

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

La réceptivité du personnel au regard des moyens de communication utilisés par les  
directrices et directeurs d'écoles secondaires

par

Jessika Valence

Essai présenté à la Faculté d'éducation

En vue de l'obtention du grade de

Maîtrise en éducation (M.Éd.)

Département de la gestion de l'éducation et de la formation

Juin, 2012

© Jessika Valence, 2012

**CRP-Education**

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

La réceptivité du personnel au regard des moyens de communication utilisés par les  
directrices et directeurs d'écoles secondaires

Jessika Valence

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

\_\_\_\_\_ Directrice de recherche  
(Lise Corriveau)

\_\_\_\_\_ Lectrice ou lecteur

Essai accepté le \_\_\_\_\_

## SOMMAIRE

Nous vivons à une époque où la communication prend une place prépondérante dans les organisations. La quantité d'information communiquée et la multiplication des moyens possibles pour les transmettre ont des impacts sur la gestion du personnel. Pour une directrice ou un directeur d'école, la manière de communiquer avec son personnel a des impacts, notamment sur la motivation du personnel ou sur l'émergence de conflits, par exemple. Ainsi, le thème central de cet essai en gestion de l'éducation traite de la réceptivité du personnel au regard des moyens de communication utilisés par les directrices et directeurs d'écoles secondaires.

L'objectif général de cet essai est d'aider les directrices et les directeurs d'école secondaire à choisir les moyens de communication les plus appropriés, dans des contextes donnés, pour l'élaboration de stratégies de communication destinée à leur personnel.

Plus spécifiquement, cette recherche vise à : 1) dresser un répertoire des différents moyens de communication qui sont généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école secondaire, en précisant pour chacun d'eux leurs particularités, leurs avantages et leurs inconvénients ; 2) identifier les moyens de communication utilisés par ces directions qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la réceptivité de leur personnel.

Des données ont été recueillies par le biais de deux techniques de recherche, soit l'observation participante et le questionnaire. L'observation participante s'est déroulée dans deux écoles secondaires privées, une première au cours de l'année 2010-2011, puis une seconde au cours de l'année 2011-2012. Pour sa part, le questionnaire a été administré à l'ensemble du personnel, excluant les directrices et les directeurs, de cette seconde école privée, au mois de novembre 2011. Il s'agissait d'un sondage en ligne.

À la suite de l'observation des pratiques de communication dans les deux écoles, un répertoire de moyens de communication a été élaboré puis organisé sous la forme d'une liste. Par la suite, un tableau des avantages et des inconvénients perçus pour chacun de ces moyens de communication a été réalisé, cela en tenant compte des commentaires des participantes et des participants (membres du personnel et de la direction) recueillis au cours de l'observation.

Les résultats de cette observation suggèrent que les avantages et les inconvénients perçus des moyens de communication diffèrent selon le point de vue du personnel ou de la direction d'une école. Ainsi, en ce qui concerne la communication orale, pour le personnel, son principal inconvénient est le moment imposé requis, tandis que son avantage réside dans le fait que le message est adressé directement à la personne présente, soit en tant qu'individu ou en tant que groupe et qu'elle peut interagir. Pour la direction, le principal inconvénient de la communication orale est la préparation requise, l'organisation et l'absence de traces écrites, tandis que son avantage est la rétroaction immédiate de la part des interlocuteurs. Pour la communication écrite, le principal inconvénient pour le personnel est le temps de lecture que cela exige, mais en contrepartie son avantage est que chaque individu peut choisir le moment qui lui convient pour la faire. Enfin, pour la direction, l'inconvénient de la communication écrite est le temps de préparation du message écrit et l'absence de contrôle sur la réception du message, tandis que l'avantage principal réside dans les traces laissées par la communication.

Le questionnaire a permis de recueillir des données visant à connaître les préférences du personnel par rapport aux différents moyens de communication, en relation avec leur degré de réceptivité. La réceptivité faisant ici référence à un accueil favorable par le récepteur au message qui lui a été transmis. Mentionnons que la prémisse de cet essai était que la responsabilité d'intervenir pour apporter des changements à la communication était portée par la directrice ou par le directeur d'école, étant donné qu'il est porteur de l'intention de la communication. Ainsi, c'est lui qui doit poser les gestes nécessaires afin de favoriser la réceptivité du récepteur, d'où l'intérêt de connaître les préférences du

personnel. Les résultats obtenus ont indiquent qu'il est difficile d'établir laquelle de la communication orale ou écrite a un impact potentiel plus élevé sur la réceptivité. Par contre, il est évident que le nombre de réceptrices et de récepteurs a un impact sur la réceptivité du personnel en ce sens que plus la communication s'adresse à un petit nombre d'individus, plus la réceptivité est bonne. Ainsi, les moyens de communication qui sont personnalisés obtiennent la faveur en comparaison avec les communications visant plusieurs réceptrices et récepteurs. Aussi, les résultats démontrent que, par rapport à la communication écrite, le numérique, par exemple le courriel, a supplanté le papier et ce, même si les réseaux sociaux semblent être le moyen de communication le moins apprécié par les répondantes et les répondants.

Dans cette perspective, comme le mentionnent Mercier et Mercier (2011), la façon optimale d'obtenir une communication réussie est de jouer la carte de la transparence et de l'authenticité de manière à ce qu'il y ait une cohérence entre les paroles et les gestes, car la communication non verbale est omniprésente, tant pour et par l'émetteur que pour et par le récepteur. Le corps communique constamment, de manière consciente ou non et notre l'inconscient décode continuellement des messages émis par le corps des autres. En ce sens, une recommandation serait que si une directrice ou un directeur d'école n'est pas entièrement convaincu par l'idée de son message, il devrait choisir un moyen de communication qui n'implique pas d'interaction de *visu*.

Enfin, comme l'objectif général impliquait l'élaboration de stratégies de communication, il faut savoir qu'une stratégie de communication consiste à répondre à certaines questions avant d'engager la communication de manière à le faire de façon stratégique. Ainsi, un cadre de référence comportant des questions-clés, qu'il faut entrevoir comme étant des pistes de réflexion, a été élaboré. Ce cadre de référence est divisé en cinq grandes catégories référant aux questions-clés : quoi, pourquoi, qui, comment, quand. Le choix du ou des moyens de communication fait partie du « comment ».

Pour terminer et ainsi tenter de répondre à l'ensemble des objectifs spécifiques et général de cette recherche, un document de synthèse a été élaboré. Il s'agit d'un répertoire des différents moyens de communication généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école secondaire, avec leurs particularités propres. Ce répertoire se veut un outil à consulter qui a pour objectif de présenter de manière concise les particularités propres à chaque moyen de communication.

## TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	3
LISTE DES TABLEAUX .....	10
LISTE DES FIGURES .....	11
INTRODUCTION.....	12
PREMIER CHAPITRE .....	13
CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE .....	13
1. LE CONTEXTE.....	13
1.1. La place de la communication chez les directrices et les directeurs d'école .....	13
1.2. Les moyens de communication .....	15
1.3. Les difficultés rencontrées.....	16
2. QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	18
3. PERTINENCE DE LA RECHERCHE .....	20
3.1. Pertinence sociale .....	20
3.2. Pertinence scientifique.....	20
DEUXIÈME CHAPITRE.....	22
CADRE DE RÉFÉRENCE .....	22
1. CADRE CONCEPTUEL.....	22
1.1. Communication .....	22
1.2. Composantes de la communication .....	24
1.3. Réceptivité.....	31
1.4. Types de communication.....	31
1.5. Stratégie de communication .....	33
2. CADRE THÉORIQUE.....	35
2.1. Communication verbale et non verbale .....	35
2.2. Stratégie de communication .....	40
2.3. Réceptivité.....	56

TROISIÈME CHAPITRE .....	59
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	59
1. MÉTHODE DE RECHERCHE.....	59
2. TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES .....	60
2.1. L'observation participante.....	60
2.2. Le questionnaire .....	61
2.3. La triangulation.....	63
3. ÉCHANTILLONNAGE.....	63
3.1. Échantillonnage pour l'observation participante .....	63
3.2. Échantillonnage pour le questionnaire.....	64
4. DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE .....	65
5. TRAITEMENT DES DONNÉES.....	65
5.1. Traitement des données pour l'observation participante .....	65
5.2. Traitement des données pour le questionnaire.....	66
QUATRIÈME CHAPITRE.....	67
PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES.....	67
1. DONNÉES LIÉES À L'OBSERVATION PARTICIPANTE.....	67
1.1. Inventaire des moyens de communication.....	67
1.2. Avantages et inconvénients des moyens de communication .....	71
2. DONNÉES LIÉES AU QUESTIONNAIRE.....	81
CINQUIÈME CHAPITRE .....	102
INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	102
1. LA RÉCEPTIVITÉ DU PERSONNEL EN LIEN AVEC LES MOYENS.....	102
2. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MOYENS DE COMMUNICATION .....	105
3. STRATÉGIE DE COMMUNICATION .....	110
3.1. Éléments d'une stratégie de communication .....	111
3.2. Répertoire des différents moyens de communication.....	113

CONCLUSION .....	124
LIMITES DE LA RECHERCHE .....	127
IMPLICATIONS ET CONSÉQUENCES.....	129
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	130
ANNEXE A.....	134
Questionnaire.....	134
ANNEXE B.....	139
Message envoyé aux membres du personnel.....	139

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Méthode QQQQCP.....	41
Tableau 2 : Types de réunion .....	49
Tableau 3 : Synthèse des facteurs de réussite et d'échec de la communication .....	57
Tableau 4 : Avantages et inconvénients des moyens de communication à l'oral selon le personnel	72
Tableau 5 : Avantages et inconvénients des moyens de communication à l'écrit selon le personnel	74
Tableau 6 : Avantages et inconvénients des moyens de communication à l'oral selon la direction .	76
Tableau 7 : Avantages et inconvénients des moyens de communication à l'écrit selon la direction	79
Tableau 8 : Meilleurs moyens de communication selon les différentes intentions .....	86
Tableau 9 : Pires moyens de communication selon les différentes intentions.....	89
Tableau 10 : Meilleurs et pires moyens de communication selon le personnel.....	104
Tableau 11 : Synthèse des principaux avantages et inconvénients de la communication orale selon les membres du personnel et la direction.....	107
Tableau 12 : Synthèse des principaux avantages et inconvénients de la communication écrite selon les membres du personnel et pour la direction .....	109
Tableau 13 : Cadre de référence pour élaborer des stratégies de communication.....	112
Tableau 14 : Répertoire des moyens de communication (oral) .....	117
Tableau 15 : Répertoire des moyens de communication (écrit sur papier) .....	120
Tableau 16 : Répertoire des moyens de communication (écrit numérique) .....	122

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Communication interpersonnelle entre deux personnes.....	32
Figure 2 : Communication interpersonnelle entre trois personnes .....	32
Figure 3 : Illustration du modèle de Jakobson.....	36
Figure 4 : Résumé du modèle de Jakobson .....	37
Figure 5 : La communication bidirectionnelle.....	37
Figure 6 : Fonctions de la communication .....	44
Figure 7 : La richesse des moyens de communication .....	47
Figure 8 : Avantages et inconvénients des moyens de communication .....	53
Figure 9 : La disposition de la salle.....	54
Figure 10 : Classification des moyens de communication .....	70
Figure 11 : Fréquence d'utilisation des moyens de communication par le personnel de l'école .....	82
Figure 12 : Degré de réceptivité du personnel par rapport aux différents moyens de communication .....	84
Figure 13 : Moyens de communication pouvant inciter l'échec de la communication dû à l'absence de prise de connaissance du message par le personnel.....	92
Figure 14 : Moyens de communication pouvant inciter l'échec de la communication dû à l'importance accordée au message par le personnel.....	93
Figure 15 : Moyens de communication favorisant la compréhension du personnel.....	95
Figure 16 : Moyens de communication contribuant à stimuler la réflexion du personnel.....	96
Figure 17 : Préférences dans la communication orale en fonction du nombre d'interlocuteurs.....	98
Figure 18 : Préférences dans la communication écrite entre le papier et le numérique.....	99
Figure 19 : Préférence des répondants entre la communication orale ou écrite .....	100

## INTRODUCTION

Nous vivons à une époque où la communication prend une place prépondérante. Les médias parlent souvent de *l'ère de la communication*. En effet, « Beaucoup d'activités de nos sociétés sont organisées autour de l'information et de sa communication. » (Breton et Proulx, 2006, p. 41). La quantité d'information auxquelles nous avons accès et la multiplication des moyens de communication qui les transmettent ont des impacts sur nos vies, dans nos activités quotidiennes, au travail ou dans nos loisirs. Ainsi, la communication est devenue omniprésente, car nous sommes en constante interaction avec le monde qui nous entoure.

La communication sera le thème central de cet essai en gestion de l'éducation, mais celui-ci recentrera son objectif sur la communication interne dans une école. Plus particulièrement, il vise à aider les directrices et les directeurs d'école à choisir les moyens de communication les plus appropriés, dans des contextes donnés, pour l'élaboration de stratégies de communication destinées à leur personnel. Plus précisément, cette recherche vise à : 1) dresser un répertoire des différents moyens de communication qui sont généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école secondaire, en précisant pour chacun d'eux leurs particularités, leurs avantages et leurs inconvénients ; 2) identifier les moyens de communication utilisés par ces directions qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la réceptivité de leur personnel.

Le premier chapitre décrira la problématique observée tout en la mettant en contexte, puis énoncera les objectifs de la recherche. Le deuxième chapitre fera état du cadre de référence dans lequel s'insère cette recherche en définissant les concepts importants, puis en appuyant la recherche sur des théories ou des modèles. Par la suite, le troisième chapitre, le cadre méthodologique, explicitera les méthodes de collecte d'information retenues. Au quatrième chapitre, se trouvera l'analyse des données recueillies, tandis qu'au cinquième chapitre les résultats y seront interprétés.

# PREMIER CHAPITRE

## CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre présentera tout d'abord le contexte de la communication au 21<sup>e</sup> siècle afin de mettre en lumière la problématique soulevée dans le cadre de cette recherche. Par la suite, les questions et les objectifs de la recherche seront exposés. Et enfin, nous présenterons la pertinence de cette recherche.

### 1. LE CONTEXTE

Le contexte de cette recherche situe la place de la communication chez les directrices et les directeurs d'école et décrit ce qu'est devenue la communication dans le contexte actuel du début du 21<sup>e</sup> siècle, avec l'invention du World Wide Web (www) vers la fin du 20<sup>e</sup> siècle, avec la variété et la popularité des différents moyens de communiquer qui ont émergé et qui s'ajoutent aux moyens traditionnels. Par la suite, viendront des situations où des difficultés ont été rencontrées par des directrices et des directeurs d'écoles.

#### **1.1. La place de la communication chez les directrices et les directeurs d'école**

Dans le domaine de la gestion en général, pas spécifiquement en gestion de l'éducation, Mintzberg mentionnait :

...comme point de départ important de notre analyse, on constate [que les gestionnaires] sont tous investis d'une autorité formelle dans l'organisation dont ils font partie. De cette autorité formelle découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de relations interpersonnelles et de ces dernières s'induit l'accès à l'information. (2004, p. 36)

En ce sens, Mintzberg (2004) définit les rôles des gestionnaires et les répartit en trois catégories, soit les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles

décisionnels. Ainsi, tout ce qui fait référence aux rôles interpersonnels (figure de proue, leader et agent de liaison) et à ceux liés à l'information (observateur actif, diffuseur et porte-parole) fait directement intervenir des notions de communication. De plus, certains rôles décisionnels impliquent la communication tels les rôles de régulateur et de négociateur. Dans le même sens, « une étude relativement récente démontre [...] que les chefs d'entreprises passaient 80 % de leur journée à communiquer » (McShane et Benadou, 2008, p. 436).

Dans le cadre de leur fonction, les directrices et les directeurs d'école<sup>1</sup> sont aussi quotidiennement amenés à communiquer. Dans son article s'intitulant *Nécessaire communication en milieu scolaire*, D'Amours (2010) mentionne que « lorsqu'un gestionnaire moderne fait appel à un énoncé de solution organisationnelle, les mots gestion et communication y sont habituellement associés. » (p. 5). De plus, selon le référentiel de compétences professionnelles du MELS pour les gestionnaires en éducation, la communication a été établie comme étant une capacité transversale essentielle : « La communication constitue le fondement même du processus de gestion mobilisatrice. [...] La communication est l'instrument indispensable à maîtriser pour toute direction... » (Gouvernement du Québec, 2008, p. 30). D'ailleurs, au Québec, « les responsabilités des cadres, au-delà de leur rôle de gestionnaire, touchent [...] la création et le maintien de réseaux d'information et de communication » (St-Germain, 2008-2009, p.5).

Selon Burkik (2009), au quotidien, une directrice ou un directeur d'école tient quatre principales fonctions relationnelles, soit celles de coordonnateur, d'animateur, d'interlocuteur et d'organisateur de dialogue. Il doit donc réunir, présider, représenter l'institution, veiller à la diffusion, participer, collaborer, prendre part, contribuer, s'assurer que, rendre compte, susciter, favoriser, veiller, transmettre, etc. À cet effet, une étude a analysé les différentes activités des directeurs d'école, au primaire, en rapport avec l'activité éducative (Brassard, Cloutier, De Saedeleer, Corriveau, Fortin, Gélinas et Savoie-

---

<sup>1</sup> L'appellation « directrices et les directeurs d'école » incluent tous les membres de l'équipe de direction d'une école, soit les directions générales, pédagogiques, au service aux élèves et les directions adjointes.

Zajc, 2004). Parmi la vingtaine d'activités répertoriées, la majorité d'entre elles engagent directement des pratiques impliquant la communication, comme animer, former le personnel, assurer la relation avec les parents, travailler en équipe, etc. Une directrice ou un directeur d'école passe ainsi une grande majorité de son temps dans un contexte d'interaction avec des individus, engageant donc nécessairement toutes les formes de communication possibles. Ils font toutes ces activités de différentes manières en utilisant une variété de moyens de communication.

## **1.2. Les moyens de communication**

Les moyens de communication prennent différentes formes, alliant les moyens ancestraux, comme le geste ou l'écriture, aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Ainsi, parmi l'amalgame des moyens de communication disponibles, citons la communication orale formelle et informelle, la communication téléphonique, la communication écrite, la communication électronique, etc., les directrices et les directeurs d'écoles ont à les utiliser avec discernement, dépendamment des diverses activités qu'ils ont à réaliser, d'autant plus que « le canal qui sert à transmettre l'information est un élément critique du modèle de communication » (McShane et Benabou, 2008, p. 441).

Or, depuis les quelque vingt dernières années, les technologies de l'information et de la communication se sont développées et continuent encore de le faire, ce qui crée l'émergence d'une multitude de nouveaux moyens pour transmettre l'information d'un individu à un autre. Or, « l'importance croissante prise par la communication technologique » (Breton et Proulx, 2006, p. 41) permet d'optimiser la communication. Il y a beaucoup à y gagner, dans ce monde où tout va de plus en plus vite, mais en même temps, l'efficacité à tout prix n'est pas toujours la meilleure solution : « les technologies [...] dont nul ne conteste l'efficacité, se voient souvent faire le reproche de leur inhumanité. » (*Ibid.*, p. 42)

Ainsi, l'essence de la communication n'a certes pas tant changé depuis les dernières années, mais c'est la quantité des moyens qui a augmenté et qui offre maintenant une importante diversité. Cette réalité implique qu'il faut davantage savoir faire preuve de jugement dans le choix des moyens de communications. Si la communication était et reste un processus complexe, cette variété de moyens ne fait qu'accentuer cette complexité.

### **1.3. Les difficultés rencontrées**

Dans leur fonction, les directrices et les directeurs d'école peuvent vivre, à un moment ou à un autre, un échec communicationnel : « L'on n'a qu'à se rappeler le nombre de situations où la communication a malheureusement échoué, où la conversation a dérapé sur des voies émotives inattendues » (Bissonnette, 2010, p. 28). Cela peut être dû « d'une part, au codage de la langue parlée ou écrite, langage gestuel ou autres signes et symboles, par l'émetteur, puis au décodage du message par le récepteur, d'autre part au véhicule ou canal de communication emprunté. » (Pierrel, 2009, n.p.). Ces événements, où un message a été émis avec une intention et qui a pourtant été reçu avec une présomption d'intention complètement différente voire opposée, arrivent dans nos écoles. Bien que plusieurs raisons puissent en être la cause, le choix du moyen de communication est certainement l'une d'elles.

Dans le cadre de notre travail en tant que membre de l'équipe de direction d'un établissement scolaire secondaire, nous avons été témoin de maintes situations où la communication n'a pas nécessairement eu l'effet escompté. Prenons l'exemple de l'envoi, par une direction d'école, d'une demande par courrier électronique (courriel) à l'ensemble du personnel. Une première personne qui reçoit le message l'ouvre de sa boîte de réception dans la salle des enseignants, entourée de plusieurs personnes. Au moment de lire ce courriel, elle n'est pas de bonne humeur, elle n'est pas dans un état affectif favorisant l'ouverture. Elle reçoit donc le message, l'interprète comme étant une demande démesurée, elle s'emporte et s'y oppose haut et fort. Les témoins de la scène, sans lire le message original, entendent la version de cette enseignante et ils s'emportent avec elle. La demande

se répand rapidement, oralement, d'un enseignant à l'autre. Par la suite, certains enseignants ne prennent pas la peine d'aller lire le message original et se contentent de la version rapportée. D'autres ont lu le courriel, mais leur réception était teintée par le ton qui a été donné oralement par l'enseignante en question. Cette demande, qui se voulait au départ simple voire anodine, prend donc des proportions démesurées et provoque un climat d'irritabilité dans toute l'école. Ainsi, une mauvaise interprétation d'un message ou une présomption d'intention peut provoquer différentes réactions. Ce genre de situation aurait peut-être pu être évité si le moyen de communication avait été différent. Par exemple, la direction aurait pu faire cette demande en assemblée générale, à un moment où l'ambiance est détendue, afin que tout le personnel entende le ton réel de cette demande et de manière à pouvoir réagir immédiatement à une réaction de mécontentement. Cela aurait peut-être été un moyen plus approprié : « le contrôle de l'état de la réception est plus important encore que la « beauté » du message ! » (Dupuis dans Moisset, Plante et Toussaint, 2003, p. 310).

Par contre, malgré cette situation, l'envoi de courriels n'est certes pas à proscrire, au contraire, car dans d'autres circonstances nous considérons que l'envoi de courriels pourrait s'avérer être la meilleure option pour plusieurs raisons : rapidité, efficacité, liberté temporelle, consignation de traces, etc.

Les directrices et les directeurs d'école actuellement en poste sont des gens qui doivent apprivoiser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, à différents moments de leur vie et certainement à leur rythme. « Les nouvelles figures [pratiques] qui émergent des usages avancés des outils de communication apparaissent ainsi suffisamment originales pour que puisse être établi le constat d'une modification significative des modalités de mises en contact. » (de Bailliencourt, Beauvisage et Smoreda, 2007, n.p.). Sans vouloir mettre trop d'emphase sur les TIC, nous constatons qu'ils ont tout de même révolutionné la communication ; ils se sont immiscés dans nos vies, puis ils sont tranquillement devenus incontournables. Pourtant, par le fait même, ils complexifient le processus de communication, et les directrices et les directeurs doivent

apprendre à les utiliser, en complément aux moyens de communication plus traditionnels, sans nécessairement avoir étudié méticuleusement leurs impacts.

Ainsi, nous avons pu remarquer, en discutant avec des directrices et des directeurs actuellement en poste, que certains d'entre eux ne se questionnaient pas toujours quant au meilleur moyen de communication à utiliser en lien avec l'objectif du message et l'impact que cela pouvait avoir au-delà même du contenu du message. Parmi l'ensemble des moyens de communication, le moyen le plus rapide, qui peut différer selon les contextes, était souvent choisi sans analyse ou réflexion approfondie, soit par simple souci d'efficacité perçue, par manque de temps, par habitude ou même inconsciemment. Pourtant, à notre avis, il n'est pas superflu d'accorder de l'importance au choix du moyen de communication le plus approprié dans un contexte donné, pour faire passer un message, de manière à ce qu'il soit interprété et perçu avec le plus d'exactitude possible par rapport à son intention afin que son objectif soit atteint.

Ainsi pour favoriser l'atteinte des objectifs de la communication, nous recommandons une préparation stratégique de la manière dont le message sera transmis. C'est ce qu'on appelle une stratégie de communication. Son élaboration peut prendre des formes et des proportions variées. Le choix du moyen de communication fait partie d'une stratégie de communication.

## 2. QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Compte tenu de l'importance du choix accordé aux moyens de communication dans la préparation d'une stratégie de communication dans un contexte donné, pour aider les directrices et les directeurs d'école à transmettre leurs messages le mieux possible, ce projet de recherche tente de répondre aux questions de recherche suivantes :

Question générale :

Comment aider les directrices et les directeurs d'école à choisir les moyens de communication les plus appropriés, dans des contextes donnés, dans l'élaboration de stratégies de communication destinées à leur personnel ?

Questions spécifiques :

- 1) Quels moyens de communication sont utilisés par les directrices et les directeurs d'école, et quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?
- 2) Quels sont les moyens de communication qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la réceptivité du personnel ?

En termes d'objectifs général et spécifiques, ce projet de recherche vise à :

Objectif général :

Aider les directrices et les directeurs d'école à choisir les moyens de communication les plus appropriés, dans des contextes donnés, dans l'élaboration de stratégies de communication destinées à leur personnel.

Objectifs spécifiques :

- 1) Dresser un répertoire des différents moyens de communication qui sont généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école secondaire, en précisant pour chacun d'eux leurs particularités, leurs avantages et leurs inconvénients.
- 2) Identifier les moyens de communication utilisés par les directrices et les directeurs d'école secondaire qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la réceptivité de leur personnel.

### 3. PERTINENCE DE LA RECHERCHE

#### 3.1. Pertinence sociale

Dans le cadre de la pratique professionnelle d'un directeur ou d'une directrice d'école, le processus de communication comporte plusieurs d'éléments à considérer : l'impact des mots, l'intention du message, sa réceptivité, le langage non verbal, le tangible et l'imperceptible dans les relations de communication, le charisme de la directrice ou du directeur d'école, son leadership, etc. Ainsi, la communication a une importance capitale dans le travail des directrices et des directeurs d'école. De plus, nous pensons que chaque être humain est affecté par l'impact de sa propre communication et, qu'il en soit conscient ou non, il perçoit et juge celle des autres.

Nous tenterons de dresser un répertoire basé sur l'étude des avantages et des inconvénients des différents moyens de communication en identifiant ceux qui favorisent et qui nuisent à la réceptivité des interlocuteurs.

L'étude que nous proposons s'adresse précisément aux membres de l'équipe de direction des écoles secondaires du Québec. Elle s'appuie sur des situations habituelles et généralement vécues dans les écoles du Québec (contextes donnés) par les directrices et les directeurs s'adressant à leur personnel, soit les enseignants et les enseignantes ainsi que le personnel non enseignant tels les professionnels et les professionnelles, les techniciens et les techniciennes, les responsables de la maintenance, etc. Possiblement, elle pourra se transposer à d'autres gestionnaires ou même à toute autre personne voulant optimiser ou objectiver sa communication ou en évaluer ses impacts potentiels sur la réceptivité.

#### 3.2. Pertinence scientifique

Cette recherche mènera à une recension d'écrits ainsi qu'à la création d'outils, soit un cadre pour l'élaboration de stratégies de communication et un répertoire des différents moyens de communication décrivant leurs avantages et leurs inconvénients propres. Ceci

pourra faciliter le choix à faire parmi les différents moyens de communication pour diffuser un message et ainsi améliorer la communication chez les directrices et les directeurs d'école. À notre connaissance, il n'y a pas d'outils de la sorte qui ont été créés pour les directrices et les directeurs d'école et il y a peu d'écrits qui portent spécifiquement sur ce sujet.

## DEUXIÈME CHAPITRE

### CADRE DE RÉFÉRENCE

Ce chapitre présente, en premier lieu, le cadre conceptuel qui servira à définir l'ensemble des concepts lié à la problématique nécessitant une définition précise. Par la suite, le cadre théorique expose différentes théories de la communication, puis approfondit un modèle de stratégie de communication, incluant un répertoire des moyens de communication.

#### 1. CADRE CONCEPTUEL

Dans ce cadre conceptuel plusieurs termes sont définis en lien avec la communication. Ces concepts sont les « composantes de la communication » incluant l'intention, les interlocuteurs (émetteur et récepteur), le contexte, le code (verbal et non verbal), le message, l'interaction et les moyens de communication. Ensuite, suivra le concept de réceptivité, puis une définition des « types de communication » et des « stratégies de communication ». Mais tout d'abord, nous commencerons par définir ce qu'est la « communication ».

