d'étude des communications"

Nous aimerions savoir si vous connaissez ces modèles ou pas et si vous utilisez ou pas ces modèles (et les questions sous-jacentes) dans le cadre de votre travail en gestion de projet ?

#### La communication: un transfert d'information

### Le modèle émetteur-récepteur



#### 1. Connaissez-vous le modèle Émetteur-Récepteur ?

- OUI
- NON

#### 2. Utilisation actuelle (directe ou indirecte) du modèle Émetteur-Récepteur au sein de vos projets.

- 1 Pas utilisé
- 2 Utilisé rarement
- 3 Utilisé à l'occasion
- 4 Utilisé fréquemment
- 5 Utilisé très fréquemment

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

La communication: une opération à piloter

Ce modèle provient du modèle classique "RACE" pour:

1. Recherche : les faits et la rétroaction.
2. Analyse : planification et programmation.
3. Communication : actions et gestes de communication.
4. Évaluation : évaluation de la démarche.

### Modèle Marketing (avec plan de communication)

1. Définition du problème de communication
  1. Audit
  2. Connaissance a priori sur le problème
  3. Définition des moyens
  4. Propositions
2. Conception de la stratégie et du plan d'action
  1. Cadre éthique et politique
  2. Critères de choix
  3. Cibles
  4. Définition des effets visés
  5. Définition du pilotage
  6. Définition des outils d'évaluation
3. Pilotage des actions
  1. Respect du cadre stratégique
  2. Mise en œuvre des actions
  3. Suivi des actions
4. Évaluation des résultats
  1. Mise en œuvre des mesures
5. Bilan final

#### 3. Connaissez-vous le modèle RACE ou Marketing avec plan de communication ?

OUI

NON

#### 4. Utilisation actuelle (directe ou indirecte) du modèle RACE ou Marketing au sein de vos projets.

1 Pas utilisé

2 Utilisé rarement

3 Utilisé à l'occasion

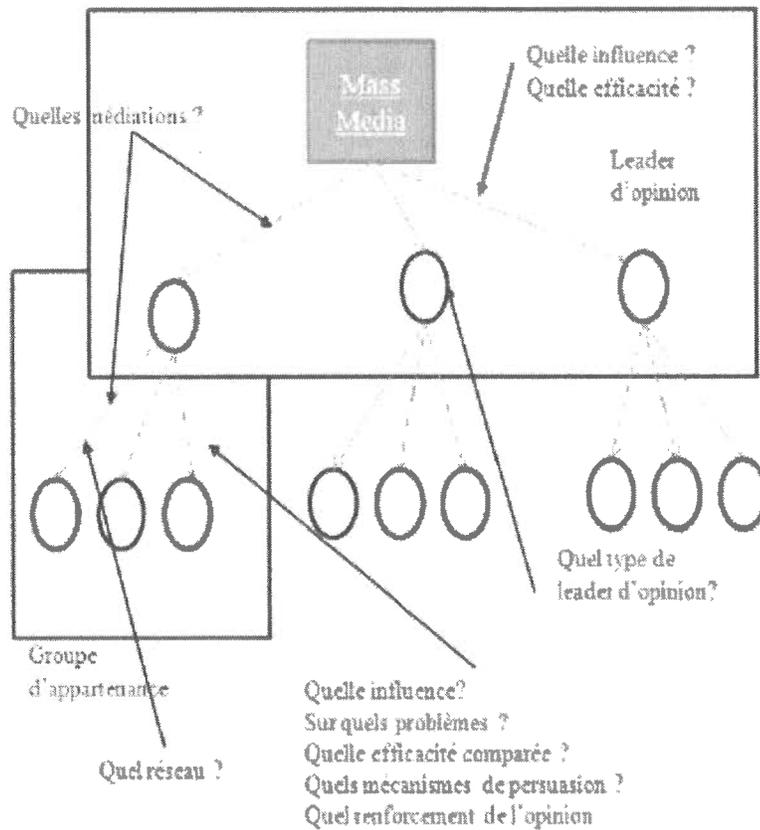
4 Utilisé  
fréquemment

5 Utilisé très  
fréquemment

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### La communication: un processus d'influence