##### 1.1. Communication

Dans la communication, il y a deux opérations cognitives à considérer : « L'une repose sur le choix des termes qui expriment la pensée ; l'autre réside dans l'interprétation des mots formulés tels que compris par l'interlocuteur. » (St-Germain et Boucher, 2010, p. 12). Ainsi, la communication implique une interaction entre un émetteur et un récepteur ; l'émetteur est responsable du message, de l'information et du choix du moyen pour le transmettre, mais c'est au moment de la réception du message que la « communication » s'engage. En effet, comme c'est l'émetteur qui a une intention, un objectif à atteindre par son intervention, c'est donc lui qui est le responsable, qui doit

choisir la manière dont il communiquera et qui doit s'adapter à son interlocuteur (niveau de discours et de langage, par exemple). La communication « se situe simultanément à plusieurs niveaux affectifs, ce qui requiert beaucoup d'attention et de sensibilité aux enjeux inhérents à ce processus. » (Bissonette, 2010, p. 28). En ce sens, certaines professions exigent des habiletés affinées en communication dont celles des directrices et directeurs d'école.

De plus, la communication est un concept qui possède deux dimensions assez distinctes, mais pourtant bien imbriquées dans leur complémentarité : la dimension mécanique de transmission et la dimension relationnelle.

Premièrement, la communication, c'est l'« action de transmettre une information. » (Le nouveau Petit Robert, 2009, p. 480) Étymologiquement, ce terme provient du latin classique *communicatio* qui signifie « mise en commun, échange de propos, action de faire part ». (Pierrel, 2009, n.p.) Ainsi, la communication est l'action de transmettre un contenu ou, s'il y a échange, de le mettre en commun.

Deuxièmement, selon Peraya (1998), « les théories de la communication nous apprennent que communiquer c'est transmettre un contenu, mais aussi instaurer une relation sociale. » (p. 171) En ce sens, la communication est également le « fait d'être en relation. [...] Relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement. Passage ou échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes, de signaux. [...] (Le nouveau Petit Robert, 2009, p. 480) La communication est en quelque sorte un passage obligé pour entrer en relation.

Concrètement, nous pourrions considérer la communication comme étant un « processus par lequel une source d'information A tend à agir sur un récepteur d'informations B de manière à provoquer chez celui-ci l'apparition d'actes ou de sentiments permettant une régulation des activités de B ou du groupe auquel appartiennent A et B. » (Henriquez, 1971, dans Legendre, 2005, p. 240) Ce processus inclut « une marge

d'erreurs possibles (due, d'une part, au codage de la langue parlée ou écrite, langage gestuel ou autres signes et symboles, par l'émetteur, puis au décodage du message par le récepteur, d'autre part au véhicule ou canal de communication emprunté). » (Pierrel, 2009, n.p.)

En même temps, la communication fait intervenir des notions interpersonnelles ; elle devient alors :

[...] un système complexe qui prend en compte tout ce qui se passe lorsque des individus entrent en interaction et fait intervenir à la fois des processus cognitifs, affectifs et inconscients. Dans cette optique, on considère que les informations transmises sont toujours multiples, que la transmission d'informations n'est qu'une partie du processus de communication et que différents niveaux de sens circulent simultanément. (Wikipédia-Communication, version du 11 juin 2007, consulté le 20 mars 2011)

Ainsi, afin d'allier toutes les dimensions possibles de ce concept, dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons une définition assez générale de la communication comme étant un processus complexe de partage d'un message qui implique nécessairement une interaction entre un émetteur et un récepteur.

## **1.2. Composantes de la communication**

Les composantes de la communication sont les éléments qui composent le processus de communication. Lainey (2008) décompose le processus en cinq « composantes de la communication interpersonnelle [soit] l'intention, l'expression, la réception, l'interprétation, la rétroaction [et] les nouvelles intentions ». (p. 98)

Pour sa part, Bergeron (2006) indique que « le processus de communication fait intervenir six éléments fondamentaux, [soit] un émetteur (source ou encodeur), un message (verbal ou non verbal), un canal de communication (formel ou informel), un destinataire (récepteur ou décodeur), une rétroaction (verbale ou non verbale) [et] une interprétation du message (décodage, des perceptions diverses). » (p. 511)

De son côté, Bibeau (1989, dans Legendre, 2005, p. 241) décrit les conditions de communication de cette manière : « pour qu'il y ait communication, s'imposent des conditions minimales *sine qua non* » : « intention(s), interlocuteur(s), situation/contexte, message/information/contenu, code (langue), et interactivité. » (*Ibid.*, p. 242)

Malgré les différentes conceptions ou organisations de ces concepts, plusieurs s'entrecoupent, nous le verrons dans la définition de chacun de ces concepts. Nous retiendrons ici, comme étant les composantes de la communication, la définition des conditions de communication de Bibeau à laquelle nous ajouterons le concept de moyens de communication (canal). Ainsi, suivront la définition des concepts suivants : l'intention, les interlocuteurs, le contexte, le code, le message, l'interaction et les moyens de communication.

#### 1.2.1. L'intention

L'intention de communication est l'« une des conditions habituelles de la communication qui correspond à l'objectif [...] ou au but poursuivi par l'auteur ». (Legendre, 2005, p. 794). De son côté, Britton, (1977 dans Legendre, 2005, p. 241) mentionne différentes fonctions de la communication :

- expressive (pour s'exprimer, écouter ou échanger) ;
- informative (pour informer, s'informer ou participer à une interview) ;
- persuasive (pour persuader, se faire persuader ou discuter) ;
- régulateur (pour dicter une conduite ou se faire dicter une conduite) ;
- ludique (pour s'amuser individuellement ou collectivement).

Pour leur part, Breton et Proulx (2006, p. 40) utilisent les termes « genres de communication » pour désigner l'intention. Ils en distinguent trois : la communication expressive, informative ou argumentative.

Nous retiendrons la toute première définition de ce concept, tirée de Legendre, comme étant « une des conditions habituelles de la communication qui correspond à

l'objectif [...] ou au but poursuivi par l'auteur », étant donné que dans le cadre de cet essai, les communications qui serviront d'exemple seront liées au but poursuivi par des directrices et des directeurs d'école.

### 1.2.2. Les interlocuteurs (l'émetteur et le récepteur)

Les interlocuteurs sont formés de l'émetteur et du récepteur. L'émetteur est la « personne qui produit un message selon les règles d'un code spécifique [...] Qui diffuse une information. » (Pierrel, 2009, n.p.) C'est le « pôle d'une communication qui prépare, encode et envoie un message » (Legendre, 2005, p. 555) Il s'agit donc de la personne qui a un message à transmettre (Synonymes : expéditeur, destinataire, messenger, locuteur, encodeur, auteur.) Dans le contexte de cet essai, l'émetteur est un membre de l'équipe de direction d'une école. Rappelons que l'un des objectifs spécifiques de cet essai est de dresser un répertoire à l'intention de ces derniers afin de les aider à communiquer leurs messages à leur personnel et à hausser réceptivité du personnel.

Le récepteur est la personne « qui, dans le processus de la communication, reçoit un message. » (Pierrel, 2009, n.p.) Il s'agit du « pôle d'une communication qui reçoit, décode et réagit à un message. » (Legendre, 2005, p. 1135) Ainsi, « quel que soit le sens donné au message par l'émetteur, c'est au récepteur qu'il appartient, en dernier lieu, de le doter de la signification qu'il perçoit. » (*Ibid.*, p. 240) (Synonymes : destinataire, décodeur).

Dans le contexte de cet essai, les récepteurs sont des membres du personnel d'une école, soit les enseignantes et les enseignants, ainsi que les membres du personnel de soutien (administration, professionnels, techniciens, entretien, etc.). Ceux-ci sont les récepteurs des messages qui leur seront communiqués par un ou des membres de l'équipe de direction.

### 1.2.3. Le contexte

Le contexte représente l'« ensemble des circonstances entourant un fait et qui lui confère une valeur et une signification. » (Legendre, 2005, p. 291) C'est également les

« conditions dans lesquelles se trouve le sujet au moment de l'activité et qui peuvent influencer sa compréhension et sa production. » (*Ibid.*)

La situation ressemble considérablement au concept de contexte, car elle se définit comme étant l'« ensemble des circonstances dans lesquelles une personne se trouve » (Le nouveau Petit Robert, 2009, p. 2379). Cela représente sa situation spatiotemporelle, mais de manière plus précise, en linguistique, ça inclut également l'« ensemble des conditions de production de l'énoncé, extérieures à l'énoncé lui-même et influant sur sa réalisation (personnalité des locuteurs, environnement, moment, etc.). (Pierrel, 2009, n.p.)

À la suite de ces différentes définitions de « contexte » et de « situation » recensées, nous reformulons une définition du contexte du message, fortement inspirée de celle de Pierrel (2009), comme étant tous les éléments qui peuvent interférer pendant la transmission du message dont l'ensemble des conditions de production du message, extérieures au message lui-même et influant sur sa réalisation (personnalité des locuteurs, environnement, moment, etc.). Le « etc. » fait référence à un ensemble de conditions, et comme cet ensemble peut se définir comme étant toutes « circonstances entourant un fait et qui lui confère une valeur et une signification » (Legendre, 2005, p. 291), nous incluons donc, dans notre définition de ce concept, l'historique des personnes impliquées, leur personnalité et leur état d'esprit, ainsi que le climat organisationnel de l'école. Il est à noter que le terme « contexte » sera retenu par rapport à celui de « situation » tout au long de cet essai pour éviter la confusion.

#### 1.2.3.1. Le bruit

Inclus dans le contexte, différents modèles de communication identifient le bruit comme étant une « interférence qui nuit à la transmission d'un message ; parasite, perturbation aléatoire [...] par une perte ou un ajout d'informations » (Legendre, 2005, p. 177). Ces interférences peuvent être physiques (écriture illisible ou volume pas assez fort), mais peuvent également être des « obstacles psychologiques, sociaux et structureaux

qui faussent ou déforment le message original de l'émetteur. » (McShane et Benadou, 2008, p. 440).

Nous retenons l'ensemble de ces définitions, considérant que le bruit est « partout, dans soi comme en dehors de soi » (*Ibid.* p. 441), tant qu'il s'agit d'une interférence nuisant à la transmission d'un message.

#### 1.2.4. Le code

Le code est un « système ou suite de symboles destiné par convention à représenter et à transmettre une information [...] Tout système rigoureux de relations structurées entre signes, ensemble de signes ou contenu. » (Le nouveau Petit Robert, 2009, p. 457).

Le langage est un code utilisé pour transmettre un message ; il est transmis « à l'aide d'un codage par l'émetteur, et un décodage par le récepteur, d'où la nécessité d'un code commun » (Techno-Science.net), car il sert à transformer le message de manière à être compris par le récepteur. « La langue s'impose comme un système de normes [un code] dont l'utilisation permet la cohérence et l'intelligibilité des contenus de communication. » (Pierrel, 2009, n.p.) Pour McShane et Benadou (2008), « l'émetteur conçoit un message, le code sous forme de mots, de gestes, d'intonation et d'autres symboles ou signes » (p. 439).

Nous retenons que le code est un système destiné par convention à représenter et à transmettre un message. Dans le cadre de cet essai, le code sera la langue parlée et écrite, ainsi que le langage non verbal.

##### 1.2.4.1. Verbal et non verbal

Il est également important de distinguer le verbal du non verbal. Larousse (2009, n.p.) définit le mot verbal comme étant « de vive voix et non par écrit ». Dans cette optique, la communication verbale et la communication orale seraient des synonymes. Larousse (*Ibid.*) apporte une précision en définissant aussi ce terme par « qui est relatif à la parole, aux mots, au langage ». Il existe cependant des définitions plus explicites par rapport à la

distinction proprement dite entre verbal et non verbal : « une communication verbale est faite de signes linguistiques. [...] Est dite « non verbale » une communication basée sur la compréhension implicite de signes non exprimés par un langage : l'art, la musique, la kinesthésie, les couleurs, voire les vêtements ou les odeurs. » (Techno-Science.net) Pour sa part, Turchet (2009) apporte une autre précision : « [...] nous parlons de « langage du corps ». À cette locution populaire la communauté des idées préfère souvent l'expression « langage non verbal », plus aseptisée. En réalité ces deux expressions s'éclairent l'une l'autre, l'une incluant l'autre [...] » (p. 17).

Selon McShane et Benadou (2008), « la communication verbale inclut tout moyen oral ou écrit pour transmettre un message à l'aide de mots. La communication non verbale se rapporte à toute partie de la communication qui se fait sans recours aux mots. » (p. 441) C'est cette dernière définition que nous retenons étant donné qu'elle reste générale et qu'elle distingue clairement la différence entre le verbal et le non verbal.

#### 1.2.5. Le message (qui est transmis de l'un à l'autre)

Le message est une « séquence de signaux, correspondant à des règles de combinaisons précises, envoyée par un émetteur vers un récepteur par l'intermédiaire d'un canal. » (Pierrel, 2009, n.p.) Il est donc « l'objet, l'information, les paroles que le messenger transmet. [...] Il est] organisé selon un code, [et] circule d'un émetteur à un récepteur. » (Le nouveau Petit Robert, 2009, p. 1580-1581).

Ainsi, nous reformulons une définition de ce concept comme ceci : un message est tout signal, dont l'objet, l'information et les paroles, émis par l'émetteur et décodé par le récepteur.

#### 1.2.6. L'interaction

L'interaction se définit comme étant « l'action réciproque qu'exercent entre eux des êtres, des personnes et des groupes. » (Pierrel, 2009, n.p.) De manière plus précise, il s'agit d' :

Un échange interhumain où deux ou plusieurs intervenants s'influencent mutuellement, par leur apport au groupe, par le dialogue, par l'approbation ou la contradiction, etc. Jeu dynamique de forces où le contact et ses effets réciproques entre les membres ou groupes tendent à modifier le comportement des participants (GOOD dans COISMAN (1974). » (Legendre, 2005, p. 794).

Nous retenons le début de la définition de Good, soit « un échange interhumain où deux ou plusieurs intervenants s'influencent mutuellement », car dans le contexte de cet essai l'interaction sera l'échange, plutôt que l'action, qu'il y aura entre la directrice ou le directeur d'école et son personnel.

#### 1.2.7. Les moyens de communication

Les moyens de communication sont le « mode de diffusion (dans le langage courant, le terme diffusion fait référence à une notion de « distribution », de « mise à disposition ») et de communication [...] Bref, tout ce qui est lié à la médiatisation du message » (Techno-Science.net). Le moyen c'est « l'outil servant d'intermédiaire pour que l'on puisse exprimer et communiquer ses idées dans un mode oral, gestuel ou graphique. » (Blouin et Bergeron, 1997, p. 51)

Ainsi, nous reformulons une définition des moyens de communication comme étant l'outil ou le support qui permettra le transport du message entre l'émetteur et le récepteur. Dans le cadre cet essai, les moyens de communication seront, par exemple, la rencontre de *visu* ou l'utilisation du téléphone comme moyen de communication orale, celui du courriel ou de la lettre comme moyen de communication écrite. D'autres terminologies sont souvent utilisées pour désigner cette même idée comme le « médium », le « véhicule du message » ou le « canal » de diffusion ou de transmission, mais tout au long de cet essai, l'utilisation du terme « moyen de communication » sera retenu pour désigner ce concept afin d'éviter toute confusion.

### 1.3. Réceptivité

La réceptivité se définit comme étant la « faculté de recevoir des impressions » et l'« aptitude à recevoir les idées d'autrui. » (médiadico.com). Selon l'Encyclopédie de LINTERN@UTE, la réceptivité c'est le « fait d'être réceptif, caractère de ce qui l'est » et être réceptif c'est être « ouvert, sensible à ».

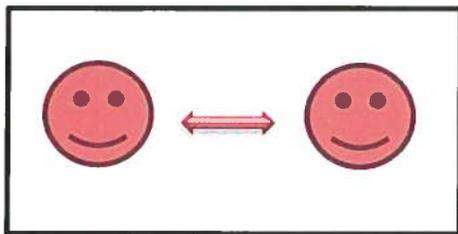
Nous retenons la définition de LINTERN@UTE. Quand il sera question de réceptivité, nous présupposerons une ouverture et une sensibilité, donc un accueil favorable par le récepteur au message qui lui a été transmis.

### 1.4. Types de communication

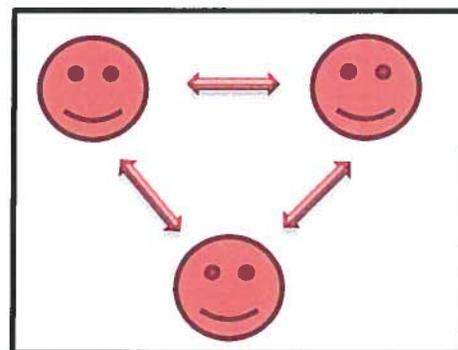
Il y a trois types de communication : la communication interpersonnelle, la communication de groupe et la communication de masse (Techno-Science.net).

Tout d'abord, la communication interpersonnelle « est basée sur l'échange un émetteur - un récepteur. Entre humains, c'est la base de la vie en société. » (Techno-Science.net). Elle est aussi un rapport d'interaction. Cependant, sous un angle relationnel et interactionnel, elle se définit davantage comme étant un « échange d'informations et de significations créées et partagées entre deux personnes ou plus à travers les messages verbaux et non-verbaux. » (Cormier, 2006, p. 30).

Dans cet essai, nous considérons la communication interpersonnelle comme un rapport d'échanges interactifs entre deux personnes. Il est possible de considérer une communication interpersonnelle lorsqu'il y a plus de deux personnes en présence, mais la communication interpersonnelle se fera entre chacun des individus. S'il s'avère qu'il y a deux personnes en interaction (figure 1), il y a donc un rapport entre les deux, mais s'il y a trois personnes en interaction (figure 2), il y a, à ce moment, trois rapports de communication interpersonnelle :



**Figure 1 :** Communication interpersonnelle entre deux personnes



**Figure 2 :** Communication interpersonnelle entre trois personnes

Ensuite, la communication de groupe peut prendre différentes formes. « La communication de groupe part de plus d'un émetteur s'adressant à une catégorie d'individus bien définis, par un message (communication) ciblé sur leur compréhension et leur culture propre. » (Techno-Science.net).

Les réunions font partie intégrante de la communication de groupe. Il y a plusieurs types de réunions en fonction des objectifs fixés, comme une réunion d'information, de sensibilisation, de consultation, de consolidation, de discussion, de négociation, de décision, de formation et d'innovation. (Mongeau, 2004).

Nous reformulons une définition de la communication de groupe comme étant une communication qui implique une interaction entre plusieurs personnes. Ainsi, les réunions de groupe sont incluses à l'intérieur de ce concept. Dans le cadre de cet essai, il sera important d'identifier les groupes en question, car ils pourront être différents selon le contexte.

Enfin, la communication de masse est une « communication qui fait intervenir les mass media » (Legendre, 2005, p. 245). C'est également une communication qui implique un émetteur (ou un ensemble d'émetteurs liés entre eux) s'adressant à tous les récepteurs disponibles. (Techno-Science.net) Selon Burlinger (2010) :

Par communication de masse, on entend l'ensemble des techniques contemporaines qui permettent à un acteur social de s'adresser à un public extrêmement nombreux. Les principaux moyens de communication de masse ou mass media sont la presse, l'affiche, le cinéma, la radiodiffusion et la télévision [et l'Internet].

Quoiqu'il en soit, ce type de communication fait davantage référence à la communication telle que vécue dans le domaine de la publicité. Elle sera donc peu approfondie dans le cadre de cet essai, qui se concentrera davantage sur les types de communication interpersonnelle et de groupe.

### **1.5. Stratégie de communication**

Une stratégie c'est « une manière de procéder pour atteindre un but spécifique » (Legendre, 2005, p. 1260). Ainsi, une stratégie de communication est la manière dont l'émetteur procédera pour communiquer son message afin que son objectif soit atteint. « La stratégie consiste à la définition d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou pour atteindre un ou des objectifs. Elle se traduit ensuite, au niveau opérationnel en plans d'actions. » (Techno-Science.net)

Or, pour favoriser l'atteinte du but, une préparation permet de réfléchir et de mettre en perspective les différentes composantes de la communication. Cette préparation peut être simple et concise ou très élaborée. En marketing, quand il est question de stratégie de communication, il s'agit d'une organisation laborieuse où :

...l'on procède à « l'analyse diagnostique » de la marque, de sa communication passée et de celle de ses concurrents. [Puis] on définit les différents programmes de publicité, de promotion des ventes, de marketing direct... On met en œuvre ces programmes conçus de façon intégrée. On contrôle les résultats. (Techno-Science.net)

Par contre, dans le cadre de communications quotidiennes, comme celles ciblées dans le cadre de cet essai, l'élaboration d'une stratégie de communication consiste à définir la manière dont l'émetteur transmettra son message afin d'atteindre son objectif. La

communication poursuit toujours un objectif, un but ultime, avec ou sans objectifs secondaires ou inhérents (transmission d'informations, mobilisation des interlocuteurs, etc.). Il faut donc se questionner, se demander précisément quel est l'objectif de la communication et mettre en perspective les finalités attendues pour faire un choix éclairé.

Le leader doit cerner quelle est son intention : expliquer ? Convaincre ? Argumenter ? Quel but se donne-t-il ? Quel(s) effet(s) recherche-t-il ? [...] C'est également en cernant ses intentions que le leader peut décider comment il communiquera : face à face ou par courriel ? En privé ou en public ? Oralement ou par écrit ? La façon dont le message est communiqué accroît ou diminue son impact. (Lainey, 2008, p. 99)

Ainsi, nous reformulons notre définition de la stratégie de communication comme étant la manière dont l'émetteur procédera pour communiquer son message afin que son objectif soit atteint. Ce but est lié à l'intention de la communication.

Ceci termine la définition des concepts liés à cet essai. Rappelons que nous avons défini la communication, ainsi que ses composantes dans leur globalité et chacune des composantes individuellement, la réceptivité, les différents types de communication et finalement le concept de stratégies de communication. Dans le cadre théorique qui suivra, nous chercherons dans la littérature des théories liées à ces concepts en lien avec nos objectifs de recherche.

## 2. CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique commence par expliciter le concept de la communication verbale et non verbale, selon différents modèles de Jakobson et le modèle de la communication bidirectionnelle. Par la suite, inspiré de Lainey et de la méthode QQQQCP, le concept de stratégie de communication sera décortiqué afin d'en élaborer éventuellement un modèle. Cela inclura, notamment, une étude des divers moyens de communication. Enfin, la réceptivité sera abordée et un tableau synthèse des facteurs de réussite et d'échec de la communication sera présenté.

### 2.1. Communication verbale et non verbale

La communication est un processus complexe de partage d'un message qui implique nécessairement une interaction entre un émetteur et un récepteur ; ainsi l'acte de communiquer se traduit par les mots (communication verbale) et par le corps (communication non verbale). Sous toutes ces formes, il y a des conditions qui peuvent avoir un impact sur la transmission du message.

#### 2.1.1. La communication verbale

Dans la communication verbale, il y a deux opérations cognitives distinctes qui consistent, d'une part, à exprimer un message et, d'autre part, à recevoir ces mots en s'en façonnant une interprétation. Jakobson (1963) propose un modèle de communication, illustré à la figure 3, où différentes fonctions de la communication sont établies et mises en relation.

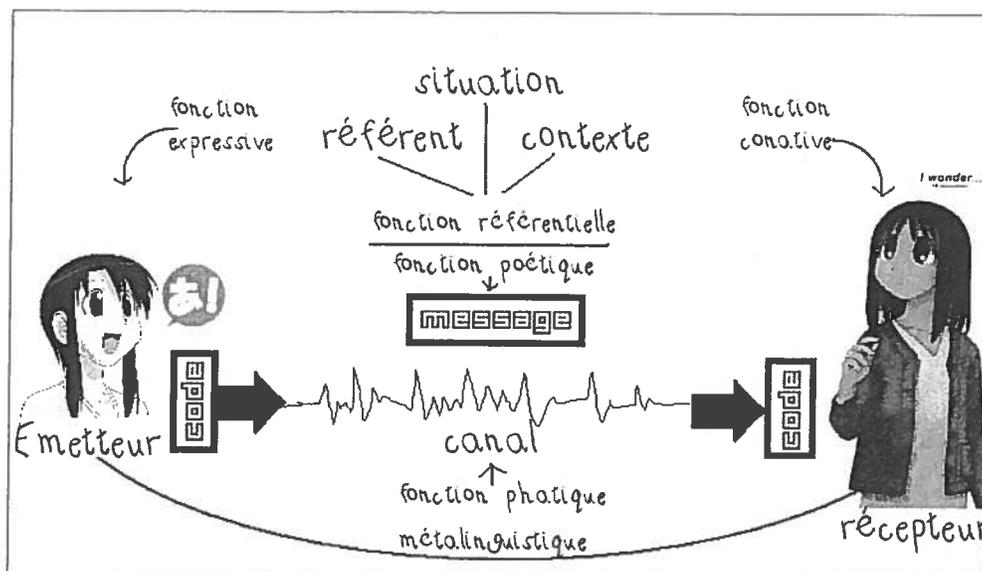


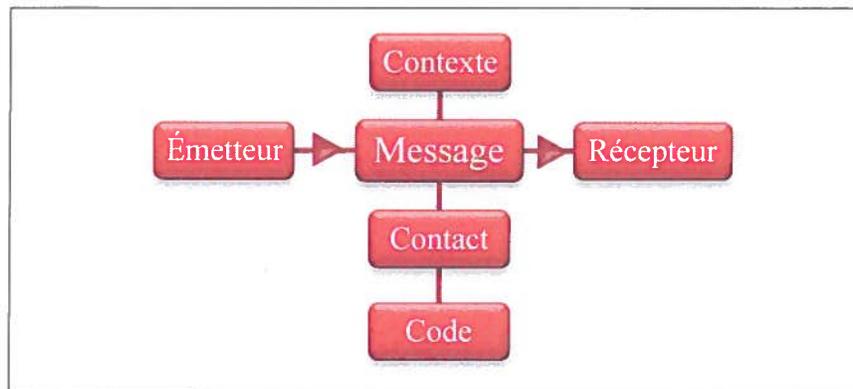
Figure 3 : Illustration du modèle de Jakobson

Source : <http://psychology-lessons.blogspot.com/2008/02/communication-modles-de-jakobson.html> (consulté le 7 octobre 2011)

- Fonction expressive : l'émetteur qui exprime son message, qui entre en communication.
- Fonction conative : le récepteur reçoit le message et réagit en fonction de celui-ci (il « fait un effort » dans le sens de ce qui lui a été exprimé.)
- Fonction référentielle : le contenu et le sens du message dans son contexte.
- Fonction phatique : qui ne sert pas à communiquer un message, mais à maintenir un contact entre les interlocuteurs (par exemple un test de son ou une politesse d'usage).
- Fonction métalinguistique : choix d'un code commun (langue), compréhensible pour tous les interlocuteurs.
- Fonction poétique : le message pour lui-même.

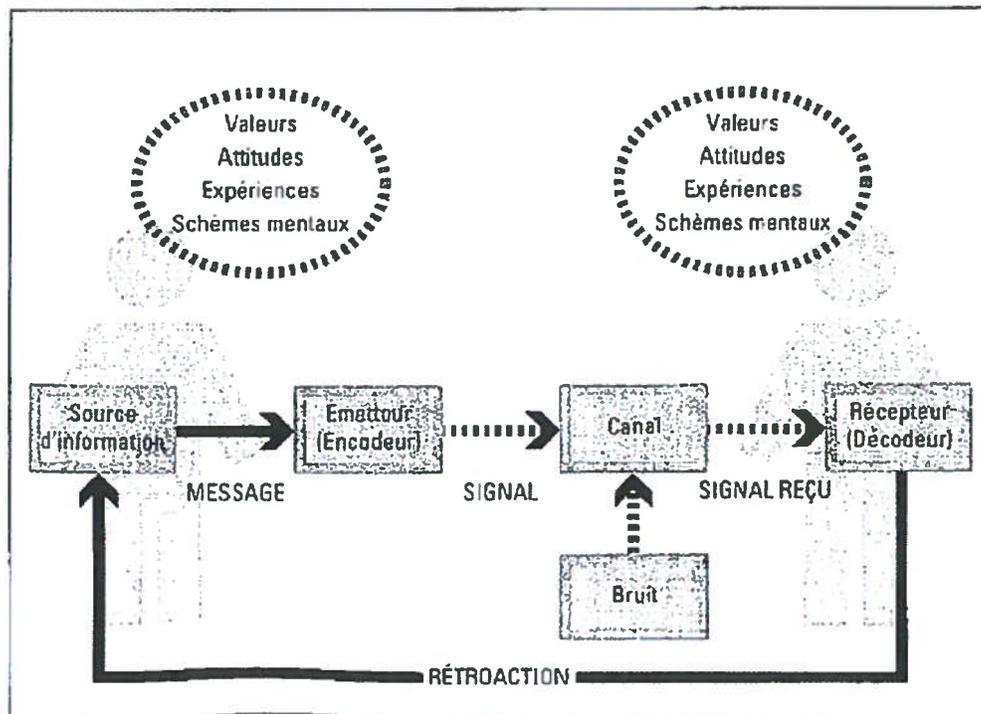
Dans ce modèle, la communication est fonctionnelle étant donné la présence des différentes fonctions. Ces fonctions sont en interaction les unes avec les autres, mais elles peuvent également être hiérarchisées par rapport à l'intention de la communication, par exemple : « la suprématie de la fonction poétique sur la fonction référentielle n'oblitére pas la référence [...] mais la rend ambiguë » (Jakobson, 1963, p. 238).