#### Le modèle mass media à deux niveaux



#### 5. Connaissez-vous le modèle Mass-media à deux niveaux?

- OUI
- NON

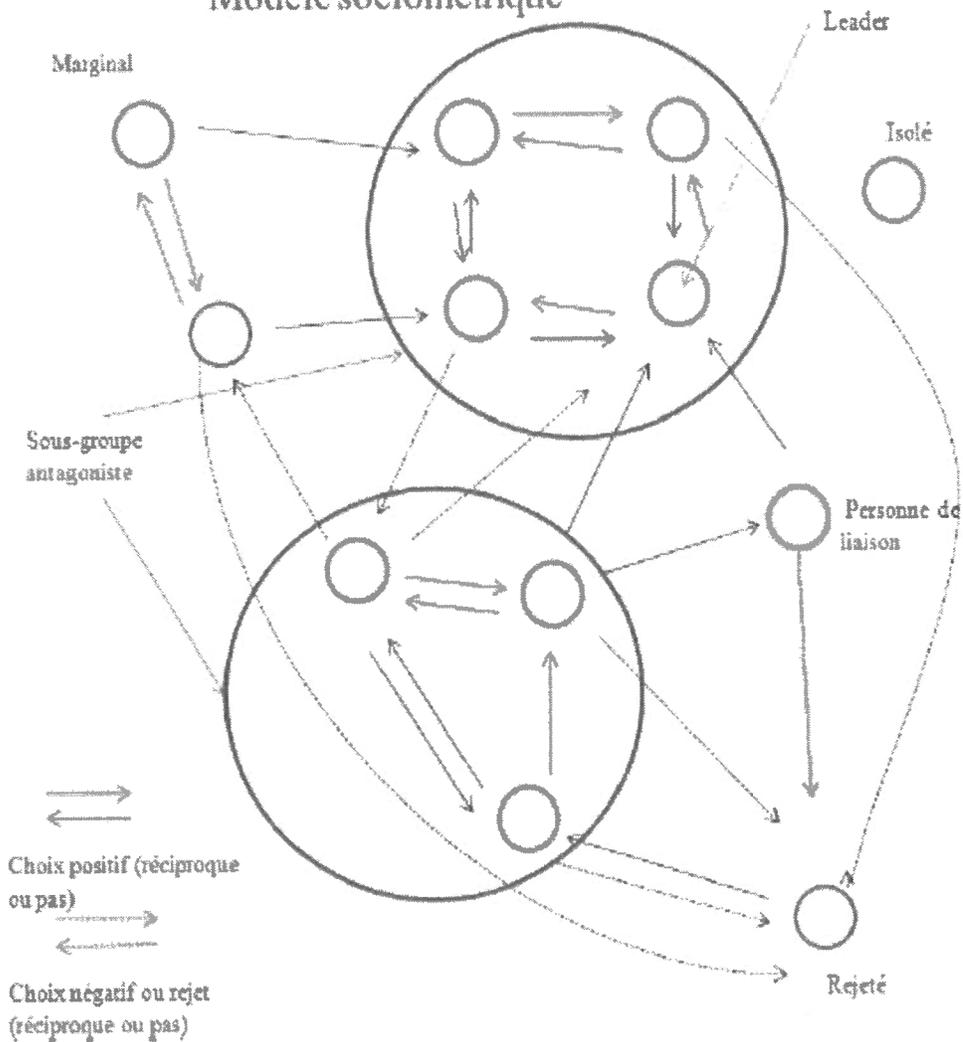
#### 6. Utilisation actuelle (directe ou indirecte) du modèle Mass-media au sein de vos projets.