Nous en retiendrons que dans le modèle de Jakobson, la communication est un processus linéaire entre un émetteur et un récepteur, et la complexité se situe entre les deux, tel que résumé par la figure 4 ci-dessous :



**Figure 4 :** Résumé du modèle de Jakobson

Pour sa part, le modèle de la communication bidirectionnelle de la figure 5 « met en évidence l'importance du récepteur dans la communication. » (Lainey, 2008, p. 96)



**Figure 5 :** La communication bidirectionnelle

Source : Lainey, P. (2008). *Le leadership organisationnel. De la théorie à la pratique*. Montréal : Chenelière Éducation, p. 95.

Ce modèle illustre que l'émetteur n'a pas simplement à émettre son message pour qu'il soit reçu par le récepteur. Il a également la responsabilité de valider la compréhension et l'interprétation que s'est fait le récepteur du message, en accueillant lui-même la rétroaction du récepteur. Cette rétroaction permet de savoir si le message a bien été transmis, s'il n'y a pas eu d'interférences dans la transmission (canal, bruit) ou de conflits à la réception (valeurs, attitudes, expériences, schèmes mentaux). Cette validation permet à l'émetteur de savoir si son objectif a été atteint. Cette finalité est à ce point importante qu'il est du devoir de l'émetteur d'aller chercher cette rétroaction si elle n'est pas émise spontanément par le récepteur. Plus l'émetteur sera capable d'aller chercher une rétroaction de qualité, plus il s'induera vers une réalité qui s'approchera de l'interprétation du récepteur. Une reformulation faite par le récepteur dans ses mots est une manière efficace de valider l'interprétation qu'il y a eu du message, tandis que la répétition des mots de l'émetteur ne permet pas de savoir réellement toute la perception des valeurs des concepts par le récepteur.

En ce sens, selon Roussillon (2010), l'être humain ne peut percevoir que ce dont il est capable de concevoir. Si un concept lui échappe, malgré toutes les explications possibles, sa perception, ou son interprétation du message, en sera affectée. On ne peut pas forcer l'émetteur à comprendre ce qu'il n'est pas en mesure de conceptualiser. C'est donc également du devoir de l'émetteur de s'assurer d'être compréhensible pour le récepteur. Dans le cadre de notre essai, nous pourrions dire qu'il revient donc à la directrice ou au directeur d'école de s'assurer d'être compréhensible pour son personnel quand il communique avec eux. Il doit adapter ses propos en fonction des différents récepteurs et ne pas s'attendre à une compréhension uniforme d'un même message. Il ne peut pas non plus exiger une compréhension de la part d'un récepteur qui ne peut pas concevoir le concept présenté.

### 2.1.2. La communication non verbale

La communication est complexe étant donné qu'il s'agit d'une interaction entre des êtres humains qui sont eux-mêmes complexes. « Une des caractéristiques fondamentales du

vivant c'est qu'il [a] inévitablement une dimension d'imprévisibilité » (Roussillon, 2010). Ainsi, il est possible de tenter de favoriser la réaction de l'autre, sa réceptivité, mais il s'agit toujours de prédiction de vraisemblance, jamais d'indice de conséquence directe. La communication non verbale a un impact sur le partage des messages dans toutes les communications de *visu*. L'être humain communique constamment, sans même en avoir conscience, car si le comportement existe, il comporte des messages et ces messages communiquent. Pour Muchielli, « on ne peut pas ne pas communiquer. Que l'on se taise ou que l'on parle, tout est communication. » (Techno-Science.net) Cormier (2006) discourt dans le même sens : « La communication interpersonnelle ne se réduit pas aux actes de parole : elle englobe tous les comportements, les indices et les symboles ayant valeur de message pour autrui. Le mutisme est aussi lourd de sens que la logorrhée. » (p. 31)

Il faut savoir que dans une communication orale, seulement 7 % du message (contenu, mots) serait retenu par l'auditoire, tandis qu'il serait de l'ordre de 35 % à 38 % pour le ton/timbre/voix et 55 % à 58 % pour le non verbal - gestes, sourire, langage corporel- (Burkic, 2009 ; Turchet, 2000). D'ailleurs, « la communication non verbale tient une place prépondérante dans le travail émotionnel [...étant donné que] les employés ont souvent recours aux signaux non verbaux pour communiquer les sentiments considérés comme acceptables » (McShane et Benabou, 2008, p. 446).

Les recherches en synergologie, méthode de lecture du langage du corps, se sont basées sur l'observation de l'être humain. La synergologie n'invente rien, tout est déjà là et existe. Le corps transmet des informations supplémentaires à son interlocuteur, il faut seulement être ensuite capable de décoder ces informations (Mercier et Mercier, 2011). L'être humain peut apprendre à les décoder, d'où la synergologie, mais il peut également les percevoir inconsciemment ou instinctivement ; il n'a pas de preuves concrètes, il n'a pas toujours d'explications, et pourtant ça ne veut pas dire que ça n'existe pas (*Ibid.*). De plus, la synergologie enseigne qu'un seul geste isolé, ne veut rien dire à lui seul. C'est par la combinaison de multiples gestes simultanés (micromouvements : microattitudes, microdémangeaisons, microfixations, microcaresses et microréactions) indiquant tous la

même chose qu'il est possible d'en tirer une interprétation. Ainsi, un mouvement forcé enverra un message contradictoire et, inconsciemment, le récepteur percevra une incohérence.

Ainsi, le corps communique constamment et ment même moins que les mots (Roussillon, 2010). L'émetteur peut se censurer consciemment, mais peut également le faire inconsciemment. Et, de manière tout aussi inconsciente, le récepteur capte les messages qui lui sont transmis involontairement par l'émetteur. Encore plus complexe, sans se dire un seul mot, l'observé (par exemple le récepteur) observe l'observateur (l'émetteur) l'observer et en lui renvoyant des messages en tant que quelqu'un qui se sent ou se sait observé, (*Ibid.*) et vice versa. Dans cette logique, il devient impossible de déterminer qui est l'émetteur et qui est le récepteur dans la communication non verbale étant donné qu'il s'agit d'une interaction continue de messages de l'un à l'autre qui engendre une rétroaction instantanée. Enfin, malgré toute volonté, le langage non verbal est indéniable et inévitable, il n'y a donc pas d'autres choix que de l'accepter, et dans le meilleur des cas, de savoir en tirer profit, avec ses avantages et ses inconvénients. Par exemple, si quelqu'un doit communiquer un message dont il est convaincu, il aura avantage à le faire de *visu*, car son langage non verbal sera convainquant et renforcera son message verbal. En contrepartie, s'il doit communiquer un message avec lequel il n'est pas nécessairement en accord, un moyen de communication de *visu* serait un mauvais choix, car le ou les récepteurs percevront une incohérence entre le message verbal et les signaux non verbaux de l'émetteur.

## **2.2. Stratégie de communication**

Tel qu'indiqué précédemment, notre définition de la stratégie de communication est la manière dont l'émetteur procédera pour communiquer son message afin que son objectif soit atteint. Ce but est lié à l'intention de la communication. Dans le cadre de cet essai, l'élaboration d'une stratégie de communication est la réflexion qui sera faite par la directrice ou le directeur d'école sur la manière de procéder pour communiquer son

message et atteindre son objectif. Ces quelques questions, inspirées de Lainey, peuvent guider cette réflexion (2008. p. 98) :

- QUOI : Quel est le message ? Qu'est que je veux dire ?
- POURQUOI : Quelle est l'intention ? Pour obtenir quel(s) résultat(s) ?
- QUI : À qui s'adresse le message précisément ?
- QUAND : Quand vais-je transmettre le message ?
- COMMENT : Quel moyen de communication vais-je choisir ?

Ces questions sont également inspirées de la méthode QQQQCP. Cette méthode consiste à organiser l'analyse d'une situation en se basant sur le questionnement. Elle « est une sorte de réflexe, de grille d'analyse, face à une situation donnée qui permet de se poser les bonnes questions sans rien oublier. » (Ségot, Raymond et Favier, 2011, p.121) Le tableau 1 expose la signification de chacune de ces lettres et donne des exemples.

**Tableau 1 : Méthode QQQQCP**

<b>Q</b>	Quoi ?	De quoi s'agit-il ?
<b>Q</b>	Qui ?	Qui fait quoi ? Qui est concerné ?
<b>O</b>	Où ?	Dans quel lieu ? Place dans l'organisation ?
<b>Q</b>	Quand ?	À quel moment ? À quelle fréquence ?
<b>C</b>	Comment ?	De quelle manière ? Avec quels moyens ?
<b>P</b>	Pourquoi ?	Justifications diverses... (intention)

Il y a pourtant un point que l'on omet souvent, c'est le « P » de « pourquoi ? ». On peut le comprendre, car ce n'est pas toujours facile de remettre en cause les raisons pour lesquelles on fait les choses... Cependant, ce « P » est très utile. Il permet aux équipes de sortir du rituel et du train-train quotidien, il redonne du sens et de la compréhension à ce que chacun entreprend tous les jours. [...] D'une manière générale, on peut aussi ajouter un second « C » au QQQQCP, pour « combien ? ». (*Ibid.*, p. 121-122)

Selon Tournebise (2010), l'élaboration d'une stratégie de communication peut être perçue négativement.

Parfois certains pensent même que l'art de la communication, c'est l'art de de la manipulation. Or il n'en est rien, car quand il y a manipulation, ce n'est plus de la communication. Dans la communication il y a un grand respect de l'individu. [...] Dans la communication, aussi importantes que soient ces informations, les individus destinataires comptent plus que l'information qui leur est destinée. (n.p.)

En ce sens, plutôt que d'y induire une connotation péjorative, l'élaboration de la stratégie de communication peut être considérée comme du temps investi dans le but d'être le plus clair possible pour le récepteur. Ceci est pour le *bien* de tous ; autant par respect pour les récepteurs que par souci d'efficacité et d'optimisation des effets de la communication. Dans le cadre de cet essai, cela pourrait inclure certainement le *bien* de la directrice ou du directeur d'école qui souhaite essentiellement le *bien* de son école et des membres de son personnel.

Élaborer une stratégie de communication consiste donc à répondre à certaines questions avant d'engager la communication de manière à le faire de façon stratégique. L'ensemble des communications pourraient être optimisées par cette réflexion, mais nous suggérons du moins d'élaborer une stratégie de communication pour les communications importantes ou stratégiques. De plus, selon le contexte de la communication, un individu, la directrice ou le directeur d'école dans le cadre de notre recherche, n'a pas nécessairement accès à l'ensemble de ces données, ainsi il faut davantage entrevoir ces questions comme étant des pistes de réflexion.

### 2.2.1 Cinq questions générales pour élaborer une stratégie de communication

En nous inspirant au départ de Lainey (2008), puis en complétant avec les idées de la méthode QQQQCP, nous organisons la stratégie de communication en répondant aux questions suivantes : quoi, pourquoi, qui, comment et quand. Nous incluons donc le O (où) de la méthode QQQQCP dans le « comment » de Lainey, étant donné que le lieu découlera du moyen choisi, s'il s'agit d'un moyen de communication de *visu*.

#### 1 - QUOI : le message à transmettre

Quand vient le temps d'élaborer une stratégie de communication, c'est qu'il y a nécessairement un émetteur qui a un message à transmettre. Or, la première question à se poser peut sembler simple, mais il s'agit du « QUOI ? ».

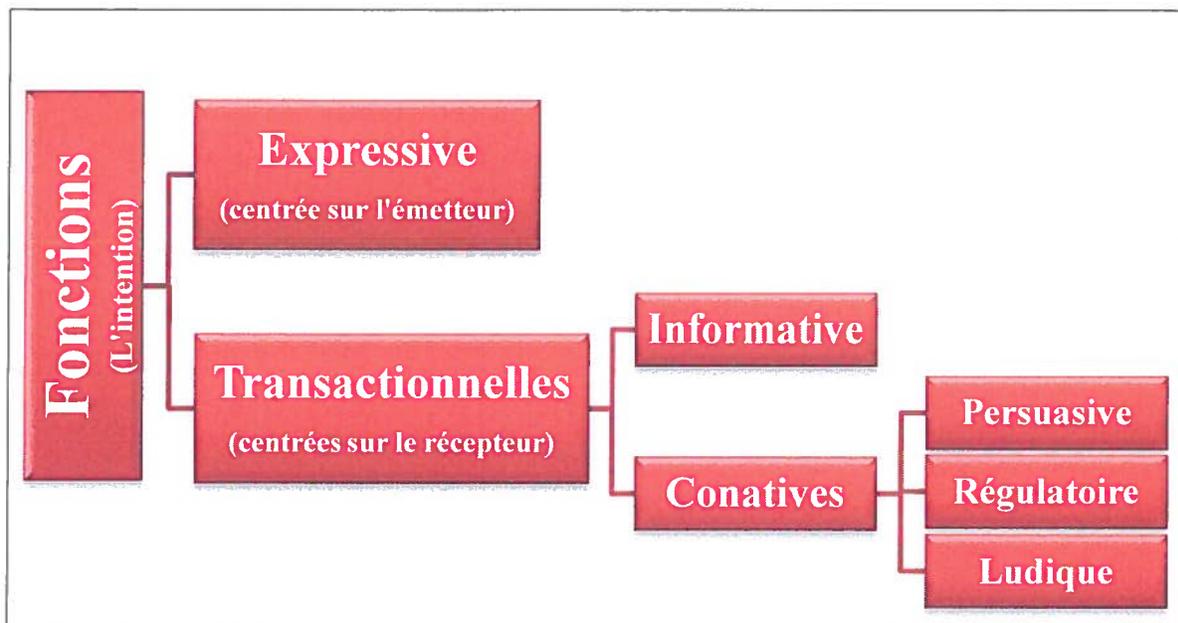
Question-clé :

Quel est le message que je veux transmettre ?

#### 2 - POURQUOI : l'intention du message à transmettre

Il est également important de réfléchir à l'intention qu'il y a derrière le message ; revenir à l'essence, aux fondements, car l'intention sera en quelques sortes le fil conducteur du message. « Avant de mettre en branle tout le processus de communication, il faut déterminer une intention [...] si le but est bien défini, l'émetteur choisira le code, le canal et le message les plus pertinents » (Arcand et Bourbeau, 1995, p. 21). Il faut donc répondre au(x) « POURQUOI ? ». Est-ce que le but est d'informer le personnel ; de faire respecter une loi, une règle, une clause ; de former le personnel, de mobiliser le personnel ; d'exiger un changement ; de reconnaître ou de valoriser son personnel ; de rechercher de l'information ; d'améliorer les relations interpersonnelles ou le climat organisationnel ; de participer à la vie du milieu, etc. ?

Selon Breton et Proulx (2006), la communication peut être expressive, informative ou argumentative selon l'intention de la communication. Valiquette (1979, dans Legendre 2005, p. 241) propose un autre modèle adapté de Britton (1977, dans Legendre, 2005, p. 241) illustrant les différentes fonctions (intentions) de la communication. Le modèle de Valiquette inclut les trois intentions de Breton et Proulx, mais il détaille de manière plus précise les différentes fonctions de la communication.



**Figure 6 :** Fonctions de la communication

Source : Reproduction libre inspirée de Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal : Guérin. 3<sup>e</sup> édition, p. 241.

Tel qu'indiqué à la figure 6, la communication expressive est centrée sur l'émetteur, son intention est personnelle, ses fondements intrinsèques ; il s'agit d'un désir de s'exprimer.

En revanche, les communications transactionnelles sont centrées sur le récepteur. La communication informative sert à décrire des faits, objectivement. « Décrire nécessite une élaboration sophistiquée, qui mobilise des qualités individuelles comme l'esprit

d'organisation et de synthèse, le sens de l'objectivité et de la concision, la compétence à produire des modèles du réel. » (Breton et Proulx, 2006, p. 40-41).

Par ailleurs, la communication *argumentative* ou *persuasive*, deux synonymes selon les différents auteurs, est une « opinion, à mi-chemin donc, entre l'objectivité et la subjectivité. [...] [Elle] s'appuie sur les techniques qui transforment une opinion en argument et qui la transportent ainsi vers l'auditoire en vue de lui faire partager cette opinion » (*Ibid.*, p. 42-43). Dans la figure précédente, cette communication fait partie de la catégorie « conative », car elle implique un effort de la part du récepteur. Ce dernier ne peut pas être passif, il doit interagir, il doit prendre position ; de manière persuasive (se faire persuader ou discuter) de manière « régulatoire » (se faire dicter une conduite, l'accepter ou la contredire) ou de manière ludique (s'amuser, individuellement ou collectivement). (Legendre, 2005, p. 241)

Bref, pour bien cerner l'intention de la communication, il faut, à notre avis, se poser les questions qui suivent.

#### Questions-clés :

Quel est l'objectif que je poursuis ?

Est-ce que je veux m'exprimer, persuader, dicter une conduite, amuser ?

Mon intention est-elle claire ? Est-elle légitime ?

Sur quoi reposent les fondements de mes intentions ?

Quelles sont les finalités que j'attends ?

Est-ce que des changements de comportements sont attendus ? Lesquels ?

### 3 - QUI : à qui s'adresse le message

Ensuite, en fonction de l'intention du message, il faut se questionner à savoir à qui s'adresse le message. Les acteurs directs seront facilement identifiables, mais il faut réfléchir aux autres (Laprée, 2004, p. 33-34). Par exemple, si une information s'adresse aux enseignants, il faut se demander si cette information pourrait également être pertinente ou

pourrait intéresser le personnel des ressources éducatives. Car même s'ils ne sont pas directement touchés, ils pourraient l'être indirectement. En même temps, il ne faut pas non plus submerger l'ensemble du personnel pour toutes informations, car l'abondance de superflu ou la redondance peut également noyer les communications importantes. De plus, il est important d'indiquer clairement le nom des personnes à qui s'adresse directement le message et de préciser qui reçoit une copie conforme (c.c.), car « cette indication permet aux participants de connaître le cadre à l'intérieur duquel ils sont appelés à collaborer » (Laprée, 2004, p. 57).

Inspiré de Laprée (2004), voici certaines questions qui pourraient aider à la réflexion par rapport à l'élaboration d'une stratégie de communication

#### Questions-clés :

Qui doit m'entendre ?

Est-ce que je communique directement ou à travers d'autres personnes ?

Suis-je la bonne personne pour communiquer ce message ?

Est-ce que je tiens compte du cadre de référence du ou des récepteurs ?

Est-ce que je dois adapter ou nuancer mon message en fonction des différents récepteurs ?

Qui, à tort ou à raison, serait frustré de ne pas avoir été informé ?

Quel est le nombre d'employés à qui je m'adresse ?

Les récepteurs sont-ils un groupe entier (un comité, une catégorie d'employés) ou des individus ?

Qui sont-ils individuellement et collectivement ?

Quels sont les groupes informels touchés ?

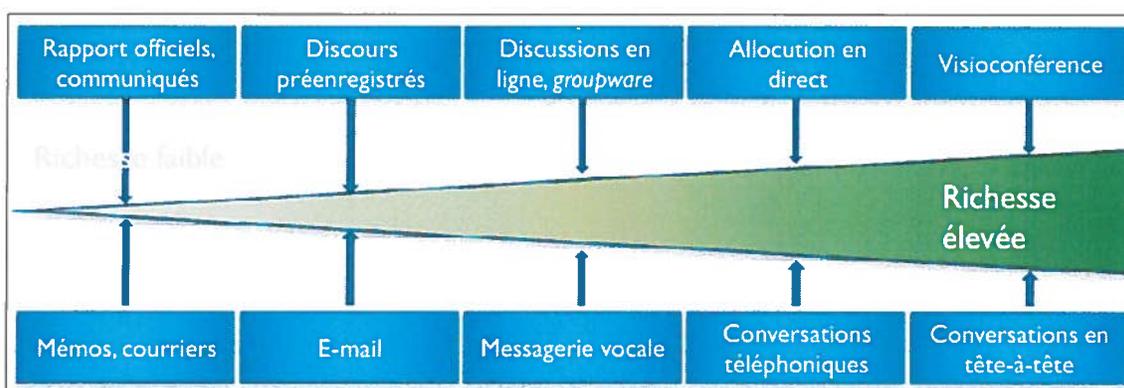
Est-ce qu'il est préférable de diviser ou de regrouper certains récepteurs, et selon quels critères ?

#### 4 - COMMENT : l'expression du message

Lainey (2008, p. 98) utilise le terme *expression* pour définir la façon dont sera exprimé le message. Il s'agit d'une partie importante dans l'élaboration de la stratégie de communication. Tout d'abord, il faut se questionner par rapport au moyen de communication qui serait le plus approprié et ensuite il faut organiser le message.

Dans le choix des moyens de communication, il faut savoir que chaque moyen comporte ses avantages et ses inconvénients. Seront donc présentées les particularités des moyens de communication à l'oral, incluant la communication non verbale inhérente, pour terminer avec les particularités des moyens de communication écrits.

Selon Voynnet Fourbou (s.d.), « la richesse informationnelle des différents canaux de communication correspond à la quantité d'information qu'un canal donné peut transmettre au cours d'une action de communication. » Ainsi, la communication interpersonnelle (conversation en tête-à-tête) et la visioconférence sont riches, tandis que les rapports officiels, les communiqués, les mémos et les lettres (courriers) ont une richesse faible, tel qu'illustré à la figure 7.



**Figure 7 :** La richesse des moyens de communication

Source : Voynnet Fourbou, C. *La communication organisationnelle*.  
<http://voynetf.free.fr/co/communicationorganisationnelle.pdf>

De son côté, Lehnisch (2011) mentionne que « la communication orale et de face-à-face occupe, au sein de l'entreprise, la majeure partie du temps relationnel des acteurs de la vie dans l'entreprise. » (p. 59). À cet égard, Voynnet Fourbou (s.d.) mentionne que l'échange face-à-face et le téléphone sont des moyens de communication qui ont une richesse informationnelle, car ils ont les avantages d'être personnels, bidirectionnels (à double sens) et de permettre la rétroaction (fort feed-back). Cependant, ils ont les

inconvénients suivants : pas d'enregistrement, spontané et difficile à diffuser (*Ibid.*). De plus, un des inconvénients majeurs des échanges oraux réside dans le décodage du message, car « l'écoute n'est pas « la chose la mieux partagée » au sein de l'entreprise : combien de fois sentons-nous notre interlocuteur rêveur, distrait, suivant son idée, continuant sa démonstration... » (Lehnisch, 2011, p. 59).

Le nombre d'interlocuteurs et d'interlocutrices influence également la compréhension et le décodage d'un message oral. Ainsi, dans la communication orale et de face-à-face, comme dans une rencontre en dyade par exemple, « c'est là en général que la compréhension est la meilleure, mais le nombre de récepteurs est limité à une seule personne. La rétroaction est quasi systématique. » (Techno-Science.net). Par opposition, la communication de masse est considérée comme étant celle qui suscite la moins bonne compréhension. De même, « la communication de groupe est aussi complexe et multiple car elle est liée à la taille du groupe, la fonction du groupe, et la personnalité des membres qui le compose. » (*Ibid.*) Ainsi, plusieurs éléments peuvent avoir une influence sur la communication orale dans un groupe comme le stade de développement du groupe, le rôle du groupe, les normes et le niveau de cohésion entre les membres du groupe et finalement la taille du groupe (Lainey, 2008, p. 154-155).

Dans le cadre du travail des directrices et des directeurs d'école, la communication orale de groupe est souvent liée aux réunions et il y a différents types de réunion. Le tableau 2 en présente des exemples (Mongeau, 2004, n.p.).

**Tableau 2 : Types de réunion**

Types de réunion	Exemples
<b>Information</b> (information divergente)	Conférence, <i>briefing</i> , réunion de feed-back, de compte-rendu, etc.
<b>Sensibilisation</b> « Conscientisation »	Groupe de conscientisation.
<b>Consultation</b> (information convergente)	Analyse des besoins ou des attentes, sondage, focus group, etc.
<b>Consolidation</b> « Solidarisation »	Réunion d'une équipe ou d'une catégorie d'employés, célébration d'un événement, etc.
<b>Discussion</b> (travailler, produire, discuter, faire)	Groupe de tâche, de coordination, de concertation, de débat, de meeting, cercles de qualité, etc.
<b>Négociation</b>	Médiation de conflit, concertation, partage, arbitrage, etc.
<b>PSP et Décision</b>	PSP, cercles de qualité, comité de direction, etc.
<b>Formation</b>	Ateliers, session thématique ou d'intégration, cours, etc.
<b>Innovation</b>	Remue-méninge, concassage, synectique, etc.

Selon l'intention de la communication orale, un type de réunion sera favorisé et un type de communication en découlera. Par exemple, si l'intention est de trouver de nouvelles solutions à une problématique, une réunion d'innovation (également appelée « réunion de créativité ») pourrait être appropriée, et le type d'animation qui en découlerait pourrait être un remue-méninge collectif. Le nombre de personnes, leur rôle et leur personnalité aura un impact certain sur le déroulement de la réunion, donc sur les résultats attendus au terme de ce moment de communication.

Par contre, il est important de s'assurer que la réunion est nécessaire et légitime, et il faut également garder en tête qu'on ne doit pas submerger le personnel de réunions.

Il sera toujours préférable de [se passer d'une réunion] :

- lorsqu'elle peut être remplacée par un autre moyen d'information (note, mail, demande de suggestions écrites, entretiens individuels...);

- lorsqu'il s'agit d'une fausse consultation (décision déjà prise, absence d'intention sincère de consulter les participants) ;
- lorsqu'on sait qu'on ne pourra pas atteindre les objectifs (manque de temps, collaborateurs absents...). (Cathelin et Tilliette, 2011, p. 143-144)

Par ailleurs, la communication orale implique généralement une communication non verbale en simultané, car elle est souvent de *visu*, mis à part l'appel téléphonique. Ainsi, toujours en guise d'exemple, la communication non verbale est utile lorsque qu'il y a un besoin de rétroaction immédiate. Sans même demander une réponse au récepteur, son « non verbal » révélera des informations instantanément (Mercier et Mercier, 2011). C'est là où la rétroaction est la plus immédiate, par contre, elle n'est pas nécessairement la plus claire ; « Même l'apparence physique et la façon de s'habiller communiquent « quelque chose » à l'intérieur d'une culture donnée. [Par contre,] ces signaux sont souvent perçus comme ambigus et donc susceptibles d'être mal interprétés. » (McShane et Benabou, 2008, p. 446). Un autre avantage de la communication non verbale est qu'elle permet d'obtenir des informations supplémentaires qui n'ont pas été révélées par le récepteur, il s'agit de savoir les décoder. Par contre, son inconvénient inhérent est que l'émetteur transmet tout autant d'informations supplémentaires à son auditoire. Ainsi, la première conclusion que nous en tirons est que, pour une directrice ou un directeur d'école, la façon optimale d'obtenir une communication réussie est de jouer la carte de la transparence et de l'authenticité de manière à ce qu'il y ait une cohérence entre les paroles et les gestes. Arcand et Bourbeau (1995) appuient cette idée, « plus les rapports sont sains, francs et solides, plus la communication a des chances de réussir » (p. 20). Tel que mentionné précédemment, la deuxième conclusion est que si une directrice ou un directeur n'est pas entièrement convaincu, il devrait peut-être utiliser un moyen de communication qui n'implique pas d'interaction de *visu*, comme la communication écrite, par exemple.

Ainsi, comme l'indique Lehnisch (2011), « au sein de la communication en général dans l'entreprise, l'écrit reste encore le vecteur parfois essentiel, en tout cas toujours important, parmi les réseaux relationnels qui y existent. » (p. 29). Selon Brès (s.d.), « les

moyens écrits sont en règle générale [...] les plus importants facteurs de réussite [car] ils donnent, par leur trace, une image de solidité et une assurance de l'information. » (p. 14-15) Effectivement, ils ont les avantages de pouvoir être enregistrés, prémédités et facilement diffusés. (Voynnet Fourbou, s.d.)

À cet effet, Cathelin et Tilliette (2011) mentionnent que les réseaux sociaux (Web 2.0) sont des moyens écrits qui offrent « des avantages non négligeables [...] : la communication horizontale, l'information disponible à la demande, la possibilité de bénéficier de l'expertise d'autrui pour résoudre un problème, etc. » (p. 180). Les réseaux sociaux permettraient non seulement de communiquer à l'écrit en interaction, mais également d'améliorer le climat de travail :

Une occasion supplémentaire de créer de la convivialité et de la connivence, d'entretenir le sentiment d'appartenance, de permettre la transmission d'informations, de renforcer les liens et la culture d'entreprise... Bref, de favoriser l'ambiance ! (*Ibid.*, p. 181)

Malgré tout, « si la communication écrite permet de conceptualiser la pensée, de la structurer, il n'en demeure pas moins qu'elle porte les germes d'inconvénients qui annihilent le concept même de la communication » (Lehnicsh, 2011, p. 36). Brès (s.d.) va dans le même sens en mentionnant que même si les moyens écrits sont d'importants facteurs de réussite, ils sont également « les principaux éléments de problèmes dans la communication interne (p.14). L'inflation de documents est un danger et « la surcharge à tendance à agacer et à être considéré comme du gaspillage. » (*Ibid.* p.15). Pour Voynnet Fourbou (s.d.) les rapports formels, les mémos et les lettres ont également les inconvénients d'être impersonnels, à sens unique et de ne pas permettre la rétroaction (feed-back). De plus, selon Lehnicsh (2011), l'écriture a tendance à affaiblir la mémoire.