- 1 Pas utilisé
- 2 Utilisé rarement
- 3 Utilisé à l'occasion
- 4 Utilisé fréquemment
- 5 Utilisé très fréquemment

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

La communication : une relation d'affinité

### Modèle sociométrique



7. Connaissez-vous le modèle Sociométrique?

- OUI
- NON

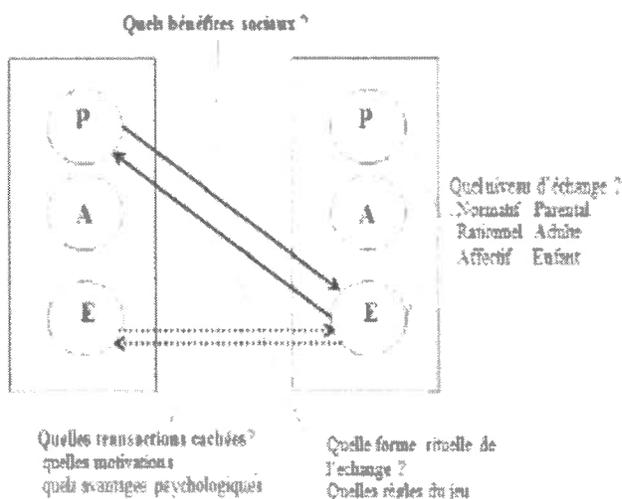
## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### 8. Utilisation actuelle (directe ou indirecte) du modèle Sociométrique au sein de vos projets.

- 1 Pas utilisé    
  2 Utilisé rarement    
  3 Utilisé à l'occasion    
  4 Utilisé fréquemment    
  5 Utilisé très fréquemment

### La communication: Des rituels d'échanges sur plusieurs niveaux

#### Modèle de l'analyse transactionnelle



### 9. Connaissez-vous le modèle de l'Analyse Transactionnel?

- OUI  
 NON

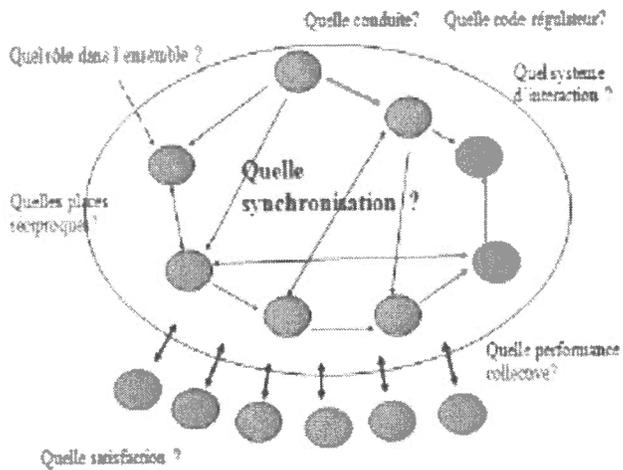
### 10. Utilisation actuelle (directe ou indirecte) du modèle de l'Analyse Transactionnel au sein de vos projets.

- 1 Pas utilisé    
  2 Utilisé rarement    
  3 Utilisé à l'occasion    
  4 Utilisé fréquemment    
  5 Utilisé très fréquemment

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### La communication : une production collective

#### Le modèle de l'orchestre (axé sur les jeux)



#### 11. Connaissez-vous le modèle de l'orchestre?

OUI

NON

#### 12. Utilisation actuelle (directe ou indirecte) du modèle de l'orchestre au sein de vos projets.

1 Pas utilisé

2 Utilisé rarement

3 Utilisé à l'occasion

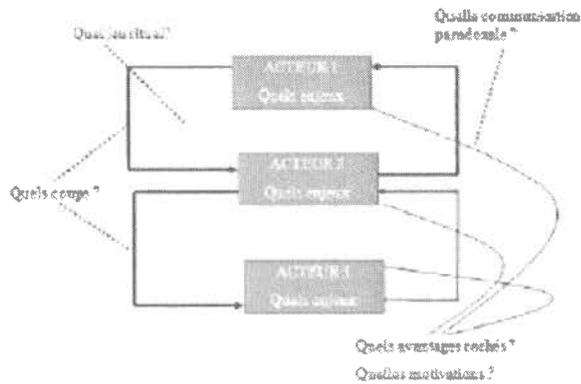
4 Utilisé fréquemment

5 Utilisé très fréquemment

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### La communication: La participation à un système d'interaction

#### Le modèle interactionniste et systémique



#### 13. Connaissez-vous le modèle interactionniste et systémique?

- OUI
- NON

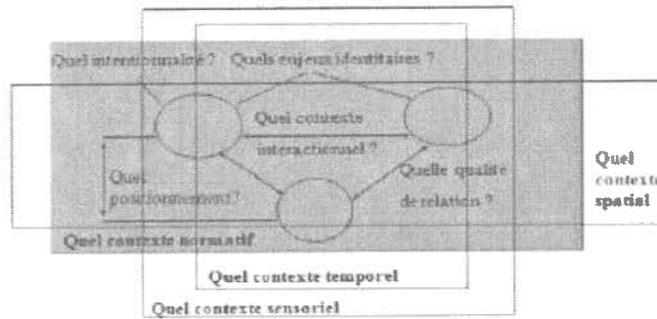
#### 14. Utilisation actuelle (directe ou indirecte) du modèle interactionniste et systémique au sein de vos projets.

- 1 Pas utilisé
- 2 Utilisé rarement
- 3 Utilisé à l'occasion
- 4 Utilisé fréquemment
- 5 Utilisé très fréquemment

## Les outils et modèles de communication en gestion de projet

### La communication: Une construction collective de sens

#### le modèle situationnel



#### 15. Connaissez-vous le modèle situationnel?

- OUI  
 NON

#### 16. Utilisation actuelle (directe ou indirecte) du modèle situationnel au sein de vos projets.

- 1 Pas utilisé     2 Utilisé rarement     3 Utilisé à l'occasion     4 Utilisé fréquemment     5 Utilisé très fréquemment

Nous vous remercions pour votre participation à cette étude sur les outils et les modèles de communication utilisés au sein de vos projets.

Toutes les données collectées resteront confidentielles et anonymes.

Cliquez sur le bouton "Soumettre" à la fin du questionnaire lorsqu'il sera complété.

SVP, ne quittez pas le questionnaire avant de voir apparaître le message indiquant que votre questionnaire a été transmis avec succès.

## BIBLIOGRAPHIE

- Roger, Carl, (1991). Le Développement de la personne, Montréal : Dunod p.223
- Marc, Edmond et Dominique Picard, (1984). L'École de Palo Alto, Paris : Retz. p. 145
- Mintzberg, Henry. (1984). Le manager au quotidien, Editions d'Organisation. Montréal, P.161
- Klatt, Laurence A. (1973). Small Business Management, Belmont, (Calif) : Wadsworth publishing Co.
- Hougron, Thierry et Jean-Jacques Cousty. (2009). La conduite de projets : les 101 règles pour piloter vos projets avec succès, 2e édition. Paris : DUNOD. p. 178  
[http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan\\_communication.html](http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan_communication.html)
- Armenakis, Achilles, Stanley G. Harris et Kevin Mossholder. (1993). « Creating Readiness for Organizational Change », Human Relations, volume 46, numéro 6, p80
- Bougnoux, Daniel. (1998). Introduction aux sciences de la communication, La Découverte, collection « Repères ». Paris : Nouv. éd. P7 à 80.
- Mucchielli, Alex. (1991). Les situations de communication. Paris : Éditions Eyrolles. P.80.
- Fournier, Jean-Yves. (2005). Désamorcer les conflits relationnels, E.O : 3e édition. P.7.
- Cabin, Philippe et Jean-François Dortier. (2008). La communication : État des savoirs. France : Éditions Sciences humaines. P.76, 161, 166
- Mucchielli, Alex. et Jeannine Guivarch. (1998). Nouvelles méthodes d'étude des communications. Paris : Armand Colin. P 22, 26, 44, 45
- Mucchielli, Alex. (1999). Théorie systémique des communications, principes et applications. Paris : Armand Colin. P10; 80.
- Amado, Gilles et André Guittet. (1991). Dynamique des communications dans les groupes.

Paris : Armand Colin. P 44

Bernadette, Jézéquel et Gérard Philippe. (2008) La Boîte à outils du Responsable

Communication. Paris : Dunod. P 10-172.

Communication & Organisation, groupe GRECO

Karine Philippe. (2008). Les Sciences de l'information et de la communication . P 15