En ce qui concerne le courriel, il donne souvent l'impression à l'émetteur qu'il est simple et efficace, car c'est facile et rapide. « Ce qui nécessitait jadis l'édition d'une note d'information, la pose d'une affichette [...] ou un rendez-vous formel est aujourd'hui évacué en quelques secondes... et en un clic [...]. C'est rapide ? Certes. Efficace ? Pas

toujours ! » (Cathelin et Tilliette, 2011, p. 123). En ce sens, surcharger les boîtes de courriels de ses employés n'est pas très judicieux, car en plus de contribuer à l'inflation de documents, cela rend le triage des messages selon leurs niveaux d'urgence et de pertinence impossible. Voici quatre conseils de Cathelin et Tilliette (2011) pour une utilisation judicieuse du courriel :

- Libellez précisément le sujet de vos messages électroniques.
- N'accablez pas vos collaborateurs de dizaines de mail quotidiens.
- N'usez des envois groupés qu'avec parcimonie.
- Attention à l'interprétation de vos écrits ! (p. 124)

Finalement, l'absence d'intonation est un autre inconvénient majeur pour le courriel, mais également pour l'ensemble des moyens de communication écrits :

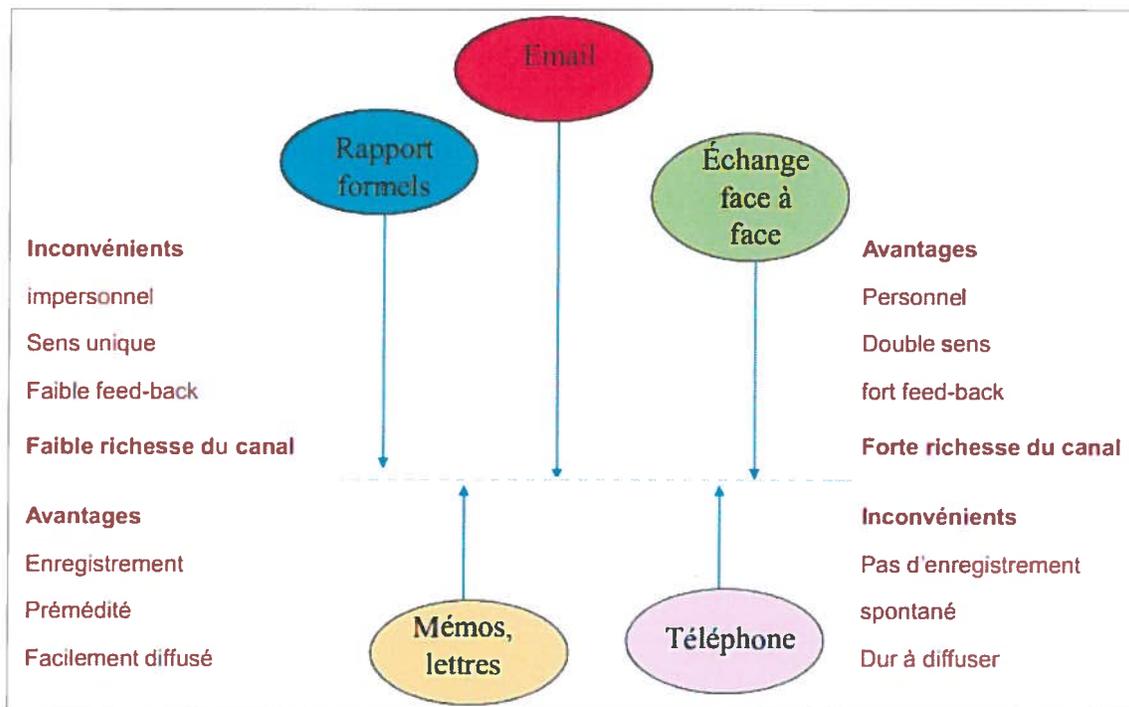
Dépourvu des intonations de la voix [...] et des apports de la communication non-verbale, le « ton » d'un mail [ou de toute communication écrite] peut faire l'objet d'une interprétation erronée, ce qui est susceptible d'engendrer des malentendus pouvant mener à une forme de défiance ou de conflit larvé. (Cathelin et Tilliette, 2011, p. 125)

Pour faciliter la compréhension d'un message, l'emploi d'une juxtaposition de moyens de communication est avantageux, par exemple l'utilisation d'un support visuel lors d'une communication orale. Par contre, Arcand et Bourbeau (1995) mentionnent que pour être intelligible dans son contexte de communication orale, le support doit comporter une information minimale qui servira de canevas ou d'illustration pour soutenir les propos, il ne doit pas tenir lieu d'explications.

Selon Gene Zelazny, un graphique utilisé pour une présentation visuelle doit être au moins deux fois plus simple que celui qu'on utilise dans un rapport écrit. Un support efficace ne contient pas plus de huit lignes de texte, le titre compris. (*Ibid.*, p. 319)

De plus, Arcand et Bourbeau (*Ibid.*) indiquent également qu'il ne faut pas laisser un matériel à la vue sans l'utiliser, car cela intrigue les auditeurs (récepteurs) qui peuvent oublier d'écouter le début du message.

Ainsi, le choix du moyen de communication est déterminant par rapport à l'intention de communication et aura un impact sur la suite de l'élaboration de la stratégie de communication, à savoir la manière d'organiser le message en fonction du moyen choisi. À la figure 8, Voynnet Fourbou (s.d.) propose une synthèse des avantages et des inconvénients des divers moyens de communication.



**Figure 8 :** Avantages et inconvénients des moyens de communication

Source : Voynnet Fourbou, C. *La communication organisationnelle*.  
<http://voynnef.free.fr/co/communicationorganisationnelle.pdf>

Questions-clés :

- Quel moyen de communication vais-je utiliser ?
- Est-ce que j'utilise un seul moyen ou plus ?
- Est-ce que j'utilise le même moyen pour l'ensemble des récepteurs ?
- Est-ce que le moyen choisi présente les avantages que je recherche ?
- Est-ce que je suis prêt à accepter les inconvénients inhérents au moyen choisi ?

Maintenant, en ce qui concerne l'organisation du message, cela dépendra du moyen de communication choisi. S'il s'agit de l'envoi d'un courriel, par exemple, le choix des mots, l'orthographe, la ponctuation, les couleurs, les images, les symboles, les polices, la mise en page auront un impact sur la réception du message. Il faut également porter une attention à l'objet, à la liste des destinataires (récepteurs) et à l'utilisation des destinataires en copie conforme (Cc. et Cci.).

S'il s'agit d'une réunion, la préparation de celle-ci impliquera la programmation de la réunion en fonction des participants, l'envoi de la convocation, la proposition d'ordre du jour, les conditions matérielles tels que le matériel requis et l'endroit de la réunion (Laprée, 2004). La simple disposition de la salle peut avoir une grande influence sur le déroulement de la réunion. La figure 9 en présente des exemples.



**Figure 9** : La disposition de la salle

Source : (CLE/SEJER, 2004, p. 12)

Ainsi, après avoir choisi le moyen de communication, il faut poursuivre notre questionnement afin de préciser certains éléments du « comment », en fonction du moyen choisi.

### Questions-clés :

- Est-ce que je m'exprime dans des mots que le ou les récepteurs comprennent ?
- Ai-je des biais de perception concernant le ou les récepteurs ?
- L'information est-elle organisée pour faciliter la compréhension ?
- Est-ce que je souligne les points importants ?
- Y a-t-il trop d'information livrée trop rapidement ?
- Le message peut-il être ambigu pour d'autres ?
- Mes émotions créent-elles de la distorsion dans le message ?
- Est-ce que j'assume des choses ?

### 5 - QUAND : le moment de la communication

Enfin, la dernière étape de notre stratégie de communication consiste à déterminer le moment de la communication. Dans tous les cas, il faut considérer le temps de préparation de la communication orale ou écrite par l'émetteur en lien avec la date butoir qu'il doit respecter, s'il y a lieu. Ensuite, il y a la détermination du moment de la remise de la communication écrite ou le choix de la plage horaire nécessaire à la communication orale. Dans ce cas, il faut également considérer un délai raisonnable entre l'envoi de la convocation et la date de la rencontre ou de la réunion (Laprée, 2044). De plus, il y a la durée de la communication. Par exemple, s'il s'agit d'une communication orale, ce sera la durée de la réunion ou de la rencontre et s'il s'agit d'un affichage, ce sera la date du début de l'affichage et du retrait du message. Enfin, il y a le délai accordé entre le moment du message et la réponse attendue de la part du ou des récepteurs, s'il y a lieu.

### Questions-clés :

- Ai-je une date butoir à respecter (reddition de compte) ?
- Quel serait le moment idéal ? Puis-je l'attendre ?
- Ai-je une porte d'entrée par une tribune, un comité ou un événement déjà prévu qui me permettrait de transmettre mon message ?
- Puis-je regrouper ce message avec un autre ?
- Est-ce que j'isole ce message des autres ?
- Ai-je le temps de me préparer ?
- Est-ce que j'accorde suffisamment de temps ?
- Est-ce que les délais sont annoncés et sont-ils acceptables ?
- Ai-je de la latitude si j'ai finalement mal estimé la durée ?

En résumé, l'utilisation de ces questions comme canevas de base pourront aider les directrices et les directeurs d'école à élaborer leurs stratégies de communication.

### **2.3. Réceptivité**

En lien avec le concept de réceptivité énoncé dans le deuxième objectif spécifique de cette recherche, nous tenterons d'identifier quels sont les facteurs de réussite et d'échec de la communication. Rappelons que la réceptivité laisse présupposer une ouverture et une sensibilité, donc un accueil favorable par le récepteur au message qui lui a été transmis. Ainsi, les facteurs de réussite sont des pistes à préconiser, tandis que les facteurs d'échec nous donnent des indications à éviter, afin de favoriser la réceptivité des récepteurs.

Les facteurs de réussite de la communication sont nombreux et peuvent être liés aux différentes composantes de la communication ; émetteur, récepteur, code, message, moyen de communication et contexte. Le tableau 3 présente une reproduction de la synthèse élaborée et proposée par Arcand et Bourbeau (1995, p. 28). Les mots en italique sont des mots qui ont été remplacés afin d'être cohérent avec la nomenclature choisie dans le cadre conceptuel de cet essai.

**Tableau 3 : Synthèse des facteurs de réussite et d'échec de la communication**

Composantes	Communication efficace	Communication difficile	Comment améliorer la communication ?
<b>ÉMETTEUR</b>	Même cadre de référence que le récepteur	Cadre de référence différent	Se mettre dans la peau du récepteur
	Même mode de perception que le récepteur	Mode de perception différent	Se mettre dans la peau du récepteur Utiliser plus d'un code
	Rôle clair et bien joué	Rôle ambigu	Lever l'ambiguïté
	<i>Intention</i> complémentaire de celle du récepteur	<i>Intention</i> différente	Essayer de comprendre l'autre Faire des compromis
<b>RÉCEPTEUR</b>	Connaissances et habiletés intellectuelles appropriées	Connaissances et habiletés intellectuelles insuffisantes	Demander d'autres informations Aller chercher l'information manquante
	Motivé	Indifférent	S'intéresser, réagir
	Rétroaction abondante	Rétroaction absente	S'intéresser, réagir
<b>CODE</b>	Commun à l'émetteur et au récepteur	Différent pour l'émetteur et le récepteur	Traduire Changer de code
	Approprié, bien choisi	Mal choisi	Changer de code
	Maîtrisé par les interlocuteurs	Non maîtrisé par les interlocuteurs	Définir les termes Simplifier le message Augmenter la rétroaction
<b>MESSAGE</b>	Compréhensible	Trop difficile	Réduire la densité et ajouter des exemples
	Clair, univoque	Polysémique, équivoque	Dissiper l'équivoque
	Adapté aux circonstances	Non adapté aux circonstances	Être attentif aux réactions
<b>MOYENS DE COMMUNICATION ET CONTACT</b>	Contact établi	Absence de contact	Établir le contact
	<i>Moyen de communication</i> approprié	<i>Mauvais choix de moyen de communication</i>	Changer le <i>moyen de communication</i>
	Absence de bruits	Présence de bruits	Éliminer les bruits Ajouter de la redondance
<b>CONTEXTE</b>	<i>Contexte verbal</i> connu	<i>Contexte verbal</i> inconnu	S'informer sur le <i>contexte verbal</i>
	<i>Contexte non verbal</i> connu	<i>Contexte non verbal</i> inconnu	S'informer sur le <i>contexte non verbal</i>
	Clair pour le récepteur et pour l'émetteur	Ambigu	S'entendre sur le sens des termes

Source : Reproduction adaptée tirée de Arcand, R. et Bourbeau, N. (1995). *La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression*. Anjou : Les Éditions CEC, p. 28.

Selon Arcand et Bourdeau (*Ibid.*), « chaque composante est en cause dans l'échec ou la réussite de la communication. C'est cependant à l'émetteur et/ou au récepteur qu'il revient d'intervenir pour modifier le code, indiquer le [contexte], adapter le message ou choisir le [moyen de communication]. » (p. 27). De plus, tout bruit nuit à la réceptivité des récepteurs, étant donné qu'il nuit à la compréhension du message. Il exige donc un effort supplémentaire par ces derniers afin de lutter contre le bruit, peu importe la nature du bruit.

Dans le contexte de cet essai, cette responsabilité d'intervenir pour apporter des changements à la communication afin d'éviter les causes d'échec est essentiellement portée par l'émetteur, donc par la directrice ou par le directeur d'école, étant donné qu'il est porteur de l'intention de la communication. Ainsi, l'émetteur doit poser les gestes nécessaires afin de favoriser la réceptivité du récepteur.

C'est donc par la réflexion sur l'impact de son message que la directrice ou le directeur d'école pourra en venir à favoriser la réceptivité de ses employés. Dans le cadre de cet essai, c'est cette réflexion que nous nommons la stratégie de communication.

En résumé, après avoir défini un ensemble de concepts lié à la problématique de cette recherche, la communication a ensuite été traitée sous trois grands thèmes, soit la communication verbale et non verbale, l'élaboration de stratégies de communication, puis la réceptivité du personnel. C'est donc sur ces mots que s'achève le cadre de référence de cet essai.

## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Ce chapitre présente le cadre méthodologique utilisé dans le cadre de cet essai. Tout d'abord, il sera question du choix de la méthode de recherche, ensuite, des techniques de collecte de données privilégiées, de l'échantillonnage proposé, du déroulement de la recherche et, finalement, du traitement des données.

#### **1. MÉTHODE DE RECHERCHE**

Comme l'objectif général est d'aider les directrices et les directeurs d'école à choisir les moyens de communication les plus appropriés, dans des contextes donnés, pour l'élaboration de stratégies de communication destinées à leur personnel, que le premier objectif spécifique visé est l'élaboration d'un répertoire des différents moyens de communication qui sont généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école secondaire, en précisant pour chacun d'eux leurs particularités, leurs avantages et leurs inconvénients et que le deuxième est l'identification des moyens de communication utilisés par ces directions qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la réceptivité de leur personnel, à cette fin, la méthode qualitative a été choisie. En ce sens, selon Fortin, Côté et Fillion (2006), la méthode qualitative permet d'explorer, d'examiner des phénomènes et d'élaborer un modèle ou une théorie. Ainsi, cette recherche vise l'élaboration d'un répertoire.

D'un autre côté, la méthode quantitative offre d'autres perspectives, celle-ci étant fondée sur la mesure de quantités : « qui concerne la quantité, appartient au domaine de la quantité et des valeurs numériques. » (Le nouveau Petit Robert, 2009, p. 2080). L'analyse de résultats provenant de réponses d'un certain nombre de répondantes et de répondants à

un questionnaire complètera la cueillette de données qualitatives menant à l'élaboration du répertoire des différents moyens de communication.

Ainsi, les deux méthodes, qualitative et quantitative, ont été choisies ; il s'agira donc d'une méthode mixte.

## 2. TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES

Dans le cadre de cette recherche, deux techniques de collecte de données ont donc été utilisées ; l'une est qualitative, soit l'observation participante, tandis que la deuxième est quantitative, il s'agit d'un sondage.

### 2.1. L'observation participante

L'observation est un « mode de collecte de données par lequel le chercheur s'intéresse aux comportements de personnes, organise sa perception et tente d'y donner un sens au regard des objectifs de la recherche » (Karsenti et Savoie-Zajc, 2000, p. 310). Selon Monette et Jobin (1996), il existe deux types d'observation : l'observation participante et l'observation non participante. Étant donné que l'observation a été effectuée dans notre milieu de travail, nous étions impliquée dans la vie sociale, affective et émotive du groupe, il s'agit donc d'une observation participante (*Ibid.*). Malgré le fait qu'il risquait d'y avoir un manque de distance objective, ce type d'observation a l'avantage de permettre d'observer des comportements à des moments inattendus, ainsi que de voir la réalité à partir de l'intérieur (*Ibid.*). Ceci est un réel avantage dans ce cas-ci, car le répertoire des moyens de communication attendu se veut un outil d'application interne. Ainsi, nous avons observé la réceptivité des membres du personnel lors de différentes communications qui ont été faites avec divers moyens dans le courant de l'année 2010-2011 dans un collège privé, puis du mois d'août 2011 au mois de janvier 2012 dans une autre école privée. Les personnes observées n'étaient pas au courant qu'ils participaient à une étude universitaire ; lorsqu'il y

avait des communications faites par la direction au personnel, nous recueillions des commentaires sur la compréhension du message, sur la réceptivité du personnel et sur la communication en général, soit par des discussions de corridor ou par des questionnements lors de diverses réunions en petit groupe. Ces commentaires étaient recueillis sans l'aide d'une grille d'observation, mais ils étaient consignés.

## **2.2. Le questionnaire**

Le questionnaire est une technique de collecte de données généralement utilisée pour mesurer le niveau de satisfaction d'un groupe de personnes et pour vérifier leurs perceptions sur un sujet (Bourque et Normandeau, 2005). Il s'agit d'une technique utile pour collecter de l'information auprès de nombreuses personnes, pour traiter l'information de manière relativement simple (statistiques descriptives) et pour établir des différences de perception par rapport à un sujet donné (Schein, 2004 ; Taylor, 2005). Ainsi, afin d'obtenir des statistiques descriptives, le questionnaire est un instrument tout à fait approprié.

Un questionnaire de type sondage constitué d'une majorité de questions fermées et à choix de réponses a été élaboré. Le questionnaire du sondage se trouve à l'annexe A. Il s'agit d'un questionnaire Web, réalisé avec l'application Web *SurveyMonkey* ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)). Les répondants devaient s'installer à un ordinateur connecté à Internet afin de répondre aux questions.

Il a été administré à l'ensemble du personnel, excluant les directrices et les directeurs, d'une école privée et abordait spécifiquement les moyens de communication. Il questionnait les membres du personnel, les récepteurs, par rapport à leur utilisation de divers moyens de communication, leurs préférences vis-à-vis de divers moyens de communication utilisés par les directrices et les directeurs et ceux qui, à leur avis, favorisent ou nuisent à la réceptivité du personnel.

Il s'agissait d'un sondage en ligne. Un hyperlien a été envoyé par courriel aux personnes ciblées afin qu'elles puissent le compléter à l'ordinateur. Le questionnaire en

ligne a été choisi étant donné qu'il comporte plusieurs avantages. Pour le chercheur, la compilation se fait de manière automatisée, elle ne nécessite donc pas de temps, et les résultats ont la possibilité de se croiser, ce qui signifie d'extraire des données en y ajoutant des contraintes ou des conditions. Par exemple, il est possible de rechercher le nombre de répondants qui, parmi ceux ayant donné telle réponse à telle question, ont répondu telle réponse à telle autre question. De plus, la compilation des résultats peut également apparaître sous différentes formes (tableau, diagramme à bande, à colonne, circulaire, etc.) moyennant de très simples manipulations. Aussi, l'application Web permet d'éviter certaines sources d'erreur en indiquant aux répondants, par exemple, qu'ils ont omis de répondre à une question et qu'ils ne peuvent pas poursuivre à la page suivante avant d'avoir complété correctement la totalité de la page active. Enfin, si une seule réponse est exigée à une question donnée, le crochet changera de place si une deuxième réponse est donnée, plutôt que d'indiquer deux réponses.

Les répondants recevaient l'hyperlien les menant au sondage en ligne par courriel et pouvaient donc y répondre au moment et à l'endroit qui leur convenaient, sans avoir à se déplacer. Ils pouvaient également interrompre leurs entrées de réponses dans le questionnaire pour reprendre à un autre moment, s'ils le désiraient. De plus, l'application Web est interactive et conviviale et les différentes pages se déploient au fur et à mesure afin de ne pas décourager les répondants avec la vue de l'ensemble des questions dès le départ. Le fait que l'accès à un ordinateur connecté à Internet soit nécessaire aurait pu être un inconvénient, mais dans le contexte ce n'en était pas un, étant donné que les enseignants ont des ordinateurs portables fournis par l'école et que les membres du personnel autre que celui de l'enseignement travaillent à un bureau où ils ont un ordinateur. Enfin, il y a également plusieurs des salles avec des postes informatiques disponibles.

Le questionnaire comportait au total 15 questions. Plusieurs questions étaient construites sous forme de matrice, ce qui faisait en sorte que plusieurs réponses étaient attendues par question. Pour répondre au questionnaire, il fallait compter entre 20 et 40 minutes, ce qui était tout de même long dans le contexte, mais nécessaire pour la collecte de

données. Après avoir d'aborder l'utilisation des différents moyens de communication, la réceptivité et les préférences par rapport aux moyens, le questionnaire se terminait par des questions plus générales à réponses courtes, dont les données sociodémographiques, tel que conseillé par Bourque et Normandeau (2003).

### **2.3. La triangulation**

La triangulation fait référence à l'usage croisée de techniques de recueil de données en étude qualitative (Jick, 1979). Selon Karsenti et Savoie-Zajc (2000). La technique de triangulation lui permet d'ajouter une autre perspective et de diminuer sa subjectivité. Le type de triangulation qui est utilisé dans le cadre de cet essai est l'utilisation de plusieurs méthodes et techniques afin de recueillir les données, soit l'observation et le questionnaire.

## **3. ÉCHANTILLONNAGE**

Un échantillonnage est un « ensemble d'opérations qui consiste à choisir un groupe de sujets ou tout autre élément représentatif de la population considérée. » (Fortin, Côté et Fillion, 2006, p. 465). Pour cet essai, deux écoles ont été choisies, mais à différentes étapes du processus de recherche. Voici donc l'échantillonnage choisi pour l'observation et par la suite, celui pour la passation du questionnaire.

### **3.1. Échantillonnage pour l'observation participante**

L'observation a été réalisée dans deux écoles privées différentes, soit un collège sur la rive-sud de Montréal, en premier lieu, puis une école privée sur l'Île de Montréal dans un deuxième temps. Dans les deux cas, il s'agit d'une observation participante, car les circonstances ont faites que nous avons changé de milieu de travail au cours de cette recherche. L'ensemble du personnel des deux écoles a été observé à différentes occasions entre 2010 et 2012, soit environ 180 personnes, groupe composé d'enseignants et de personnel autre que celui de l'enseignement. Il s'agissait d'un échantillon non aléatoire accidentel, car il s'agissait d'individus choisis du fait de leur présence dans un lieu déterminé et à un moment précis (Fortin *et al.*, 2006). Par exemple, à toutes les réunions du

comité pédagogique (réunions en groupe restreint), il y avait un retour sur les événements ou sur les communications survenus récemment. Ainsi, la chercheuse questionnait les participantes et les participants par rapport à la dernière réunion en assemblée générale : comment le message a-t-il été compris en général par le personnel ? Y a-t-il eu des commentaires qui ont circulés dans les salles d'enseignants suite à l'assemblée ? Est-ce que le personnel était d'accord avec les propos tenus ? Y a-t-il eu des personnes mécontentes, si oui, pour quelles raisons ? Etc.

### **3.2. Échantillonnage pour le questionnaire**

Pour l'administration du questionnaire, nous avons choisi d'opter pour un échantillonnage non aléatoire de volontaires (Fortin *et al.*, 2006), car les participantes et les participants se sont portés volontaires pour participer à la recherche en choisissant de répondre ou non au sondage. Étant donné que le questionnaire a été administré dans une seule école privée, il y avait donc un critère d'inclusion qui est d'être un employé dans l'école privée choisie. Les répondantes et les répondants pouvaient être des enseignantes et des enseignants ou des membres du personnel autre que celui de l'enseignement. Par contre, il y avait également un critère d'exclusion, car les directrices et les directeurs, ainsi que les adjointes ne pouvaient pas faire partie de l'échantillon.

L'hyperlien du sondage a été envoyé à environ 70 personnes. De ce nombre, 52 personnes ont répondu à la première question, mais seulement 43 ont répondu à l'ensemble du questionnaire. De ces 43 répondants, 35 étaient des femmes et 8 étaient des hommes. Quatre personnes étaient dans la vingtaine, 23 étaient dans la trentaine, 11 étaient dans la quarantaine, 5 étaient dans la cinquantaine et une personne avait 60 ans et plus. Enfin, 34 personnes avaient le statut d'enseignant et 9 faisaient partie du personnel autre que celui de l'enseignement.

#### 4. DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE

Pendant l'année scolaire 2010-2011, l'observation a été réalisée dans un collège privé sur la rive-sud de Montréal. Par la suite, à partir du mois d'août 2011, l'observation s'est poursuivie dans une école privée sur l'Île de Montréal. L'élaboration du questionnaire a été accomplie au mois de mai 2011. Il a été peaufiné et informatisé au mois de septembre 2011, puis il a fait l'objet d'un premier prétest au mois d'octobre 2011 auprès d'étudiantes et d'étudiants inscrits au cours ADS855 – Accompagnement à la rédaction d'un essai. Des modifications ont été apportées à la suite des commentaires reçus, puis un second prétest a été effectué auprès de la direction d'un collège privé sur la rive-sud de Montréal, au début du mois de novembre 2011. Finalement, l'hyperlien vers la version finale du questionnaire a été envoyée, par courriel à l'ensemble du personnel de l'école privée choisie, le 20 novembre 2011 (voir annexe B). Les membres du personnel avait jusqu'au 26 novembre 2011 pour compléter le questionnaire, de manière volontaire.

#### 5. TRAITEMENT DES DONNÉES

##### **5.1. Traitement des données pour l'observation participante**

Pour le traitement des données liées à l'observation participative, il a d'abord été question d'observer quels étaient les moyens de communication qui étaient utilisés dans les écoles observées afin de produire une liste de moyens sous forme d'inventaire. Cet inventaire a été divisé en deux grandes catégories ; la communication orale et la communication écrite, impliquant le langage que cela fait intervenir, soit le verbal et le non verbal. Les moyens ont également été classifiés en fonction du nombre de récepteurs à qui s'adresse le message et en fonction du côté formel ou informel de la communication.

Dans un deuxième temps, nous avons pu dégager les avantages et les inconvénients de chacun des moyens de communication selon la perception du personnel et de la direction d'école.

## **5.2. Traitement des données pour le questionnaire**

Le traitement des données du questionnaire est relativement simple (Schein, 2004 ; Taylor, 2005). Ainsi, les questions ont d'abord été analysées individuellement, puis certaines comparées. Pour la plupart des questions, les résultats ont été présentés sous forme de pourcentage. Les données n'ont pas été croisées en fonction, par exemple, du sexe ou de l'âge des répondantes ou des répondants.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Le quatrième chapitre fera état de la présentation et de l'analyse des données qui ont été recueillies dans le de cadre de cette recherche. Tout d'abord, seront présentées celles liées à l'observation participante, puis celles liées au questionnaire.

#### 1. DONNÉES LIÉES À L'OBSERVATION PARTICIPANTE

Cette partie présente, dans un premier temps, un inventaire des moyens de communication utilisés dans les écoles observées, puis un tableau des avantages et des inconvénients dégagés pour chacun d'eux.

##### **1.1. Inventaire des moyens de communication**

En lien avec le premier objectif spécifique de cet essai, voici une liste, sous forme d'inventaire, des différents moyens de communication qui sont utilisés par les directrices et les directeurs d'école dans les deux écoles observées.

##### ❖ Communication orale

Communication orale de *visu* (qui allie la communication verbale et non verbale)

La communication orale formelle en grand groupe

- Présentation officielle (ex. lancement)
- Réunion d'information
- Formation
- Allocution lors d'événements (ex. festivités, party)
- Visioconférence

La communication orale formelle en groupe restreint

- Réunion d'information
- Formation
- Comité de travail

La communication orale formelle interpersonnelle (deux personnes)

- Rencontre en dyade
- Convocation pour mesures disciplinaires
- Supervision pédagogique

La communication orale informelle interpersonnelle ou en groupe restreint

- Discussion « de corridor »
- Discussion lors d'événements (festivités, party)

Communication orale seulement (communication verbale + le ton)

- Appel téléphonique

❖ Communication écrite

Communication écrite (communication verbale seulement)

La communication écrite individualisée

- Lettre officielle (enregistrée ou non)
- Feuille(s) à l'ordinateur
- Feuille(s) manuscrite(s)
- Carte de souhait
- Mémos

#### La communication écrite publique

- Babillard
- Affiche

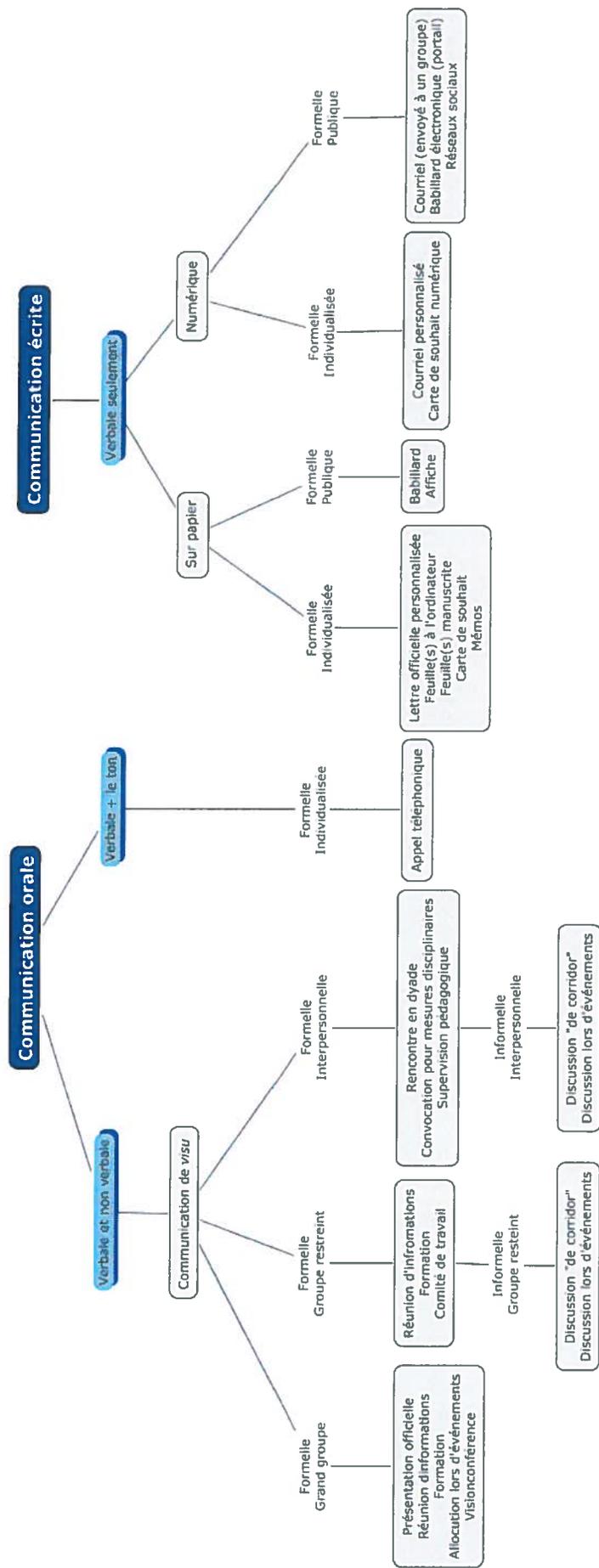
#### La communication écrite numérique individualisée

- Courriel personnalisé
- Carte de souhait numérique

#### La communication écrite numérique publique

- Courriel (envoyé à un groupe)
- Babillard électronique (portail)
- Réseaux sociaux

La figure 10 reprend l'ensemble des moyens de communication énumérés dans la liste précédente, mais de manière à illustrer les différentes catégories sous forme de schéma heuristique. Ainsi, au premier niveau, les deux grandes catégories sont présentées, soit la communication orale et la communication écrite. Sur le deuxième niveau, le langage qui intervient dans ces communications, soit le langage verbal et non verbal sont mis en parallèle. Au troisième niveau, les sous-catégories propres à chacune des grandes catégories apparaissent. La seule sous-catégorie de la communication orale précise si les communications se font de *visu*, tandis que la communication écrite se divise en deux sous-catégories, soit sur papier ou numérique. Au quatrième niveau, certaines précisions sont indiquées. La première précision indique qu'il s'agit tous, à ce niveau, de moyens de communication formelle, tandis que la deuxième information précise le nombre de récepteurs visés par la communication. Enfin, au cinquième niveau, il s'agit de l'ensemble des moyens de communication formels répertoriés précédemment. Au dernier niveau, les moyens de communication informels sont présentés. Nous constatons qu'il y en a uniquement du côté de la communication orale.



**Figure 10** : Classification des moyens de communication

## **1.2. Avantages et inconvénients des moyens de communication**

En fonction des différents moyens de communication utilisés, certains d'entre eux peuvent favoriser ou nuire à la compréhension du message et à la réceptivité du personnel. Également élaborés à partir de l'observation réalisée dans deux milieux de travail, les tableaux 4 et 5 présentent certains avantages et inconvénients liés aux différents moyens de communication, du point de vue du personnel. Le tableau 4 présente les moyens de communication à l'oral, tandis que le tableau 5 présente les moyens liés à la communication écrite. Selon le contexte, des nuances et des spécifications propres aux deux milieux observés (culture organisationnelle, climat organisationnel, organisation matérielle, us et coutumes, etc.), ainsi que par rapport aux individus (personnalités des personnes, préférence individuelle pour la communication orale ou écrite, relations entre les personnes, etc.) peuvent être apportées.

Les tableaux 6 et 7 poursuivent les mêmes objectifs, mais cette fois-ci du point de vue de la directrice ou du directeur d'école.

**Tableau 4 : Avantages et inconvénients des moyens de communication à l'oral selon le personnel**

Communication orale		Moyens de communication	Avantages pour le personnel	Inconvénients pour le personnel
		Présentation officielle (lancement)	Événement marquant et festif	Moment imposé et obligatoire Spectateur passif
		Réunion d'information en assemblée	Accès aux informations	Moment imposé et obligatoire Spectateur passif ou difficulté à interagir
		Allocution lors d'événements (festivités, party)	Événement festif et présence facultative Durée courte (+/-)	Moment imposé Spectateur passif ou difficulté à interagir
		Visioconférence	Accès aux informations Pas besoin d'être sur place	Moment imposé et obligatoire Spectateur passif ou difficulté à interagir Accès à un ordinateur avec Internet
		Réunion d'information (groupe restreint)	Sujet adressé + spécifiquement aux gens présents Possibilité d'interagir	Moment imposé, mais plus flexible Présence obligatoire
		Formation (groupe restreint)	Sujet adressé + spécifiquement aux gens présents Possibilité d'interagir	Moment imposé, mais plus flexible Présence obligatoire Intérêt variable face au thème ou au sujet
		Comité de travail	Intérêt pour le sujet Possibilité d'interagir (partie prenante)	Moment imposé, mais plus flexible Présence obligatoire
		Rencontre en dyade	Flexibilité du moment Message spécifique, personnalisé et interactif	Présence obligatoire
		Convocation individualisée officielle	Message spécifique, personnalisé et interactif	Moment imposé et obligatoire Sujet inconfortable et souvent négatif Anticipation et angoisses du moment
		Supervision pédagogique	Message spécifique, personnalisé et interactif	Présence obligatoire Sentiment d'être évalué Imposition d'une pratique réflexive
		Discussion « de corridor »	Pas d'horaire à respecter, durée courte (+/-) Message personnalisé et interactif	Caractère informel (information non officielle)
		Discussion informelle lors d'événements	Pas d'horaire à respecter, durée courte (+/-) Message personnalisé et interactif	Caractère informel (information non officielle)
		Appel téléphonique	Durée courte (+/-) Message personnalisé et interactif	Accès au téléphone

Tel qu'indiqué dans le tableau 4, un des inconvénients des moyens de communication à l'oral, selon le personnel, réside dans le fait que le moment de la communication est imposé, dans la majorité des situations, que la présence est requise sur place ou à distance (ex. : visioconférence, appel téléphonique). Le moment requiert également une plage horaire à consacrer à cette communication. Toujours selon le personnel, cette plage horaire peut être imposée par la direction (ex. : présentation officielle (lancement), réunion d'information en assemblée, allocution lors d'événements (festivités)) ou elle peut avoir été établie à un moment qui convient à l'ensemble ou au plus grand nombre de participants (ex. : réunion d'information en petit groupe, formation en petit groupe, comité de travail). Elle peut également être plus facilement déplacée (flexible) si elle implique moins d'interlocuteurs (ex. : rencontre en dyade, convocation individualisée officielle, supervision pédagogique). Et puis, elle peut survenir sans avoir été planifiée (ex. : discussion « de corridor », discussion informelle lors d'événements). Enfin, le moment implique une durée. De l'avis du personnel, certains moyens prennent moins de temps (ex. : allocution lors d'événements (festivités), discussion « de corridor », discussion informelle lors d'événements, appel téléphonique).

De plus, une autre des particularités des moyens de communication à l'oral, selon le personnel, réside dans l'intérêt et la participation du personnel à la communication en question. À son avis, plus le groupe est grand, moins le sujet est personnalisé et plus le récepteur est passif (ex. : présentation officielle (lancement), réunion d'information en assemblée, allocution lors d'événements (festivités, party), tandis que la communication en petit groupe permet davantage d'interaction (ex. : réunion d'information en petit groupe, formation en petit groupe, comité de travail). Quant aux rencontres en dyade, des membres du personnel indiquent qu'elles ont l'avantage de transmettre un message vraiment spécifique, personnalisé et interactif (ex. : rencontre en dyade, convocation individualisée officielle, supervision pédagogique).

**Tableau 5 : Avantages et inconvénients des moyens de communication à l'écrit selon le personnel**

Moyens de communication		Inconvénients pour le personnel	
Lettre officielle personnalisée	Lecture à un moment choisi par chacun Message personnalisé et officiel	Temps de lecture (+/- long dépendant de la longueur)	
Feuille(s) à l'ordinateur	Lecture à un moment choisi par chacun	Message non personnalisé Temps de lecture (+/- long dépendant de la longueur)	
Feuille(s) manuscrite(s)	Lecture à un moment choisi par chacun Message très personnalisé et unique	Temps de lecture (+/- long dépendant de la longueur) Lecture de la calligraphie manuscrite	
Carte de souhait	Lecture à un moment choisi par chacun Message court, personnalisé, unique et positif		
Carte de souhait numérique	Lecture à un moment choisi par chacun Message court, personnalisé et positif	Accès à un ordinateur avec Internet	
Mémos sur un post-it	Lecture à un moment choisi par chacun Message court et personnalisé		
Babillard	Lecture à un moment choisi par chacun	Message non personnalisé Temps de lecture (+/- long dépendant de la longueur) Accès au babillard (déplacement)	
Affiche	Lecture à un moment choisi par chacun Message court et visuel attrayant	Message non personnalisé Accès à l'affiche (déplacement)	
Courriel personnalisé	Lecture à un moment choisi par chacun Message personnalisé	Temps de lecture (+/- long dépendant de la longueur) Accès à un ordinateur avec Internet Absence d'intonation	
Courriel (envoyé à un groupe)	Lecture à un moment choisi par chacun	Message non personnalisé Temps de lecture (+/- long dépendant de la longueur) Accès à un ordinateur avec Internet Absence d'intonation	
Babillard électronique (portail)	Lecture à un moment choisi par chacun	Message non personnalisé Temps de lecture (+/- long dépendant de la longueur) Accès au babillard (+ ordinateur avec Internet)	
Réseaux sociaux	Lecture à un moment choisi par chacun Possibilité d'interagir par écrit Facultatif	Nécessite un apprentissage sur le fonctionnement Message non personnalisé Temps de lecture (+/- long dépendant de la longueur) Accès à un ordinateur avec Internet	

Pour ce qui est des avantages et des inconvénients des moyens de communication à l'écrit pour le personnel, tel qu'indiqué dans le tableau 5, le temps apparaît encore comme un inconvénient. Par contre, comme le temps requis pour la lecture peut se faire à un moment choisi par chacun des interlocuteurs individuellement, et ce, pour l'ensemble des moyens de communication, cela représente un avantage pour les moyens écrits en comparaison avec les moyens à l'oral. De plus, certains moyens sont utilisés pour transmettre des messages généralement courts (ex. : carte, carte numérique, mémos sur un post-it, affiche).

Nous remarquons également que l'absence d'intonation n'apparaît que pour le courriel, selon le personnel. Ceci est possiblement lié au fait que, malgré l'absence d'intonation réelle, certains moyens induisent une intonation. Par exemple, la graphie et les couleurs d'une affiche ou le caractère autoritaire de la lettre officielle.

Toujours selon le personnel, ici aussi, la personnalisation du message est inversement reliée au nombre d'interlocuteurs visés. Un message envoyé à une seule personne à l'avantage d'être personnalisé (ex. : lettre officielle personnalisée, lettre manuscrite, carte, carte numérique, mémos sur un post-it, courriel personnel), tandis qu'un message qui s'adresse à un groupe d'interlocuteurs a l'inconvénient d'être non personnalisé (ex. : lettre (photocopie), babillard, affiche, courriel (envoi massif), babillard électronique, réseaux sociaux).

Les moyens numériques ont tous l'inconvénient, selon le personnel, de nécessiter un accès à un ordinateur avec une connexion Internet, tandis que l'affiche et le babillard ont l'inconvénient d'impliquer un déplacement afin d'avoir accès à au message en question dans un lieu précis.

Enfin, en ce qui concerne certains avantages spécifiques, les membres du personnel indiquent que les moyens manuscrits ont l'avantage d'être uniques, les cartes ont l'avantage d'annoncer un message positif et l'affiche a un visuel attrayant. Enfin, les réseaux sociaux sont, à leur avis, le seul moyen de communication à l'écrit qui permet une réelle interactivité.

**Tableau 6 : Avantages et inconvénients des moyens de communication à l'oral selon la direction**

Communication orale		Moyens de communication	Avantages pour la direction	Inconvénients pour la direction
	Présentation officielle (lancement)		Événement marquant et festif Message pour tous en même temps Rétroaction non verbale	Préparation de la présentation Gestion des absences du personnel Pas de traces officielles du contenu du message Préparation de la réunion
	Réunion d'information en assemblée		Message pour tous en même temps Rétroaction non verbale	Gestion des absences du personnel Pas de traces officielles du contenu du message ou besoin de produire un résumé de la réunion
	Allocution lors d'événements (festivités, party)		Événement festif Rétroaction non verbale	Préparation de la présentation Présence facultative du personnel Pas de traces officielles du contenu du message
	Visioconférence		Même message pour tous Pas besoin d'exiger la présence sur place Rétroaction non verbale	Préparation de la présentation et préparation technique Pas ou peu de rétroaction immédiate
	Réunion d'information en petit groupe		Message spécifique aux gens présents Rétroaction interactive	Multiplications des réunions pour la direction Organisation des horaires de réunions Besoin d'un compte-rendu de la réunion
	Formation en petit groupe		Message spécifique aux gens présents Rétroaction interactive	Organisation des horaires de formation Moins de contrôle du contenu
	Comité de travail		Intérêt du personnel impliqué Rétroaction interactive	Organisation des horaires de rencontre Besoin d'un compte-rendu de la rencontre
	Rencontre en dyade		Flexibilité du moment Message spécifique, personnalisé et interactif	Pas de traces officielles du contenu du message
	Supervision pédagogique		Message spécifique, personnalisé et interactif Imposition d'une pratique réflexive au personnel	Pas de traces officielles du contenu du message ou besoin d'un compte-rendu de la supervision
	Discussion « de corridor »		Pas d'horaire à respecter Message expéditif, personnalisé et interactif	Pas de traces officielles du contenu du message
	Discussion informelle lors d'événements		Pas d'horaire à respecter Message expéditif, personnalisé et interactif	Pas de traces officielles du contenu du message
	Appel téléphonique		Message expéditif, personnalisé et interactif	Accès au téléphone Pas de traces officielles du contenu du message

En ce qui concerne les avantages et les inconvénients des moyens de communication à l'oral selon la direction, et présentés au tableau 6, nous constatons qu'ils divergent par rapport à ceux énoncés par le personnel, précédemment présentés au tableau 4. Ici, même si les directrices et les directeurs d'école doivent tout autant être présents au moment de l'événement en question, ce n'est pas perçu comme un inconvénient. Les avantages et les inconvénients sont davantage liés à l'atteinte ou non de l'intention de communication et à la gestion en fonction du moyen choisi.

Ainsi, les inconvénients qui reviennent fréquemment, selon les directions, sont le temps de préparation et celui d'organisation (ex. : présentation officielle (lancement), réunion d'information en assemblée, allocution lors d'événements (festivités, party), visioconférence, réunion d'information en petit groupe, formation en petit groupe, comité de travail). Un autre inconvénient pour la quasi-totalité des moyens de communication à l'oral est, à leur avis, l'absence de trace officielle du contenu du message ou alors le besoin de produire ou de faire produire un compte rendu écrit de la réunion. Enfin, la gestion des absences du personnel lorsqu'il s'agit d'un message obligatoire pour l'ensemble du personnel représente un autre inconvénient, particulièrement pour les présentations officielles (lancement) et les réunions d'information en assemblée. Enfin, toujours selon le personnel de direction, la visioconférence comporte des inconvénients liés à l'organisation technique.

Par rapport aux avantages, les directions indiquent que tous les moyens de communication à l'oral offrent la possibilité d'avoir une rétroaction immédiate, verbale ou non verbale, ou une interaction. Selon elles, ceci représente un avantage, car cela leur permet de pouvoir ajuster son leur message en fonction de la compréhension du personnel. Aussi, certains moyens favorisent la réceptivité du personnel par le fait qu'ils sont à des moments festifs (ex. : présentation officielle (lancement), allocution lors d'événements (festivités, party). Finalement, toujours selon les directions, les moyens de communication qui s'adressent à l'ensemble du personnel ont l'avantage d'avoir lieu une seule fois pour tous les interlocuteurs en même temps (ex. : présentation officielle (lancement), réunion

d'information en assemblée, allocution lors d'événements (festivités, party), tandis que les moyens utilisés en petits groupes ou en dyade ont l'avantage de transmettre un message plus personnalisé (ex. : réunion d'information en petit groupe, formation en petit groupe, comité de travail, rencontre en dyade, supervision pédagogique, discussion « de corridor », discussion informelle lors d'événements, appel téléphonique).

**Tableau 7 : Avantages et inconvénients des moyens de communication à l'écrit selon la direction**

Communication écrite		Moyens de communication	Avantages pour la direction	Inconvénients pour la direction
	Lettre officielle personnalisée	Message personnalisé et officiel Traces de la communication		Temps de préparation d'une lettre personnalisée Pas de contrôle sur la réception Pas de réaction interactive
	Feuille(s) à l'ordinateur	Même message pour plusieurs personnes Traces de la communication		Temps de préparation de la lettre Pas de contrôle sur la réception Pas de réaction interactive
	Feuille(s) manuscrite(s)	Traces de la communication (si photocopiée)		Temps de préparation de la lettre Photocopie pour conserver une trace Pas de contrôle sur la réception Pas de réaction interactive
	Carte de souhait	Marque de reconnaissance		Préparation ou achat de la carte
	Carte de souhait numérique	Marque de reconnaissance		Temps de préparation de la carte
	Mémos sur un post-it	Message expéditif		Remise du mémo à un endroit spécifique Pas de contrôle sur la réception Pas de réaction interactive
	Babillard ou affiche	Message pour tous Traces de la communication		Temps de préparation du message (affiche) Accès au babillard (déplacement) Pas de contrôle sur la réception Pas de réaction interactive
	Courriel personnalisé	Traces de la communication		Temps de préparation du courriel personnalisé Pas de contrôle sur la réception Pas de réaction interactive Absence d'intonation
	Courriel (envoyé à un groupe)	Même message pour plusieurs personnes Traces de la communication		Temps de préparation du courriel Pas de contrôle sur la réception Pas de réaction interactive Absence d'intonation
	Babillard électronique (portail)	Même message pour plusieurs personnes Traces de la communication		Temps de préparation du message Pas de contrôle sur la réception Pas de réaction interactive
	Réseaux sociaux	Même message pour plusieurs personnes Traces de la communication		Temps de préparation du message Pas de contrôle sur la réception Pas de réaction interactive

Enfin, le tableau 7 présente les avantages et les inconvénients des moyens de communication à l'écrit énoncés par le personnel de direction. Un inconvénient qui revient fréquemment pour ces moyens de communication est le temps de préparation du message, soit l'écriture, la correction, la mise en page, la révision, etc. Cet inconvénient est présent pour l'ensemble des moyens écrits, à l'exception du mémo sur un post-it. Un autre inconvénient, toujours selon les directions, qui s'applique à l'ensemble des moyens écrits est l'absence de contrôle quant au moment et à l'état du récepteur lors de sa réception du message et l'absence de rétroaction immédiate. Ainsi, le réajustement, les nuances ou les précisions à apporter ne peuvent pas être faites instantanément. Et ici aussi, tel que mentionné dans les inconvénients selon le personnel, l'absence d'intonation apparaît pour le courriel, possiblement pour les mêmes raisons, et peut causer des malentendus.

Enfin, en ce qui concerne la carte et la carte numérique, les inconvénients du contrôle de la réception et de la rétroaction ne sont pas présents, selon les directions, étant donné que le contenu des messages transmis par ces moyens est généralement positif.

Par ailleurs, l'avantage important des moyens de communication écrits réside, toujours selon les directions, dans les traces qu'ils génèrent. Effectivement, la majorité des moyens laisse des traces, soit numériques, soit sous forme de photocopies. Finalement, pour les directions, le mémo sur un post-it a l'avantage d'être expéditif, tandis que la carte et la carte numérique sont perçues comme étant une marque de reconnaissance.

En guise de conclusion de cette section, nous constatons que les avantages et les inconvénients des différents moyens de communication ne sont pas les mêmes pour le personnel et pour la direction d'une école.

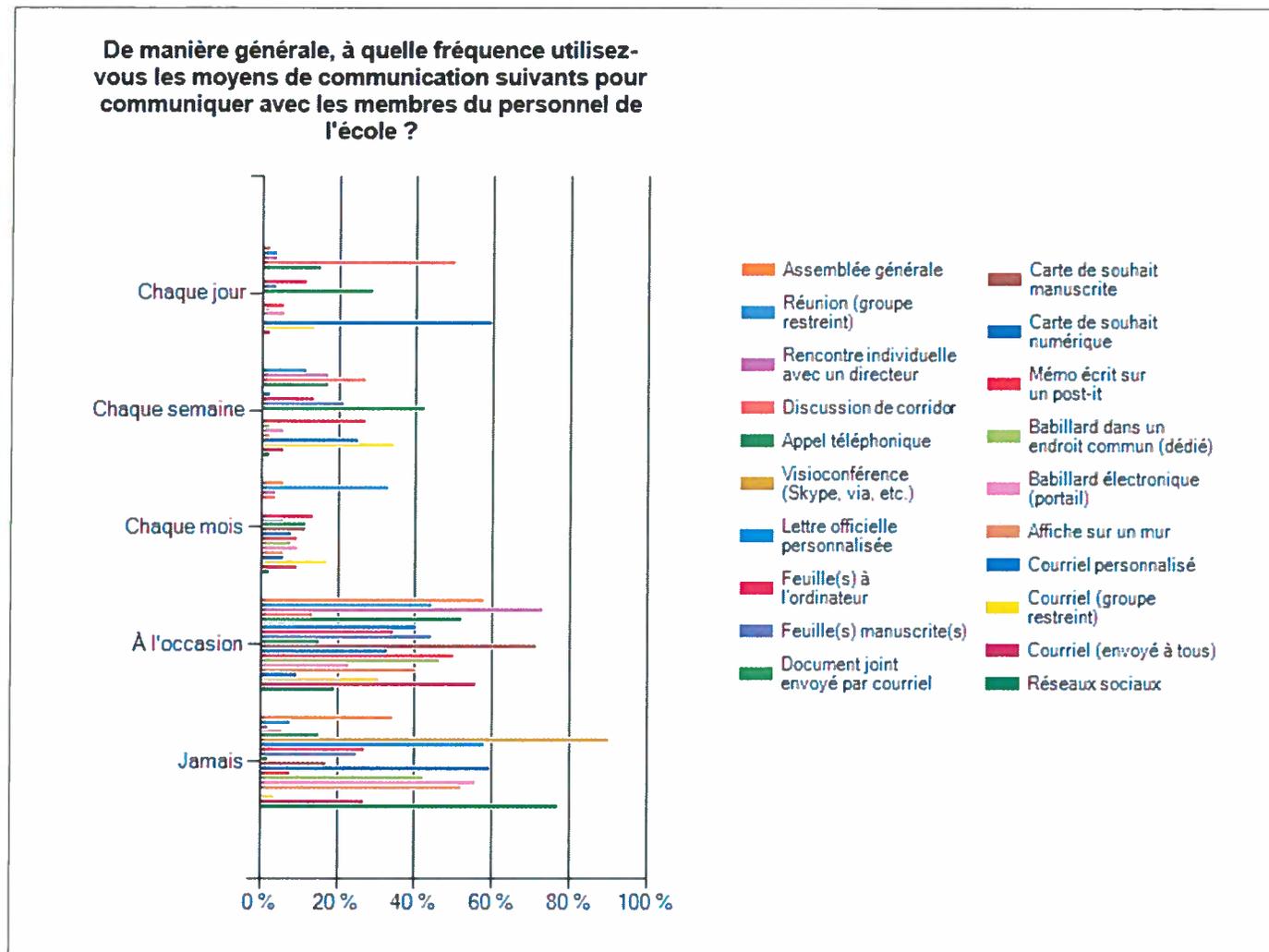
En lien avec le premier objectif spécifique de cet essai, nous avons donc inventorié les différents moyens de communication qui sont généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école dans le but de dresser un répertoire des moyens en exposant leurs avantages et leurs inconvénients perçus par propres pour le personnel et pour la direction.

C'est à partir de cette liste de moyens de communication que le questionnaire pour le sondage ayant pour but d'étudier la réceptivité du personnel face à ces différents moyens de communication a été bâti

## 2. DONNÉES LIÉES AU QUESTIONNAIRE

La première question du questionnaire visait à cerner la fréquence d'utilisation des différents moyens de communication par le personnel. La figure 11 les présente suivant différentes fréquences d'utilisation, soit à chaque jour, chaque semaine, chaque mois et à l'occasion, ainsi que ceux qui ne sont jamais utilisés par le personnel de l'école.

Pour cette question, le nombre de répondants est de 52 personnes.



**Figure 11 :** Fréquence d'utilisation des moyens de communication par le personnel de l'école

La figure 11 indique que les moyens de communications utilisés chaque jour par le plus grand nombre de répondantes et de répondants sont, en ordre d'importance, le courriel personnalisé (59,6 %), la discussion de corridor (50 %) et le document joint envoyé par courriel (28,8 %). Les moyens de communication qui sont les plus utilisés à chaque semaine sont le document joint envoyé par courriel (42,3 %), le courriel en groupe restreint (34,6 %), la discussion de corridor (26,9 %) et le mémo écrit sur un post-it (26,9 %) et le courriel personnalisé (25 %). Le moyen de communication qui est surtout utilisé à chaque mois est la réunion (groupe restreint) (32,7 %). Les moyens de communication qui sont

utilisés à l'occasion par la majorité des répondantes et des répondants sont nombreux : rencontre individuelle avec une direction (73,1 %), carte manuscrite (71,2 %), assemblée générale (57,7 %), courriel (envoyé à tous) (55,8 %), appel téléphonique (51,9 %).

Enfin, les moyens de communication qui ne sont jamais utilisés par la majorité des répondantes et des répondants sont, en commençant par le moins utilisé, la visioconférence (90,4 %), les réseaux sociaux (76,9 %), la carte de souhait numérique (59,6 %), la lettre officielle personnalisée (57,7 %), le babillard électronique (55,8 %), et l'affiche sur un mur (51,9 %).

En résumé, pour cette première question, retenons que de manière générale, les moyens de communication les plus utilisés sont le courriel et la discussion de corridor, tandis que les moyens les moins utilisés sont la visioconférence et les réseaux sociaux.

En lien avec le deuxième objectif spécifique qui est d'identifier les moyens de communication utilisés par les directrices et les directeurs d'école qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la réceptivité de leur personnel, la figure 12 présente le degré de réceptivité du personnel par rapport aux différents moyens de communication.

De manière générale, pour chacun des moyens de communication suivants, indiquez jusqu'à quel point vous percevez que le moyen utilisé favorise votre réceptivité (ouverture, accueil) si un message vous est ainsi transmis par la direction.

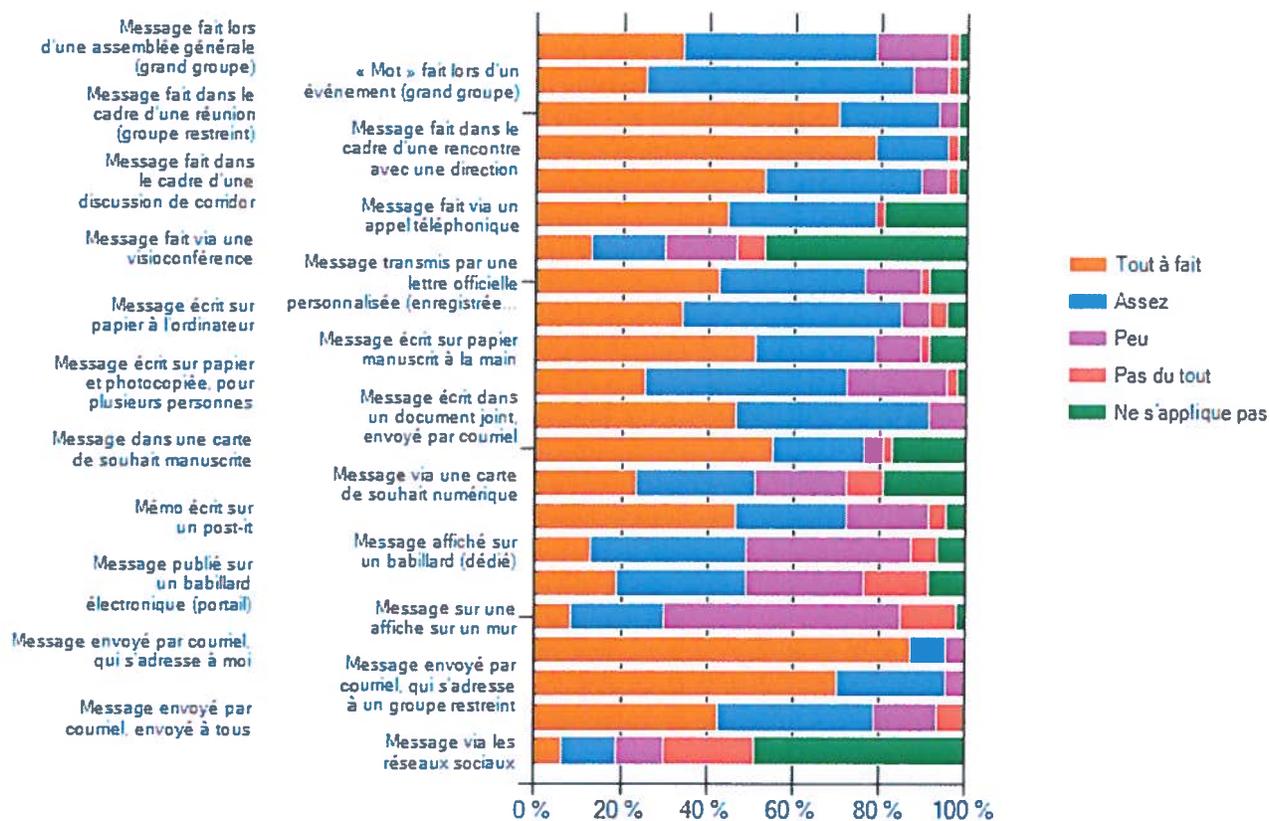


Figure 12 : Degré de réceptivité du personnel par rapport aux différents moyens de communication

Au premier coup d'œil, d'après la figure 12, il est possible de constater que les couleurs orange et bleue, qui signifient respectivement « tout à fait » et « assez », sont les couleurs dominantes de cette figure. Donc, en général, selon les 47 répondantes et répondants à cette question, la majorité des moyens semblent *a priori* favoriser la réceptivité du personnel lorsque la direction transmet un message. En y regardant de plus près, nous observons que les moyens qui semblent favoriser le plus la réceptivité du

personnel sont, de l'avis des répondantes et des répondants, en commençant par le plus favorable, le « message personnalisé envoyé par courriel qui s'adresse à moi », le « message fait dans le cadre d'une rencontre avec la direction », le « message fait dans le cadre d'une réunion (groupe restreint) », puis le « message envoyé par courriel qui s'adresse à un groupe restreint ».

Par ailleurs, il ressort, en vert, que deux des moyens sont peu utilisés par la direction et semblent peu favoriser la réceptivité du personnel, soit les « réseaux sociaux » et la « visioconférence ». En effet, 48,9 % des répondantes et des répondants mentionnent que les réseaux sociaux « ne s'applique pas », tandis que 46,8 % le mentionne pour la visioconférence.

Enfin, les moyens qui semblent favoriser « peu » ou « pas du tout » la réceptivité sont : le « message sur une affiche sur un mur » 29,8 % des répondantes et des répondants qui se disent « tout à fait » ou « assez » réceptif, par rapport à 68,1 % qui se disent « peu » ou « pas du tout » réceptif, le message affiché sur un babillard (dédié) qui reçoit 44,7 % d'avis « peu » ou « pas du tout » réceptifs et le « message publié sur un babillard électronique (portail) » qui obtient 42,6 % d'avis « peu » ou « pas du tout » réceptifs.

Les questions 3 et 4 voulaient cibler également le degré de réceptivité des moyens de communication, mais cette fois-ci en lien avec différentes intentions de communication. Les tableaux 8 et 9 montrent que, selon les répondantes et les répondants, les meilleurs et les pires moyens de communication à utiliser selon les différentes intentions de communication. Le plus grand nombre de personnes ayant choisi les moyens indiqués pour chacune des intentions sont indiqué en rouge, tandis que les cases orangées désignent, pour chaque intention, le moyen qui a obtenu le plus de votes pour chaque affirmation.

Il est à noter qu'à la question 3, les répondantes et les répondants ne pouvaient sélectionner qu'un seul moyen pour désigner quel était, selon eux, le meilleur moyen à utiliser pour chacune des intentions de communication suggérées.

**Tableau 8 : Meilleurs moyens de communication selon les différentes intentions**

3. Selon vous, quel serait le meilleur moyen de communication à privilégier en fonction des affirmations suivantes :	Pour transmettre des informations	Pour officialiser un message	Pour célébrer une bonne nouvelle	Pour apprendre une mauvaise nouvelle	Pour recevoir une information	Pour discuter et pour s'expliquer	Quand le contenu du message est simple et expéditif	Quand le contenu du message est complexe ou élaboré	De manière générale, c'est mon moyen de communication préféré
	Assemblée générale	12	12	13	9	1	1	0	5
Réunion (groupe restreint)	3	3	3	4	18	13	0	13	5
Rencontre individuelle avec une direction	0	1	0	4	0	19	0	7	1
Discussion de corridor	0	0	1	1	0	2	4	0	0
Appel téléphonique	1	1	1	2	0	1	0	0	1
Visioconférence	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lettre officielle personnalisée	0	6	1	0	0	0	0	0	0
Feuille(s) à l'ordinateur	1	1	0	2	0	0	0	1	0
Feuille(s) manuscrite(s)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Document joint envoyé par courriel	10	4	1	1	2	1	3	5	2
Carte de souhait manuscrite	0	0	3	0	0	0	0	0	0
Carte de souhait numérique	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Mémo écrit sur un post-it	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Babillard (dédié)	0	0	2	0	1	0	1	0	1
Babillard électronique (portail)	0	1	0	0	1	0	2	0	0
Affiche sur un mur	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Courriel personnalisé	5	5	0	1	4	2	12	6	18
Courriel (groupe restreint)	1	1	0	4	9	0	4	1	4
Courriel (envoyé à tous)	10	9	18	14	6	1	16	6	8
Réseaux sociaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aucune de ces réponses	1	0	0	2	2	4	1	0	3

Le tableau 8 présente les meilleurs moyens de communication qui ont été désignés par les 44 répondantes et répondants pour chacune des affirmations (intention de la communication) indiquées dans le titre de chacune des colonnes. Ainsi nous constatons que pour transmettre des informations, les opinions sont partagées : 12 personnes ont indiqué que le meilleur moyen serait l'« assemblée générale », tandis que 10 personnes ont répondu le « document joint envoyé par courriel » et 10 autres personnes ont opté le « courriel (envoyé à tous) ». Cependant, si l'on considère que le « document joint envoyé par courriel » et que le « courriel (envoyé à tous) » sont tous les deux un courriel, le meilleur moyen pour transmettre des informations serait finalement, selon les répondantes et les répondants, le courriel (20). Pour officialiser un message, 12 personnes ont indiqué que le meilleur moyen serait l'« assemblée générale », tandis que 9 personnes préféreraient le « courriel (envoyé à tous) ». Pour célébrer une bonne nouvelle, 18 personnes ont choisi le « courriel (envoyé à tous) » tandis que 13 ont choisi l'« assemblée générale ». Pour apprendre une mauvaise nouvelle, 14 personnes ont choisi le « courriel (envoyé à tous) », tandis que 9 ont opté pour l'« assemblée générale ». Pour ces quatre situations (transmettre des informations, officialiser un message, célébrer une bonne nouvelle et apprendre une mauvaise nouvelle), la majorité des répondantes et des répondants ont opté pour des moyens de communication touchant l'ensemble du personnel en tant que groupe.

Pour recevoir une formation, 18 personnes ont choisi la « réunion (groupe restreint) », tandis que 9 ont répondu le « courriel (groupe restreint) ». Nous pouvons donc en déduire que pour 27 personnes sur 44, en ce qui concerne les formations, il est préférable d'opter pour des groupes restreints.

Pour discuter ou pour s'expliquer, 19 personnes ont indiqué que la « rencontre individuelle avec une direction » serait le meilleur moyen de communication, tandis que 13 autres personnes ont choisi la « réunion (groupe restreint) ». Quand le contenu du message est simple et expéditif, 28 personnes ont choisi le courriel (« courriel personnalisé » (16) et « courriel (envoyé à tous) » (12). Lorsque le contenu du message est complexe ou élaboré, 13 personnes ont choisi la « réunion (groupe restreint) ».

Finalement, pour 26 personnes, le moyen de communication préféré est le courriel ; 18 personnes préfèrent le « courriel personnalisé », tandis que 8 personnes ont choisi le « courriel (envoyé à tous) ».

Si nous analysons les réponses de manière horizontale, nous pouvons constater que certains moyens de communication sont plus fréquemment choisis comme étant le meilleur moyen de communication, peu importe l'intention. Ainsi, l'« assemblée générale », la « réunion (groupe restreint) », la « rencontre individuelle avec une direction », le « courriel personnalisé » et le « courriel (envoyé à tous) » sont des moyens qui semblent être plus populaires, et avoir leur raison d'être selon les différentes intentions de communication.

À l'inverse, il y a des moyens qui ont été très peu choisis comme étant le meilleur moyen. Sur une possibilité de 396 réponses (9 situations x 44 répondants), voici les moyens qui ont obtenu peu de réponses : « discussion de corridor » (8), « appel téléphonique » (7), « feuille(s) à l'ordinateur » (5), « babillard (dédié) » (5), « babillard électronique (portail) » (4), « carte de souhait manuscrite » (3), « carte de souhait numérique » (1) et « mémo écrit sur un post-it » (1). Il y a même des moyens qui n'ont jamais été choisis comme étant le meilleur moyen dans aucune des situations proposées : « visioconférence », « affiche sur un mur », « feuille(s) manuscrite(s) » et « réseaux sociaux ».

Maintenant, pour la question 4, il s'agissait du même type de question qu'à la question 3, mais cette fois-ci pour le pire moyen de communication. Les répondantes et les répondants ne pouvaient sélectionner qu'un seul moyen pour désigner quel était le pire moyen à utiliser pour chacune des intentions de communication suggérées.

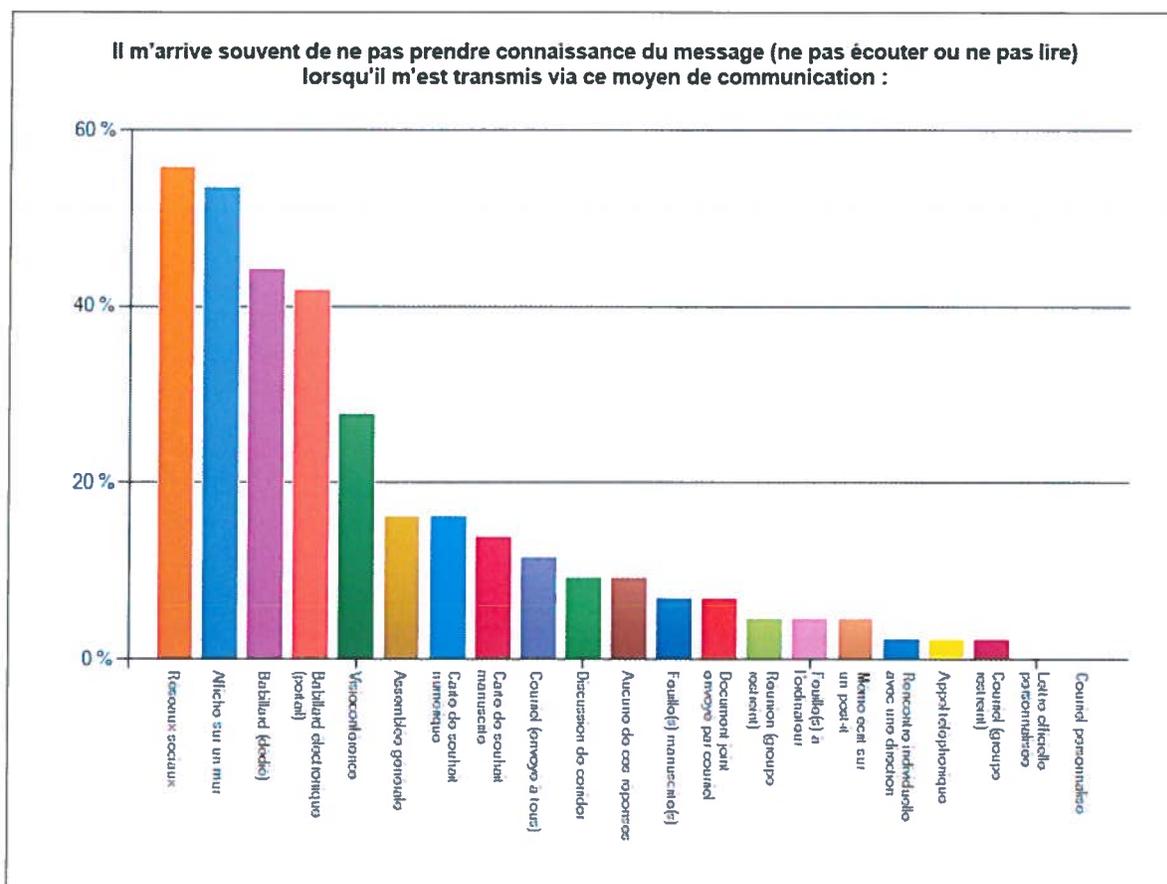


En comparaison avec le tableau 8, les résultats du tableau 9 révèlent moins de réponses consensuelles pour chaque affirmation (intention), les réponses sont davantage réparties quand on observe chacune des colonnes. Par contre, à l'horizontal, les « réseaux sociaux » semblent remporter la palme du pire moyen en ayant été identifié comme tel par une majorité des répondantes et des répondants pour sept des neuf affirmations, « pour transmettre des informations », « pour officialiser un message », « pour apprendre une mauvaise nouvelle », « pour discuter et pour s'expliquer », « quand le contenu du message est simple et expéditif », « quand le contenu du message est complexe ou élaboré » et « de manière générale, c'est le moyen de communication que j'aime le moins ». Une autre observation intéressante est mise en évidence par les cases en vert ; plusieurs répondantes et répondants ont mentionné qu'ils n'identifiaient aucun moyen de communication comme étant le pire. Enfin, toujours à l'horizontal, aucun moyen n'obtient un 0 pour chaque colonne, signifiant que tous les moyens ont été identifiés au moins une fois comme étant le pire, à un moment ou à un autre.

En résumé, pour transmettre des informations, les meilleurs moyens sont, de l'avis des répondantes et répondants, l'« assemblée générale » (12), le « document joint envoyé par courriel » (10) et le « courriel (envoyé à tous) » (10), tandis que le pire est les « réseaux sociaux » (12). Pour officialiser un message, l'« assemblée générale » (12) est le meilleur moyen, tandis que le pire moyen est encore les « réseaux sociaux » (11). Pour célébrer une bonne nouvelle ou pour apprendre une mauvaise nouvelle, le « courriel (envoyé à tous) » (respectivement 18 et 14) est le meilleur moyen, alors que le pire est le « mémo écrit sur un post-it » (8) dans le cas de la bonne nouvelle et les « réseaux sociaux » (8) pour la mauvaise nouvelle. Pour recevoir une formation, la « réunion en groupe restreint » (18) est la meilleure option, tandis que la « visioconférence » (8) est le moyen qui obtient le plus de réponses défavorables. Pour discuter et pour s'expliquer, le meilleur moyen est la « rencontre individuelle avec la direction » (19), tandis que les deux pires moyens sont les « réseaux sociaux » (11) et l'« assemblée générale » (8). Ce sont les mêmes deux pires moyens à utiliser quand le contenu du message est simple et expéditif (respectivement 7 et 6) tandis que le « courriel (envoyé à tous) » (16) ou le « courriel personnalisé » (12) sont les

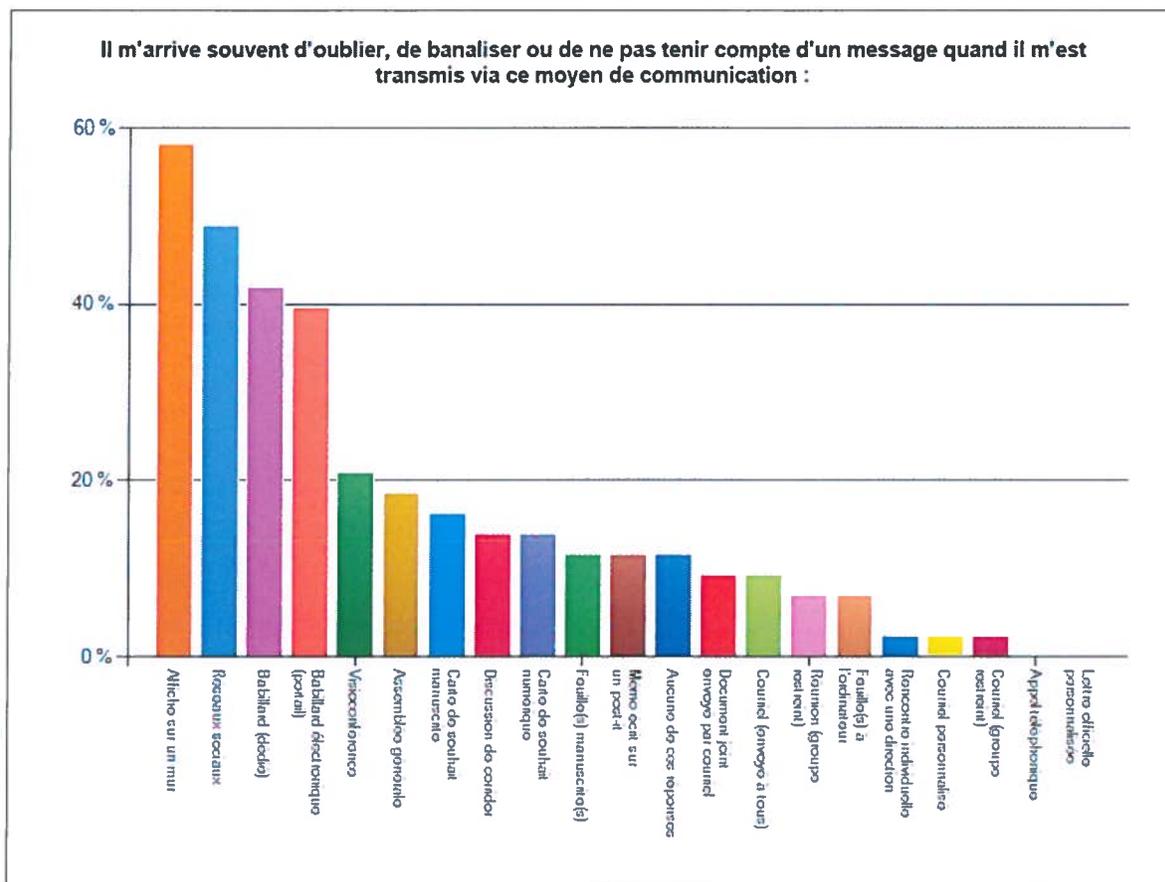
meilleurs moyens dans cette situation. Maintenant, quand le contenu le contenu du message est complexe ou élaboré, le meilleur moyen est la « réunion (groupe restreint) » (13), tandis que le pire moyen ne fait pas de consensus. Enfin, le moyen préféré des répondantes et des répondants est le « courriel personnalisé » (18), tandis que celui qu'ils aiment le moins est les « réseaux sociaux » (12).

Maintenant, les questions 5 et 6 voulaient identifier les moyens de communication qui sont les plus susceptibles de mener à un échec de la communication. La question 5 cible l'échec dû au fait que le récepteur ne prend pas connaissance du message (il n'écoute pas ou ne lit pas le message), tandis que la question 6 cible l'importance accordée au message par le récepteur. Dans ce cas, l'échec peut être dû au fait que le récepteur oublie le message, qu'il le banalise ou qu'il décide de ne pas en tenir compte. Pour ces questions, les répondantes et les répondants pouvaient sélectionner autant de moyens de communication qu'ils le désiraient pour chacune des deux questions. La figure 13 présente les résultats obtenus pour la question 5. Il y a 43 personnes qui ont répondu à cette question.



**Figure 13 :** Moyens de communication pouvant inciter l'échec de la communication dû à l'absence de prise de connaissance du message par le personnel

Tel qu'illustré à la figure 13, 55,8 % des répondantes et des répondants ont indiqué qu'ils leur arrivaient souvent de ne pas prendre connaissance du message lorsqu'il leur était transmis via les « réseaux sociaux ». De plus, 53,5 % ont indiqué la même chose en ce qui concerne l' « affiche sur un mur », tandis que 44,2 % ont indiqué le « babillard (dédié) » et 41,9 % le « babillard électronique (portail) ». À l'opposé, aucun répondant n'a répondu qu'il lui arrivait de ne pas prendre connaissance du message lorsqu'il s'agissait d'une « lettre officielle personnalisée » ou d'un « courriel personnalisé ». Enfin, 9,3 % des répondantes et des répondants ont indiqué qu'aucun de ces moyens « aucune de ces réponses » (en brun) faisaient en sorte qu'ils leur arrivaient souvent de ne pas prendre connaissance d'un message.

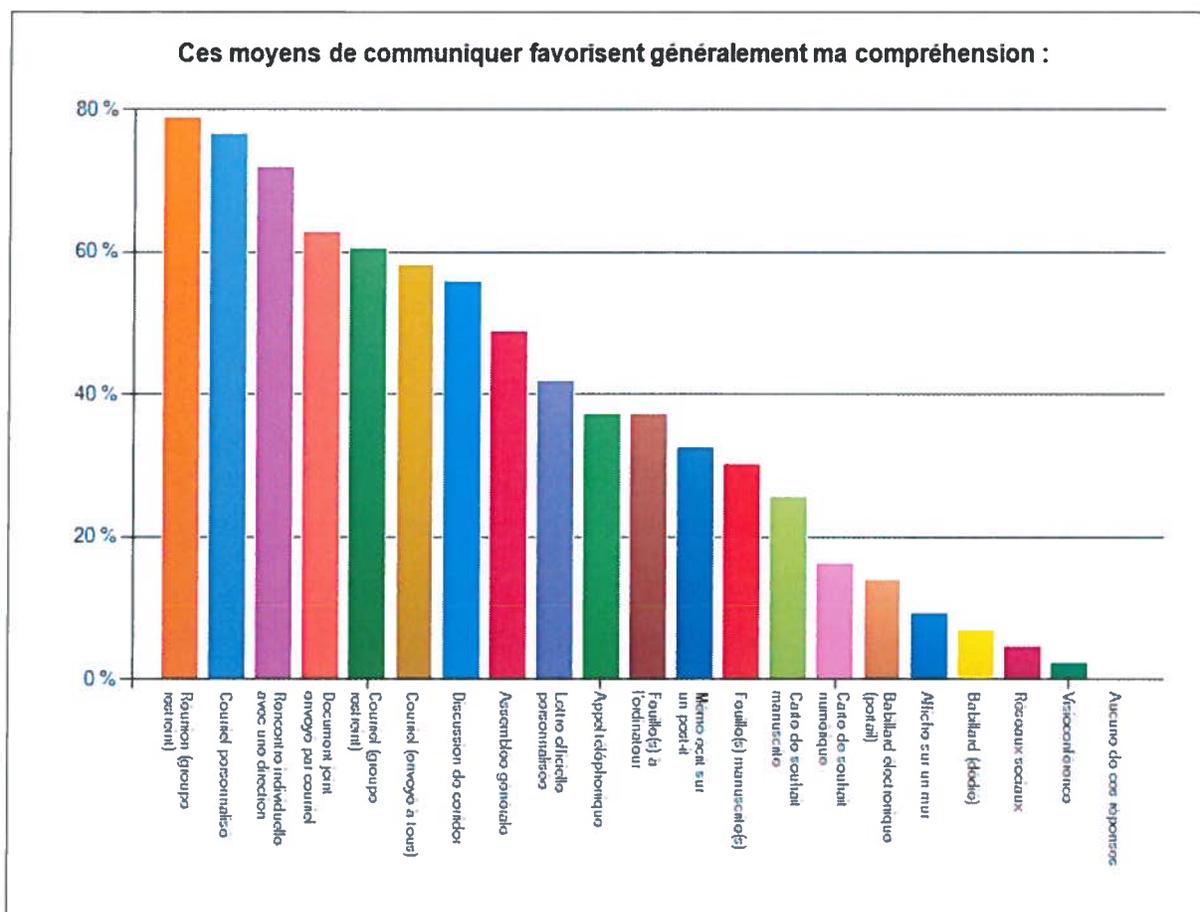


**Figure 14 :** Moyens de communication pouvant inciter l'échec de la communication dû à l'importance accordée au message par le personnel

Selon la figure 14, 58,1 % des répondantes et des répondants ont indiqué que cela leur arrivait souvent d'oublier, de banaliser ou de ne pas tenir compte du message lorsqu'il leur était transmis via une « affiche sur un mur ». Ce nombre passe à 48,8 % quand il s'agit des « réseaux sociaux », à 41,9 % lorsqu'il s'agit d'un « babillard (dédié) », puis à 39,5 % pour le « babillard électronique (portail) ». À l'inverse, aucun répondant n'a répondu qu'il lui arrivait d'oublier, de banaliser ou de ne pas tenir compte d'un message lorsqu'il était transmis via une « lettre officielle personnalisée » ou via un « appel téléphonique ». Finalement, 11,6 % des répondantes et des répondants ont indiqué qu'aucun de ces moyens « aucune de ces réponses » (en bleu) faisaient en sorte qu'ils leur arrivait souvent d'oublier, de banaliser ou de ne pas tenir compte d'un message.

À la lumière de ces résultats, nous constatons que ce sont les mêmes quatre moyens qui risquent de faire échouer la communication, soit l'« affiche sur un mur », les « réseaux sociaux », le « babillard (dédié) » et le « babillard électronique (portail) ». De son côté, la « lettre officielle personnalisée » ne risque pas d'être un moyen pouvant provoquer l'échec de la communication dû à l'absence de prise de connaissance, ni à la non importance accordée par le personnel au message.

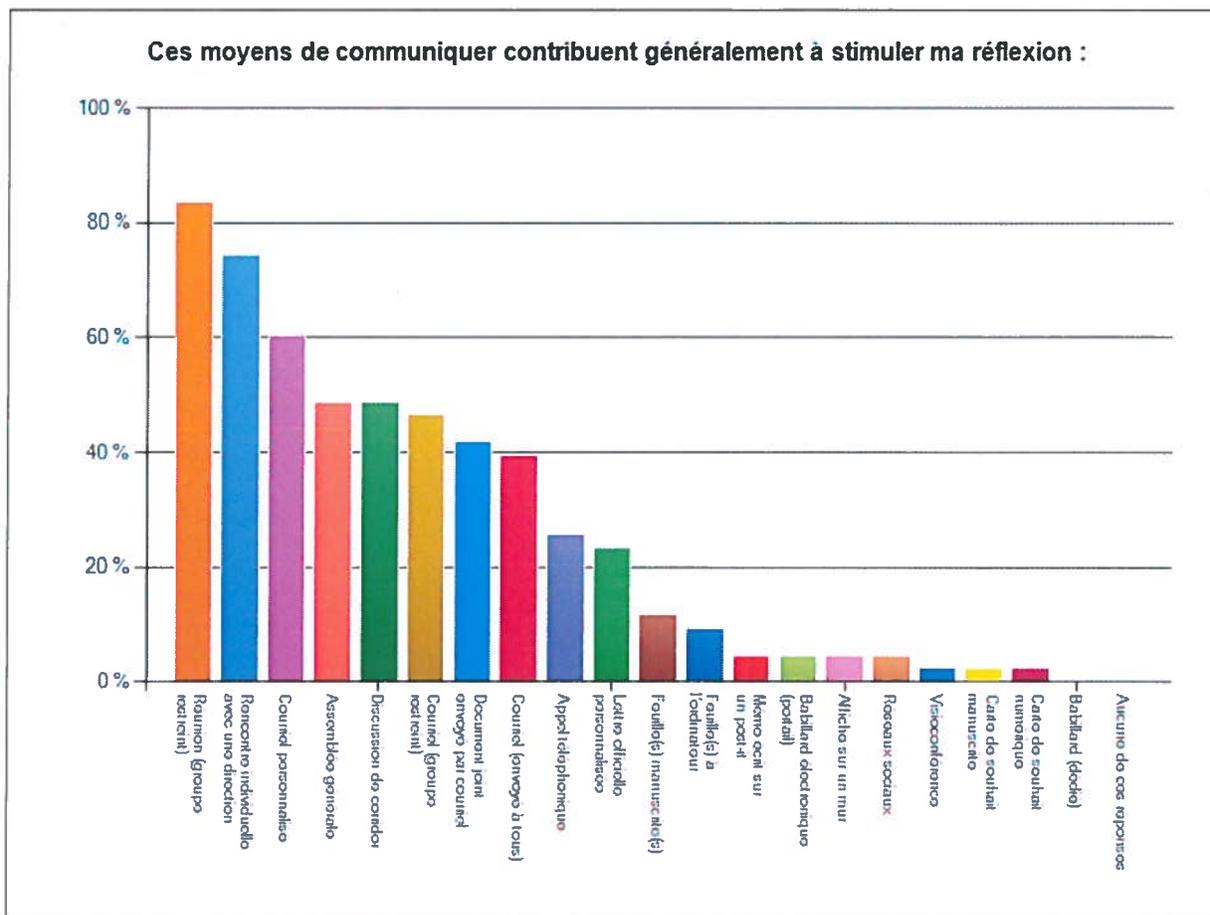
Pour ce qui est des questions 7 (figure 15) et 8 (figure 16), il s'agissait de deux questions semblables, à la différence que l'une visait la compréhension du message, tandis que l'autre considérait la stimulation à la réflexion. Les répondants pouvaient sélectionner autant de moyens de communication qu'ils le désiraient pour chacune des deux questions. Ici, les questions étaient orientées sur les succès potentiels de communication, au lieu des risques d'échecs. À la question 7, les 43 répondantes et les répondants devaient indiquer quels moyens de communication favorisaient généralement leur compréhension.



**Figure 15 :** Moyens de communication favorisant la compréhension du personnel

Selon les résultats présentés à la figure 15, nous constatons que la « réunion (groupe restreint) » favorisait la compréhension de 79,1 % des répondantes et des répondants, que le « courriel personnalisé » la favorisait pour 76,7 % des répondantes et des répondants, que c'était le cas à 72,1 % pour la « rencontre individuelle avec une direction » et à 62,8 % pour le « document joint envoyé par courriel ». Entre 40 % et 60 % des répondantes et des répondants ont également indiqué que le « courriel (groupe restreint) », le « courriel (envoyé à tous) », l'« assemblée générale », la « discussion de corridor » et la « lettre officielle personnalisée » étaient des moyens qui favorisaient leur compréhension. Moins de 20 % des répondants ont mentionné que les moyens suivants favorisaient leur compréhension : la « carte de souhait numérique », le « babillard électronique (portail) », l'« affiche sur un mur », le « babillard (dédié) », la « visioconférence », les « réseaux

sociaux ». Aucun répondant n'a indiqué qu'aucun des moyens ne favorisaient sa compréhension.



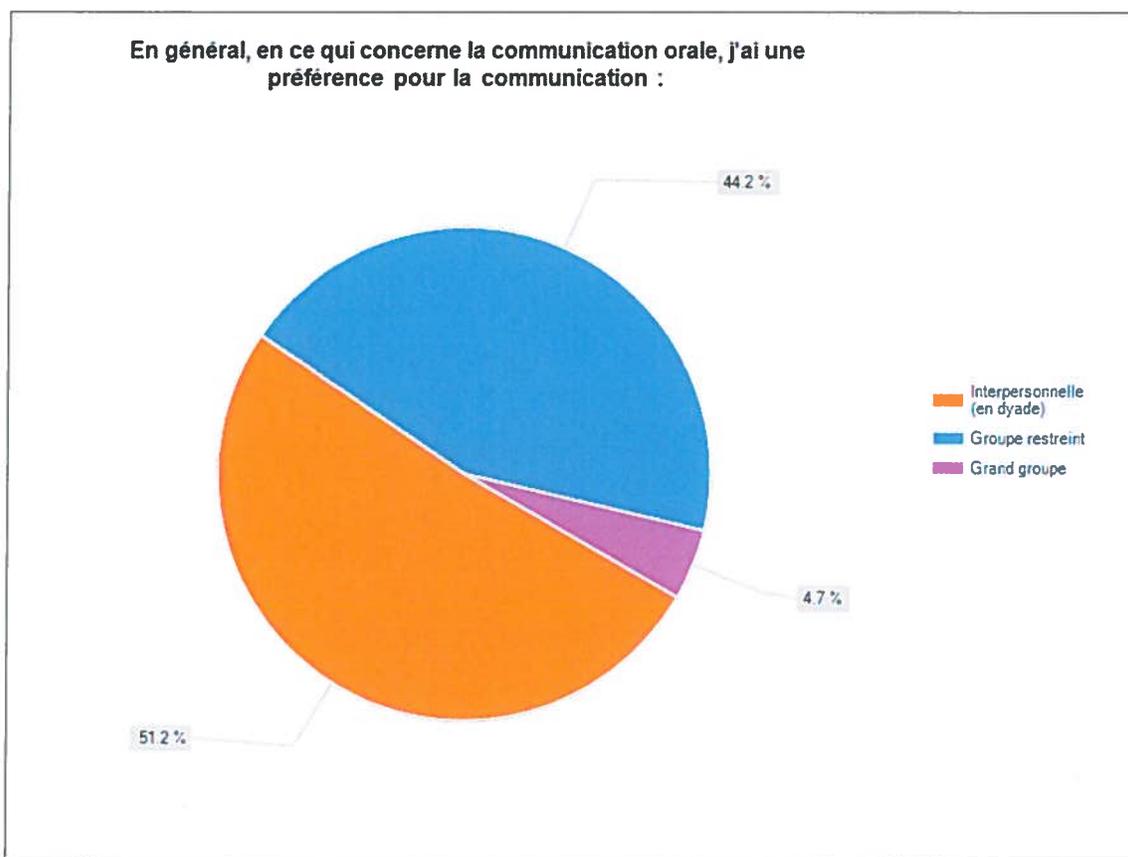
**Figure 16 :** Moyens de communication contribuant à stimuler la réflexion du personnel

Selon les résultats présentés à la figure 16, nous constatons que la « réunion (groupe restreint) » contribue généralement à stimuler la réflexion pour 83,7 % des répondantes et des répondants, tandis que la « rencontre individuelle avec une direction » y contribue pour 74,4 % des répondantes et des répondants. Entre près de 40 % et 60 % des répondants ont également indiqué que tous les types de « courriels » (« personnalisé », « groupe restreint », « document joint à un courriel » et « envoyé à tous »), que l'« assemblée générale » et que la « discussion de corridor » étaient des moyens qui contribuaient à stimuler leur réflexion. Les moyens qui stimulent le moins la réflexion des répondantes et des répondants sont : le

« babillard (dédié) », la « carte de souhait » qu'elle soit « numérique » ou « manuscrite », la « visioconférence », les « réseaux sociaux », le « babillard électronique (portail) », le « mémo écrit sur un post-it », la « feuille à l'ordinateur » et la « feuille manuscrite ». Encore ici, aucun répondant n'a répondu qu'aucun des moyens ne contribuait à stimuler sa réflexion.

En résumé, selon les résultats présentés aux figures 15 et 16, à première vue, les moyens qui favorisent la compréhension semblent être plus nombreux que les moyens qui stimulent la réflexion. Ainsi les moyens qui ont été identifiés par plus de 60 % des répondantes et des répondants comme étant des moyens qui favorisent généralement leur compréhension et qui contribuent à stimuler leur réflexion sont : la « réunion (groupe restreint) », la « rencontre individuelle avec une direction » et le « courriel personnalisé ». Les moyens les moins choisis comme étant favorables à la compréhension et à la réflexion sont : la « carte de souhait numérique », le « babillard électronique (portail) », l'« affiche sur un mur », le « babillard (dédié) », la « visioconférence » et les « réseaux sociaux ».

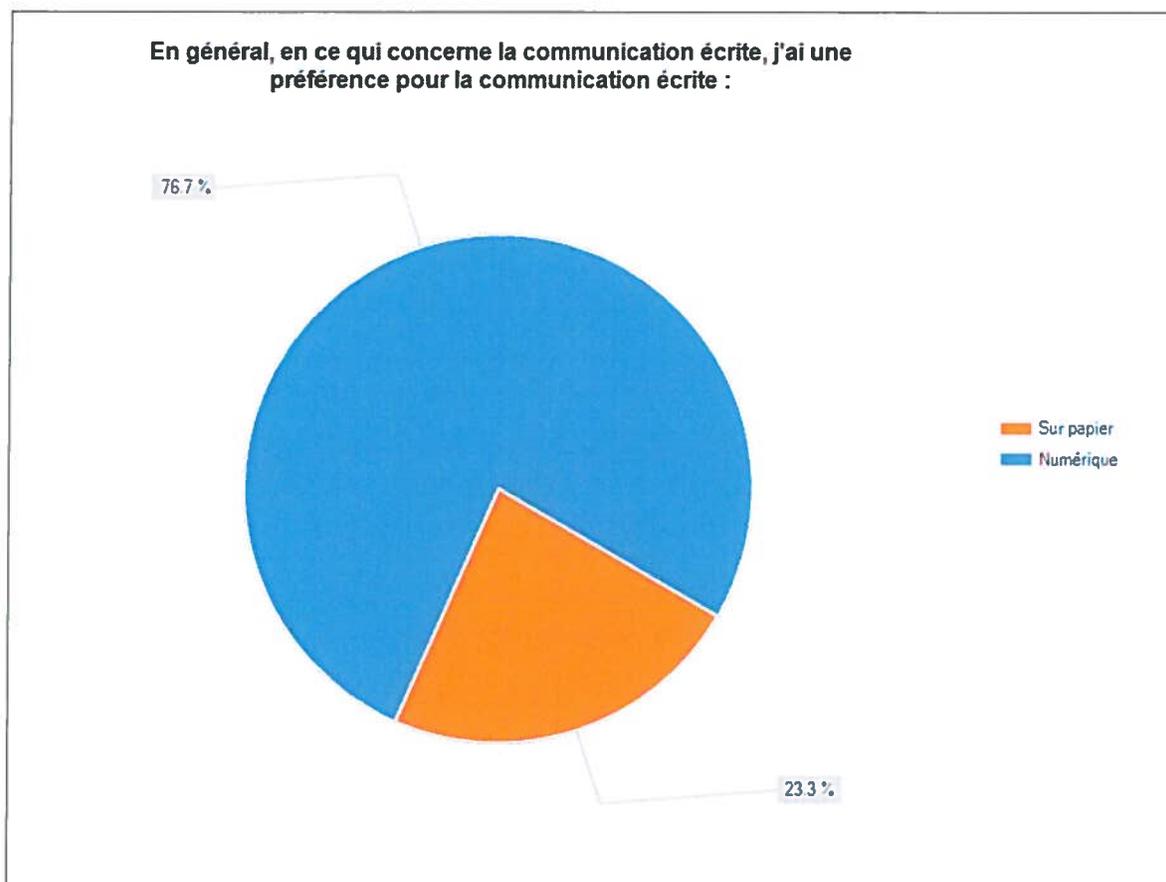
Aux questions 10, 11 et 12, les questions étaient un peu plus générales car elles se voulaient une synthèse afin de venir généraliser certaines tendances. La question 10 traitait des préférences quant au nombre d'interlocuteurs dans la communication orale.



**Figure 17 :** Préférences dans la communication orale en fonction du nombre d'interlocuteurs

Selon les résultats obtenus et illustrés à la figure 17, il apparaît très clairement que, pour les répondantes et les répondants, la communication en « grand groupe » est la moins appréciée, tandis que la communication en « groupe restreint » obtient la préférence pour 44,2 % d'entre eux. Pour plus de la moitié des répondantes et des répondants, soit 51,2 %, c'est la communication « interpersonnelle (en dyade) » qui est la préférée.

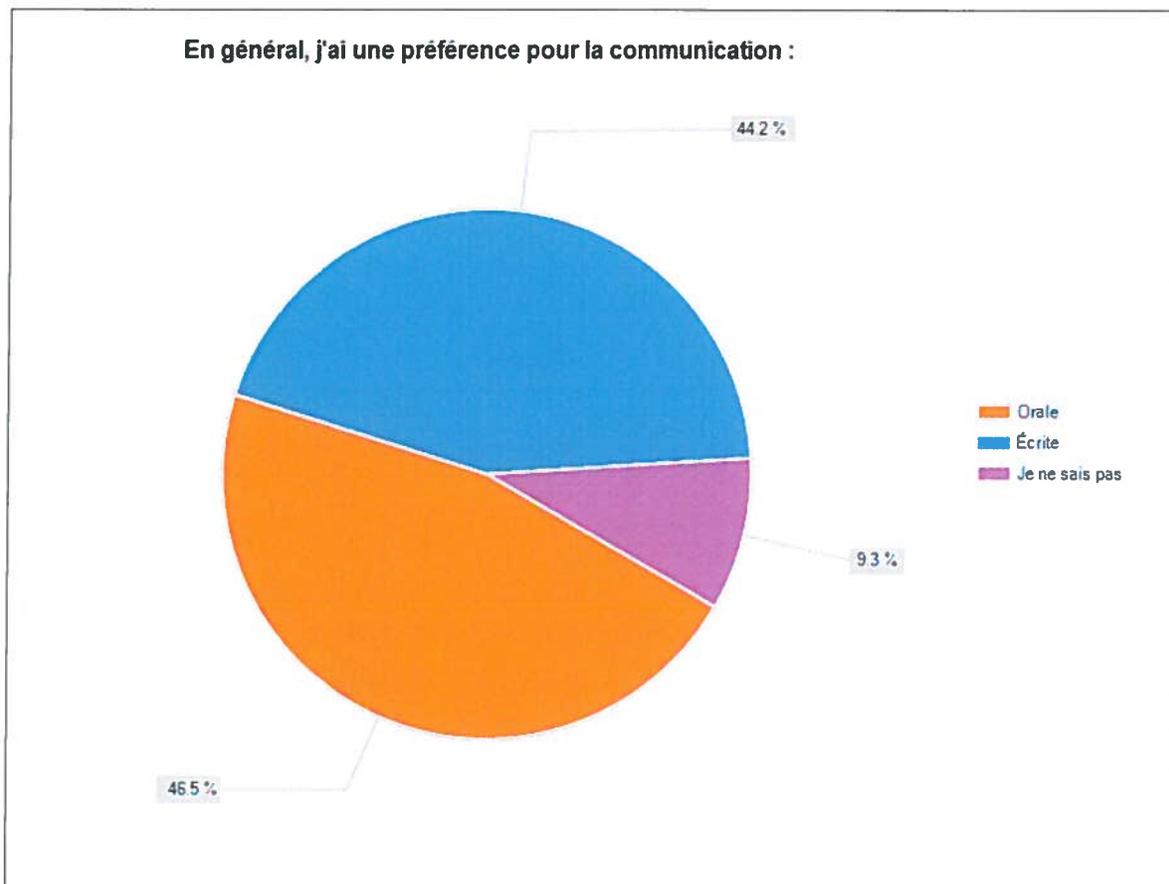
La question 11 traite de la préférence entre le numérique et le papier pour ce qui est du support à la communication écrite.



**Figure 18 :** Préférences dans la communication écrite entre le papier et le numérique

D'après la figure 18, il apparaît, de manière très évidente, que les répondants ont une préférence pour le « numérique » (76,7 %).

Finalement, la question 12 avait pour but de collecter de l'information pour connaître l'opinion des répondants quant à la préférence des répondantes et des répondants par rapport à leur mode de communication préférée entre la communication orale ou la communication écrite. Une autre option était offerte dans les choix de réponses (je ne sais pas) pour les répondantes et les répondants qui ne seraient pas en mesure d'identifier leur préférence.



**Figure 19 :** Préférence des répondants entre la communication orale ou écrite

Nous constatons que les résultats, présentés à la figure 19, sont plutôt partagés : 46,5 % des répondants ont une préférence pour la communication orale, tandis que 44,2 % des répondants ont une préférence pour la communication écrite.

En guise de conclusion pour ce chapitre, nous constatons que l'observation a d'abord été nécessaire pour l'élaboration du questionnaire. Par la suite, l'observation a mené à l'élaboration d'un tableau comportant les avantages et les inconvénients des différents moyens de communication, du point de vue du personnel, puis de celui de la direction. Ces tableaux nous ont indiqué que tous les moyens de communication comportent des avantages et des inconvénients et que ceux-ci diffèrent selon le point de vue du récepteur ou de l'émetteur. En résumé, pour le personnel, l'inconvénient de la

communication orale est le moment requis, tandis que son avantage réside dans le fait que le message est adressé directement à la personne présente, soit en tant qu'individu ou en tant que groupe et qu'elle peut interagir. Pour la direction, l'inconvénient de la communication orale est la préparation, l'organisation et l'absence de traces écrites, tandis que son avantage est la rétroaction immédiate. Pour ce qui est de la communication écrite, le principal inconvénient pour le personnel est le temps de lecture que cela exige, mais en contrepartie son avantage est que la personne peut choisir le moment qui lui convient pour le faire. Pour la direction, l'inconvénient de la communication écrite est le temps de préparation du message écrit et l'absence de contrôle sur la réception du message, tandis que l'avantage principal réside dans les traces laissées par la communication.

En ce qui concerne les données collectées par questionnaire, l'analyse des résultats a permis de faire ressortir certains éléments pertinents pour la poursuite de notre démarche de recherche. Si les résultats obtenus dévoilent qu'il est difficile d'établir laquelle de la communication orale ou écrite est la favorite, il est évident que le nombre de réceptrices et de récepteurs a quant à lui un impact sur la réceptivité du personnel. En effet, les moyens de communication qui sont personnalisés ou dédiés à un groupe restreint obtiennent presque systématiquement la faveur des répondantes et des répondants. Pour ce qui est du support numérique ou papier pour la communication écrite, les résultats démontrent sans équivoque que, selon les répondantes et les répondants, le numérique a supplanté le papier. Enfin, les réseaux sociaux, quant à eux, n'ont pas réussi à obtenir la faveur des répondantes et des répondants, au contraire, ils semblent être le moyen de communication le moins apprécié.

## CINQUIÈME CHAPITRE

### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans ce cinquième chapitre, l'ensemble des résultats recueillis au cours de cette recherche seront confrontés à la lumière du cadre de référence afin de leur donner un sens, il s'agit de l'interprétation des résultats. La structure choisie pour organiser les sections de ce chapitre sera basée autour des objectifs de cette recherche. Tout d'abord, en lien avec le deuxième objectif spécifique, les moyens de communication qui favorisent et qui nuisent à la réceptivité du personnel seront identifiés. Par la suite, en lien avec le premier objectif spécifique, les avantages et les inconvénients des moyens de communication seront présentés et pour se retrouver ensuite dans un répertoire des différents moyens qui sont généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école, en spécifiant les particularités de chacun d'eux. Pour terminer, en lien avec l'objectif général de cet essai, un cadre sera présenté pour aider les directrices et les directeurs d'école à choisir les moyens de communication les plus appropriés, ou ainsi qu'à élaborer des stratégies de communication destinées à leur personnel. Mais tout d'abord, pour que le but de la communication soit atteint, il faut que le message soit reçu.

#### 1. LA RÉCEPTIVITÉ DU PERSONNEL EN LIEN AVEC LES MOYENS

Le deuxième objectif spécifique de cette recherche consiste identifier les moyens de communication utilisés par les directrices et les directeurs d'école qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la réceptivité de leur personnel. Afin d'atteindre cet objectif, les résultats du sondage révèlent des données à cet effet. Si la question 2 pose directement la question, il est possible de la valider ces résultats à travers d'autres questions, afin d'apporter certaines précisions en lien avec les différentes situations.

Tel que mentionné au chapitre quatre, nous constatons qu'en général, la majorité des moyens semblent *a priori* favoriser la réceptivité du personnel lorsque la direction

transmet un message. Rappelons que le concept de réceptivité présuppose une ouverture et une sensibilité, donc un accueil favorable par le récepteur au message qui lui a été transmis. Cependant, les moyens qui favorisent tout à fait la réceptivité du personnel sont, en commençant par le plus favorable, le « courriel personnalisé », la « rencontre individuelle avec la direction », la « réunion (groupe restreint) », puis le « courriel (groupe restreint) ». Les moyens qui semblent favoriser « peu » ou « pas du tout » la réceptivité sont : l'« affiche sur un mur », le « babillard électronique (portail) » et le « babillard (dédié) ».

Allant dans le même sens, les résultats aux questions 7 et 8 indiquent, tel que mentionné précédemment, que les moyens qui favorisent le plus la compréhension et qui stimulent la réflexion sont la réunion en groupe restreint, la « rencontre individuelle avec la direction » et le « courriel personnalisé ». Nous pouvons donc croire qu'ils doivent également favoriser la réceptivité. Par ailleurs, les résultats aux questions 5 et 6 indiquent que les « réseaux sociaux », l'« affiche sur un mur », le « babillard (dédié) » et le « babillard électronique (portail) » sont les moyens que les répondants disent ne pas lire, oublier, banaliser ou ne pas tenir compte. Ainsi, nous pouvons donc penser qu'il s'agit des moyens qui nuisent le plus à la réceptivité du personnel, si l'objectif de la communication d'une directrice ou d'un directeur d'école est de transmettre un message, celui-ci doit être reçu.

De manière plus précise, les réponses obtenues aux questions 3 et 4 ont permis d'identifier quels seraient, selon les répondants, les meilleurs et les pires moyens de communication à utiliser, mais cette fois-ci dans différentes circonstances. Le tableau 10 propose une synthèse de ces résultats. Les différentes situations proposées sont énumérées dans la colonne de gauche. Le ou les moyens identifiés comme étant le ou les meilleurs se trouvent dans la colonne du centre, tandis que pour la même situation, le ou les pires moyens admis se retrouvent dans la colonne de droite.

**Tableau 10 : Meilleurs et pires moyens de communication selon le personnel**

<b>Moyens de communication :</b>	<b>Le meilleur</b>	<b>Le pire</b>
<b>Pour transmettre des informations</b>	Courriel	Réseaux sociaux
<b>Pour officialiser un message</b>	Assemblée générale	Réseau sociaux
<b>Pour célébrer une bonne nouvelle</b>	Courriel	Mémo sur un post-it
<b>Pour apprendre une mauvaise nouvelle</b>	Courriel	Réseaux sociaux
<b>Pour recevoir une formation</b>	Réunion (groupe restreint)	Visioconférence
<b>Pour discuter et pour s'expliquer</b>	Rencontre individuelle avec une direction	Réseaux sociaux Assemblée générale
<b>Quand le contenu du message est simple et expéditif</b>	Courriel	Réseaux sociaux Assemblée générale
<b>Quand le contenu du message est complexe ou élaboré</b>	Réunion (groupe restreint)	<i>Aucun consensus</i>
<b>De manière générale, c'est mon moyen de communication préféré</b>	Courriel	Réseaux sociaux

Ainsi, de manière générale, le « courriel » semble être le meilleur moyen de communication même s'il ne s'impose pas à toutes les situations comme étant le meilleur. De l'autre côté, les « réseaux sociaux » obtiennent la palme du pire moyen de communication.

Enfin, de manière encore plus générale, si la préférence entre la communication orale ou écrite est assez partagée, la préférence pour la communication orale individuelle ou en groupe restreint est de toute évidence plus appréciée que la communication en grand groupe. Du côté de la communication écrite, la préférence pour la communication numérique est sans équivoque plus populaire que la communication sur papier.

Dans le cadre théorique, Arcand et Bourbeau (1995) indiquent trois facteurs pouvant rendre la communication efficace et favoriser la réceptivité : le contact établi entre l'émetteur et le récepteur, un moyen de communication approprié et l'absence de bruit.

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que le « courriel personnalisé », la « rencontre individuelle avec la direction », la « réunion (groupe restreint) », puis le « courriel (groupe restreint) » sont des moyens qui favorisent la réceptivité. Ces moyens semblent donc permettre un contact direct entre l'émetteur et le récepteur, être appropriés et éliminer le bruit. Au contraire, les moyens qui semblent favoriser « peu » ou « pas du tout » la réceptivité sont : l'« affiche sur un mur », le « babillard électronique (portail) » et le « babillard (dédié) ». Comme ces moyens ne sont pas personnalisés et qu'ils s'adressent à un vaste public, nous voyons que le contact entre l'émetteur et le récepteur n'est pas présent et qu'il ne favorise pas l'absence de bruit. Ainsi, le moyen est peu approprié pour favoriser la réceptivité du personnel.

## 2. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MOYENS DE COMMUNICATION

La première question spécifique était la suivante : « Quels moyens de communication sont utilisés par les directrices et les directeurs d'école, et quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ? ». Afin de répondre à cette question, nous aborderons d'abord la question de l'inventaire des différents moyens, par la suite, la description des particularités des moyens oraux, et enfin, des moyens écrits.

Tout d'abord, l'observation en milieu de travail a permis de dresser un répertoire des différents moyens de communication qui sont généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école. Ces moyens sont les suivants :

- présentation officielle (ex. lancement)
- réunion d'information (grand groupe)
- formation (grand groupe)
- allocution lors d'événements (ex. festivités, party)
- visioconférence
- réunion d'information (groupe restreint)
- formation (groupe restreint)
- comité de travail

- rencontre en dyade
- convocation pour mesures disciplinaires
- supervision pédagogique
- discussion « de corridor »
- discussion lors d'événements (festivités, party)
- appel téléphonique
- lettre officielle (enregistrée ou non)
- feuille(s) à l'ordinateur
- feuille(s) manuscrite(s)
- carte de souhait
- mémos sur un post-it
- babillard (dédié)
- affiche
- courriel personnalisé
- courriel (groupe restreint)
- courriel (envoyé à tous)
- carte de souhait numérique
- babillard électronique (portail)
- réseaux sociaux

Le tableau 11 résume les principaux avantages et inconvénients de la communication orale perçus par les membres du personnel et la direction, dégagés à la suite de l'observation réalisée dans les deux milieux de travail. Le principal avantage est, en fait, le contact direct entre l'émetteur et le récepteur. Cela se manifeste par la rétroaction immédiate pour la direction, tandis que pour le personnel de notre recherche c'est le « message qui s'adresse directement à la personne présente » et la « possibilité d'interagir ». Pour ce qui est des inconvénients, pour le personnel il s'agit de la présence et du temps requis à un moment précis à consacrer à la réunion. Pour la direction, il y a deux inconvénients majeurs ; premièrement, la préparation et de l'organisation de la réunion et deuxièmement l'absence de traces écrites.

**Tableau 11** : Synthèse des principaux avantages et inconvénients de la communication orale selon les membres du personnel et la direction

		Pour le personnel	Pour la direction
Orale	+	Message qui s'adresse directement à la personne présente Possibilité d'interagir	Rétroaction immédiate
	-	Moment requis (temps de réunion) Présence	Préparation et organisation Absence de traces écrites

Légende : + avantage(s) - inconvénient(s)

En ce qui concerne la communication orale, Lainey (2008) abonde dans le même sens que les résultats obtenus quant aux avantages et aux inconvénients liés à ces moyens en mentionnant effectivement que la communication orale est bidirectionnelle et qu'elle permet donc la rétroaction. De plus, selon Voynnet Fourbou (s.d.), un inconvénient majeur des échanges oraux réside dans le fait qu'il n'y ait pas de trace ou d'enregistrement. Enfin, effectivement le message qui s'adresse directement à la personne présente permet d'établir le contact, ce qui représente un facteur de réussite de la communication, selon Arcand et Bourbeau (1995). Il y a tout de même des nuances à apporter, car si la communication orale interpersonnelle a l'avantage de s'adresser directement et personnellement à un récepteur, d'être riche sur le plan informationnel et de favoriser la compréhension et le décodage d'un message, la communication orale en groupe n'offre pas tout à fait les mêmes avantages, car les rétroactions sont multiples et la présence des corps des individus n'est pas garante de l'écoute de chacun pris individuellement, selon Voynnet Fourbou (s.d.).

Enfin, selon les résultats obtenus aux questions 7 et 8 du questionnaire, pour leur part, les répondantes et les répondants ont mentionné que les moyens oraux, en particulier la réunion en groupe restreint et la rencontre individuelle avec la direction, favorisaient plus leur compréhension et contribuaient davantage à stimuler leur réflexion que les moyens écrits en général, ce qui représente un avantage. Pour le personnel, la communication de *visu* offre en effet certains avantages telle qu'une facilité d'interaction immédiate, mais elle

implique un inconvénient majeur, celui d'être présent sur place à un moment précis. Nous rappelons que la communication orale de *visu* implique nécessairement une communication non verbale, qui comporte en soi des avantages et des inconvénients. Pour la directrice ou le directeur d'école, la communication non verbale est utile lorsque qu'il y a un besoin de rétroaction immédiate. Sans même demander une réponse à l'employé, le « non verbal » de celui-ci révélera des informations instantanément ; c'est là où la rétroaction est la plus immédiate, selon Roussillon (2010). Par contre, elle n'est pas nécessairement la plus claire, car les signaux peuvent être mal interprétés. Selon Mercier et Mercier (2011), un autre avantage de la communication non verbale est qu'elle permet d'obtenir des informations supplémentaires qui n'ont pas été révélées par l'employé, il s'agit de savoir les décoder. Par contre, son inconvénient inhérent est que la directrice ou le directeur d'école transmet tout autant d'informations supplémentaires à son auditoire. Enfin, comme inconvénient majeure, la communication de *visu* n'offre pas la possibilité, à elle seule, de conserver des traces de cette communication autre que dans les souvenirs des gens présents.

De son côté, la communication écrite (tableau 12) comporte également des avantages et des inconvénients. Pour le personnel sondé, l'avantage principal est que la lecture peut se faire à un moment et à un lieu choisi par chacun. Les inconvénients majeurs sont le temps de lecture que cela peut prendre (selon la longueur du texte) et l'accès au texte en soi (papier ou ordinateur avec ou sans connexion Internet, selon le cas). Pour la directrice ou le directeur d'école de notre recherche, les avantages sont la conservation de traces et la facilité à diffuser un message identique et uniforme à tous les employés quand il ne s'agit pas d'un message personnalisé. Pour ce qui est des inconvénients, ce sont la difficulté à recueillir une rétroaction et à s'assurer de la prise de connaissance du message ou du contenu du message par les employés qui se sont avérés être les inconvénients majeurs. Le temps de rédaction, d'écriture, de correction et de mise en page a également été mentionné comme un inconvénient. Ainsi, le tableau 12 présente, tel qu'annoncé précédemment, une synthèse des principaux avantages et inconvénients de la communication écrite, selon l'observation réalisée en milieu de travail.

**Tableau 12 : Synthèse des principaux avantages et inconvénients de la communication écrite selon les membres du personnel et pour la direction**

		Pour le personnel	Pour la direction
Écrite	+	Moment choisi par chacun	Traces de la communication Facilité de diffusion
	-	Temps de lecture Accès au texte	Pas de contrôle sur la réception Pas de rétroaction immédiate Temps de rédaction du message

Légende : + avantage(s) - inconvénient(s)

Selon Brès (s.d.) les moyens de communication écrits ont l'avantage d'être les plus importants facteurs de réussite car les traces qu'ils laissent donnent une image de solidité et une assurance de l'information. Ils ont également les avantages de pouvoir être enregistrés, prémédités et facilement diffusés (Voynnet Fourbou, s.d.). Ces avantages apparaissent dans le tableau 12 pour la direction. Par contre, selon Brès (s.d.), le danger est la surcharge pour le récepteur qui peut mener à un triage inefficace des messages. Même si cet aspect n'apparaît pas clairement dans le tableau 12, le « temps de lecture » fait tout de même référence à une surcharge potentielle. Voynnet Fourbou (s.d.) mentionne également que certains moyens écrits peuvent avoir les inconvénients d'être impersonnels, à sens unique et de ne pas permettre la rétroaction, ce qui apparaît dans le tableau 12 du côté de la direction. Enfin, selon Cathelin et Tilliette (2011), l'absence d'intonation est un inconvénient majeur qui peut engendrer des malentendus, mais cet inconvénient n'est pas ressorti dans le tableau 12. En fait, il ne se retrouve pas dans le tableau synthèse, car il apparaît seulement dans les inconvénients d'un seul moyen de communication, soit le courriel. Tel que mentionné précédemment, ceci est possiblement causé parce que, malgré l'absence d'intonation réelle, certains moyens peuvent induire une intonation.

Les réponses aux questions 5 et 6 du sondage indiquent que les réseaux sociaux, l'affiche sur un mur, le babillard (dédié) et le babillard électronique (portail) sont susceptibles d'avoir les inconvénients suivants : plus ou près de 40 % des répondants affirment que lorsqu'ils sont utilisés, ils leur arrivent souvent de ne pas prendre

connaissance du message, de l'oublier, de le banaliser ou de ne pas en tenir compte. C'est dommage car les réseaux sociaux sont, selon Cathelin et Tilliette (2011), des moyens écrits qui offrent des avantages non négligeables tels que la communication horizontale permettant de créer de la convivialité et de la connivence ainsi que le partage d'informations et de l'interaction même à l'écrit. Malheureusement, s'ils ne sont pas appréciés ni utilisés, l'inconvénient annule l'avantage.

Enfin, Arcand et Bourbeau (1995) révèlent également que pour faciliter la compréhension d'un message, l'emploi d'une juxtaposition de moyens de communication est avantageuse, par exemple l'utilisation d'un support visuel lors d'une communication orale. Par contre, le support doit comporter une information minimale qui servira de canevas ou d'illustration pour soutenir les propos, il ne doit pas tenir lieu d'explications.

En résumé, nous considérons avoir atteint le premier objectif spécifique en inventoriant les moyens de communication généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école, par l'observation en milieu de travail. Certains avantages et inconvénients ont été identifiés par l'observation, les résultats du sondage et ont été appuyés ou complétés par la littérature. Les informations recueillies quant aux particularités des moyens de communication serviront pour l'élaboration de stratégies de communication.

### 3. STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Comme l'objectif de cet essai est d'aider les directrices et les directeurs d'école secondaire à choisir les moyens de communication les plus appropriés, dans des contextes donnés, dans l'élaboration de stratégies de communication destinées à leur personnel, nous aborderons maintenant l'aspect de la stratégie de communication. Sa définition a été fournie dans le cadre conceptuel et la manière d'en élaborer se retrouve dans le cadre théorique. Ainsi, en guise d'élément de réponse à cet objectif, nous proposons un cadre de référence comportant les éléments d'une stratégie de communication. Le choix du ou des moyens de communication fait partie de la stratégie de communication. Pour terminer, nous proposons

un répertoire des différents moyens de communication généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école, avec leurs particularités propres.

### **3.1. Éléments d'une stratégie de communication**

Nous rappelons que pour élaborer une stratégie de communication, cela consiste à répondre à certaines questions avant d'engager la communication de manière à le faire de façon stratégique. L'ensemble des communications pourraient être optimisées par cette réflexion, mais nous suggérons du moins d'élaborer une stratégie de communication pour les communications importantes ou stratégiques. De plus, selon le contexte de la communication, comme la directrice ou le directeur d'école n'a pas nécessairement accès à l'ensemble de ces données, il faut davantage entrevoir ces questions comme étant des pistes de réflexion.

Parallèlement à l'élaboration d'une stratégie de communication, la directrice ou le directeur d'école doit avoir en tête les facteurs, tirés d'Arcand et Bourbeau (1995), qui mènent à une amélioration potentielle de la communication, tels :

- ✓ se mettre dans la peau du personnel en essayant de le comprendre et faire des compromis, si nécessaire ;
- ✓ s'informer sur le personnel et s'y intéresser ;
- ✓ utiliser un code compréhensible pour le personnel en définissant préalablement les termes, si nécessaire ;
- ✓ simplifier le message ou ajouter des exemples, si nécessaire ;
- ✓ être attentif aux réactions du personnel et augmenter la rétroaction, si nécessaire.

Voici donc, présenté sous forme de tableau (tableau 13), un cadre qui reprend les questions-clés, inspirées de Lainey (2008) et de la méthode QQQCP, en guise de support à la réflexion, afin d'aider les directrices et les directeurs d'école à élaborer leurs stratégies de communication.

**Tableau 13 : Cadre de référence pour élaborer des stratégies de communication**

<b>QUOI</b>	<p>Quel est le message que je veux transmettre ?</p>
<b>POURQUOI</b>	<p>Qu'est-ce que je veux accomplir ?          Mon intention est-elle claire ?          Est-ce légitime ?          Est-ce nécessaire ?          Sur quoi reposent les fondements de mes intentions ?          Quelles sont les finalités que j'attends ?          Est-ce que des changements de comportements sont attendus ? Lesquels ?</p>
<b>QUI</b>	<p>Qui doit m'entendre ?          Est-ce que je communique directement ou à travers d'autres personnes ?          Suis-je la bonne personne pour communiquer ce message ?          Est-ce que je tiens compte du cadre de référence du personnel ?          Est-ce que je dois adapter ou nuancer mon message en fonction des différentes personnes ?          Qui, à tort ou à raison, serait frustrés de ne pas avoir été informés ?          Quel est le nombre d'employés à qui je m'adresse ?          Les employés sont-ils un groupe entier (un comité, une catégorie d'employés) ou des individus ?          Qui sont-ils individuellement et collectivement ?          Quels sont les groupes informels touchés ?          Est-ce qu'il est préférable de diviser ou de regrouper certains employés, et selon quels critères ?</p>
<b>COMMENT</b>	<p>Quel moyen de communication vais-je utiliser ?          Est-ce que j'utilise un seul moyen ou plus ?          Est-ce que j'utilise le même moyen pour l'ensemble des récepteurs ?          Est-ce que le moyen choisi présente les avantages que je recherche ?          Est-ce que je suis prêt à accepter les inconvénients inhérents au moyen choisi ?          Est-ce que je m'exprime dans des mots que le ou les employés comprennent ?          Ai-je des biais de perception concernant le ou les employés ?          L'information est-elle organisée pour faciliter la compréhension ?          Est-ce que je souligne les points importants ?          Y a-t-il trop d'information livrée trop rapidement ?          Le message peut-il être ambigu pour d'autres ?          Mes émotions créent-elles de la distorsion dans le message ?          Est-ce que j'assume des choses ?</p>
<b>QUAND</b>	<p>Ai-je une date butoir à respecter (reddition de compte) ?          Quel serait le moment idéal ? Puis-je l'attendre ?          Ai-je une porte d'entrée par une tribune, un comité ou un événement déjà prévu qui me permettrait de transmettre mon message ?          Puis-je regrouper ce message avec un autre ?          Est-ce que j'isole ce message des autres ?          Ai-je le temps de me préparer ?          Est-ce que j'accorde suffisamment de temps ?          Est-ce que les délais sont annoncés et sont-ils acceptables ?          Ai-je de la latitude si j'ai finalement mal estimé la durée ?</p>

Par rapport à cette dernière section, soit le «QUAND », voici quelques facteurs à considérer, étant donné qu'ils peuvent avoir un impact sur la réceptivité des récepteurs, spécifiquement en milieu scolaire. Comme nous avons pu le constater dans le cadre de nos fonctions de direction d'une école. Tout d'abord, il y a le moment de l'année. Dans les écoles, il y a un cycle annuel établi dans la culture québécoise en fonction des différents événements périodiques (rentrée scolaire, temps des fêtes, semaine de relâche, congé pascal, fin de l'année, etc.). À cela s'ajoute les différentes étapes du calendrier scolaire en fonction des bulletins et des différentes clauses des conventions collectives, s'il y a lieu. Parallèlement au temps, il y a également le moment circonstanciel, par exemple, le niveau de stress et de fatigue du personnel, les activités spéciales dans l'école, les périodes d'achalandage variées, les événements particuliers. Ainsi, certains moments risquent de moins favoriser la réceptivité du personnel, comme les périodes d'achalandage (par exemple l'approche des remises de notes pour le bulletin) ou des moments plus stressants (par exemple, la période de choix de tâche). Ensuite, il y a l'horaire dans la semaine (lundi au vendredi) et l'horaire dans le cycle qui coexistent dans plusieurs écoles. Enfin, il y a l'heure de la journée. Ainsi, les fins de journées ou vers la fin de la semaine de travail, le personnel est généralement plus fatigué, donc moins réceptif. Finalement, il y a les moments de pratiques ou de rencontres statutaires avec lesquels la direction n'a souvent pas d'autres choix que de s'adapter, comme les différents comités en place ou les journées pédagogiques préétablies au calendrier.

### **3.2. Répertoire des différents moyens de communication**

En réponse à la question générale de cette recherche, voici un répertoire des différents moyens de communication généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école. L'évaluation de chacun des moyens a été réalisée sur la base d'une synthèse de la recension des écrits réalisée dans cet essai, de l'observation effectuée en milieu de travail et de l'analyse des résultats obtenus à la suite de l'administration du questionnaire, en fonction des critères suivants que nous avons élaborés :

- **Compréhension et/ou réflexion** : ce critère présente le niveau de compréhension du message par le récepteur et de stimulation de la réflexion, de manière généralisée. L'échelle des niveaux de compréhension et/ou de réflexion se répartit ainsi, dans l'ordre en débutant par le niveau supérieur : excellente, très bonne, bonne, moyenne, faible.
- **Crédibilité du moyen** : ce critère présente le niveau crédibilité accordé par le personnel au message, selon qu'il est transmis via un ou l'autre des moyens de communication. L'échelle des niveaux de crédibilité reconnue par le personnel se répartit ainsi : excellente, très bonne, bonne, moyenne, faible, très faible.
- **Réceptivité du personnel** : ce critère présente le degré de réceptivité du personnel, donc de l'accueil favorable par le récepteur au message qui lui a été transmis, en lien avec chaque moyen de communication. L'échelle des degrés de réceptivité du personnel se répartit ainsi : excellente, très bonne, bonne, moyenne, faible, très faible.
- **Contenu du message** : ce critère présente le niveau de fiabilité de chaque moyen afin de transmettre un contenu identique laissant plus ou moins de place à l'interprétation du message. En ce sens, il présente également si des traces sont laissées par la communication.

Les caractéristiques possibles sont les suivantes pour la communication orale :

- **message uniforme pour tous** : l'ensemble des récepteurs ont reçu le même message en même temps (verbal et non verbal). Le message est uniforme, car il a été fait une seule fois pour plusieurs récepteurs en même temps, mais l'interprétation peut tout de même varier d'un récepteur à l'autre, selon la perception de chacun.
- **message uniforme pour les gens présents** : l'ensemble des gens qui étaient présents ont reçu le même message en même temps (verbal et non verbal), mais il ne s'agissait pas de l'ensemble du personnel. Le message est

uniforme, car il a été fait une seule fois pour un certain nombre de récepteurs en même temps, mais l'interprétation peut tout de même varier d'un récepteur à l'autre, selon la perception de chacun.

- **possibilité de déformation** : il y a une possibilité de déformation du message, étant donné qu'il n'y a pas une source unique du message ; il peut avoir été répété.

Pour la communication écrite, les caractéristiques possibles sont les suivantes :

- **message original avec traces** : un message unique (original) qui laisse des traces écrites qui sont accessibles pour l'ensemble des interlocuteurs.
  - **messages original avec traces et témoins** : un message unique (original) qui laisse des traces écrites qui sont accessibles pour l'ensemble des interlocuteurs. De plus, certains récepteurs ont été témoins de la transmission du message.
  - **messages original avec traces pour le récepteur** : un message unique (original) qui laisse des traces écrites. Cependant, ces traces sont accessibles seulement pour le récepteur ; l'émetteur n'a pas conservé de traces.
- **Rétroaction** : ce critère présente, pour chaque moyen, si l'émetteur a la possibilité de recevoir de la rétroaction et si oui, de quelle manière. Les caractéristiques peuvent être les suivantes : instantanée verbale, timide, instantanée non verbale, en différé, absente. « Timide » signifie que la rétroaction verbale instantanée est possible, mais que la réceptrice ou le récepteur doit surmonter une certaine timidité pour interagir devant un public.
  - **Interaction** : ce critère présente, pour chaque moyen, si l'interaction est possible pour le récepteur. Les caractéristiques peuvent être les suivantes : immédiate, possible, en différé, impossible.
  - **Présence requise sur les lieux** : ce critère présente, pour chaque moyen, si la présence des interlocuteurs est requise sur les lieux pour la transmission du message. Les réponses peuvent être les suivantes : oui, non, facultative, prise de possession (qui signifie que le récepteur prend possession du message).

- **Temps requis** : ce critère présente, pour chaque moyen, le moment requis pour la prise de connaissance du message. Pour la communication orale, les caractéristiques peuvent varier entre : moment planifié et moment non planifié. Pour la communication écrite, les caractéristiques peuvent varier entre : lecture au moment choisi et lecture rapide.
- **Possibilité de juxtaposition de moyens** : comme la juxtaposition de moyens est une façon de favoriser la compréhension du message, ce critère présente la possible juxtaposition d'un autre moyen au moyen en question et, le cas échéant, de quelle manière. Les réponses varient entre : non et support visuel.

Les tableaux suivants se trouvent donc à constituer les derniers éléments de réponses afin d'atteindre l'objectif général de cet essai. Ils sont organisés de la manière suivante :

Tableau 14 : Répertoire des moyens de communication (oral)

Tableau 15 : Répertoire des moyens de communication (écrit sur papier)

Tableau 16 : Répertoire des moyens de communication (écrit numérique)

**Tableau 14 : Répertoire des moyens de communication (oral)**  
avec leurs particularités propres

	Moyens de communication	Compréhension et/ou réflexion	Crédibilité du moyen	Réceptivité du personnel	Contenu du message	Rétroaction	Interaction	Présence requise sur les lieux	Temps requis	Possibilité de juxtaposition de moyens
Orale – En assemblée*	<b>Assemblée générale</b>	Très bonne	Moyenne	Moyenne	Uniforme pour tous	Instantanée Non verbale ou timide	Possible	Oui	Moment planifié	Support visuel
	<b>Réunion d'information</b>	Très bonne	Moyenne	Moyenne	Uniforme pour tous	Instantanée Non verbale ou timide	Possible	Oui	Moment planifié	Support visuel
	<b>Allocation lors d'événements</b>	Très bonne	Moyenne	Moyenne	Uniforme pour les gens présents	Instantanée Non verbale ou timide	Possible	Facultative	Moment planifié	Support visuel
	<b>Visio-conférence</b>	Bonne	Faible	Faible	Uniforme pour tous	Instantanée Timide	Possible	Non	Moment planifié	Support visuel
Orale – En groupe restreint	<b>Réunion d'information</b>	Excellente	Très bonne	Excellente	Possibilité de déformation	Instantanée Non verbale et verbale	Immédiate	Oui	Moment planifié	Support visuel
	<b>Formation</b>	Excellente	Très bonne	Excellente	Possibilité de déformation	Instantanée Non verbale et verbale	Immédiate	Oui	Moment planifié	Support visuel
	<b>Comité de travail</b>	Excellente	Très bonne	Excellente	Possibilité de déformation	Instantanée Non verbale et verbale	Immédiate	Oui	Moment planifié	Support visuel
Orale – En dyade	<b>Rencontre individuelle</b>	Excellente	Excellente	Excellente	Possibilité de déformation	Instantanée Non verbale et verbale	Immédiate	Oui	Moment planifié ou non	Support visuel
	<b>Appel téléphonique</b>	Bonne	Excellente	Bonne	Possibilité de déformation	Instantanée Verbale	Immédiate	Non	Moment planifié ou non	Non
	<b>Discussion « de corridor »</b>	Très bonne	Bonne	Très bonne	Possibilité de déformation	Instantanée Non verbale et verbale	Immédiate	Oui	Moment non planifié	Non

\* De manière générale, la communication orale en grand groupe est moins appréciée que la communication orale en dyade ou en groupe restreint.

Pour l'ensemble des trois tableaux, il est possible de regarder ce répertoire de manière horizontale ou verticale en fonction de ce qui est recherché.

À titre d'exemple, au tableau 14, nous pouvons lire, à l'horizontal, que l'assemblée générale a l'avantage de favoriser une très bonne compréhension et/ou réflexion. Par contre, sa crédibilité aux yeux des récepteurs est moyenne. Ceci s'explique par le fait que, même s'il s'agit du meilleur moyen pour officialiser un message, près de 20 % des répondantes et des répondants ont mentionné souvent ne pas écouter, ou encore, oublier, banaliser ou ne pas tenir compte du message lorsqu'il était fait via ce moyen de communication. Évidemment, ces explications n'apparaissent pas dans le tableau, nous les citons ici dans le but d'explicitier la démarche qu'il y a eu derrière chacune des informations présentées dans ce répertoire. La réceptivité par le personnel du message par ce moyen est également moyenne, car tout de même 20 % des répondantes et des répondants ont mentionné être peu ou pas réceptifs. Nous pouvons aussi lire que le contenu du message est uniforme pour tout le personnel, que la rétroaction non verbale est instantanée, tandis que la rétroaction verbale est possible, mais que le récepteur doit surmonter une certaine timidité pour interagir devant un public et que l'interaction est elle aussi possible. La présence du personnel est requise sur les lieux à un moment bien précis et planifié, ce qui représente un inconvénient pour le personnel et qui impacte sur la réceptivité. Enfin, l'assemblée générale permet la juxtaposition de moyens de communication par l'ajout d'un support visuel à la communication orale, par exemple avec la projection d'une présentation visuelle ou la distribution de documents écrits au personnel.

La lecture verticale peut s'avérer utile pour comparer plusieurs moyens en fonction d'une seule caractéristique. Par exemple, si l'on recherche un moyen de communication crédible aux yeux du personnel, la rencontre individuelle et l'appel téléphonique s'avéreront des choix plus judicieux que la visioconférence, par exemple.

Finalement, nous attirons l'attention sur l'astérisque qui informe le lecteur sur la généralité suivante : « De manière générale, la communication orale en grand groupe est moins appréciée que la communication orale en dyade ou en groupe restreint. ». Ainsi, si la directrice ou le directeur d'école hésite entre deux moyens, peut-être que cette considération pourra influencer sa décision.

**Tableau 15 : Répertoire des moyens de communication (écrit sur papier)**  
avec leurs particularités propres

Moyens de communication	Compréhension et/ou réflexion	Crédibilité du moyen	Réceptivité du personnel	Contenu du message	Rétroaction	Interaction	Présence requise sur les lieux	Temps requis	Possibilité de juxtaposition de moyens
<b>Lettre officielle personnalisée</b>	Très bonne	Excellente	Bonne	Message original avec traces	En différé	Impossible	Prise de possession	Lecture au moment choisi	Non
<b>Feuille(s) à l'ordinateur</b>	Très bonne	Très bonne	Bonne	Message original avec traces	En différé ou absente	Impossible	Prise de possession	Lecture au moment choisi	Non
<b>Feuille(s) manuscrite(s)</b>	Très bonne	Bonne	Très bonne	Message original avec traces pour le récepteur	En différé ou absente	Impossible	Prise de possession	Lecture au moment choisi	Non
<b>Carte de souhait manuscrite</b>	Bonne	Moyenne	Très bonne	Message original avec traces pour le récepteur	En différé ou absente	Impossible	Prise de possession	Lecture au moment choisi	Non
<b>Mémos sur un post-it</b>	Bonne	Bonne	Très bonne	Message original avec traces pour le récepteur	En différé ou absente	Impossible	Prise de possession	Lecture rapide	Non
<b>Message au babillard (dédié)</b>	Moyenne	Faible	Faible	Message original avec traces	En différé mais souvent absente	Impossible	Oui	Lecture au moment choisi	Non
<b>Affiche</b>	Moyenne	Faible	Très faible	Message original avec traces	En différé mais souvent absente	Impossible	Oui	Lecture rapide	Non

\* De manière générale, la communication écrite numérique est plus appréciée que la communication écrite sur papier.

Pour ce qui est du tableau 15, si nous l'observons à la verticale, nous constatons qu'il y a certaines caractéristiques identiques, peu importe le moyen de communication écrite sur papier. Par exemple, dans tous les cas, le contenu du message est le message original et des traces sont laissées par la communication. Par contre, l'interaction est toujours impossible. De plus, il n'y a jamais la possibilité de juxtaposer un autre moyen de communication, car s'il est possible d'ajouter un moyen écrit à une communication orale, par exemple une présentation PowerPoint lors d'une assemblée générale, l'ajout d'un moyen oral à un moyen écrit fait en sorte que cela devient un moyen oral. Nous constatons également que la rétroaction est soit absente ou en différé pour l'ensemble des moyens. Par rapport au temps requis, la communication écrite sur papier n'a que des avantages, car, selon le moyen utilisé, c'est rapide ou alors la lecture peut se faire à un moment choisi par le récepteur.

S'il y avait des meilleurs moyens de communication écrite sur papier que d'autres, le tableau 15 dresse un portrait nous permettant d'affirmer que la lettre officielle personnalisée est visiblement mieux que l'affiche, par exemple.

Finalement, nous attirons l'attention sur l'astérisque qui informe le lecteur sur la généralité suivante : « De manière générale, la communication écrite numérique est plus appréciée que la communication écrite sur papier ». Encore une fois, si la directrice ou le directeur d'école hésite entre deux moyens, peut-être que cette considération pourra influencer sa décision.

**Tableau 16 : Répertoire des moyens de communication (écrit numérique)  
avec leurs particularités propres**

Moyens de communication	Compréhension et/ou réflexion	Crédibilité du moyen pour le personnel	Réceptivité du personnel	Contenu du message	Rétroaction	Interaction	Présence requise sur les lieux	Temps requis	Possibilité de juxtaposition de moyens
<b>Courriel personnalisé</b>	Excellente	Excellente	Excellente	Message original avec traces	En différé ou absente	En différé	Non	Lecture au moment choisi	Non
<b>Courriel (groupe restreint)</b>	Excellente	Excellente	Excellente	Message original avec traces et témoins	En différé ou absente	En différé	Non	Lecture au moment choisi	Non
<b>Courriel (envoyé à tous)</b>	Très bonne	Bonne	Très bonne	Message original avec traces et témoins	En différé ou absente	En différé	Non	Lecture au moment choisi	Non
<b>Carte de souhait numérique</b>	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Message original avec traces	En différé ou absente	Impossible	Non	Lecture au moment choisi	Non
<b>Babillard électronique (portail)</b>	Moyenne	Faible	Faible	Message original avec traces	En différé mais souvent absente	Impossible	Non	Lecture au moment choisi	Non
<b>Réseaux sociaux</b>	Moyenne	Faible	Très faible	Message original avec traces et témoins	En différé mais souvent absente	Immédiate ou en différé	Non	Lecture au moment choisi	Non

Au tableau 16, nous constatons encore une fois qu'il y a certaines caractéristiques identiques, peu importe le moyen de communication écrite numérique. Ainsi, la présence sur les lieux n'est jamais requise pour ces moyens de communication, la lecture peut toujours se faire au moment choisi par le récepteur et il n'est pas possible de juxtaposer des moyens. Encore ici, les moyens écrits numériques, comme ceux sur papier, transmettent toujours un message original et laissent des traces de la communication.

De plus, nous pouvons constater que le courriel personnalisé et le courriel envoyé à un groupe restreint sont très semblables, à la seule différence que le courriel envoyé à un groupe restreint a des témoins en plus des traces de la communication. Ces deux moyens obtiennent une excellente cote tant par rapport à la compréhension et/ou la réflexion, qu'à la crédibilité pour le personnel, qu'à la réceptivité du personnel.

Une autre observation intéressante ; nous pouvons constater que le seul moyen écrit permettant une interaction immédiate, ce sont les réseaux sociaux.

Finalement, il est à noter que ce répertoire est divisé en trois tableaux pour une raison technique d'espace sur une seule page, mais la lecture verticale peut se faire également à travers l'ensemble du répertoire, donc sur les trois tableaux placés à la verticale. De cette manière, nous pouvons donc constater, par exemple, que seulement trois des moyens, toute communication confondue, obtiennent la mention excellente pour les trois premiers critères. Ce sont le courriel personnalisé, le courriel envoyé à un groupe restreint et la rencontre individuelle en dyade.

## CONCLUSION

En conclusion, le thème central de cet essai en gestion de l'éducation était la communication et, plus particulièrement, les moyens de communication favorisant la réceptivité chez le personnel pour les directrices et les directeurs d'écoles secondaires. L'objectif général visé était d'aider les directrices et les directeurs d'école à choisir les moyens de communication les plus appropriés, dans des contextes donnés, dans l'élaboration de stratégies de communication destinées à leur personnel. Plus spécifiquement, cette recherche visait à : 1) dresser un répertoire des différents moyens de communication qui sont généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école secondaire, en précisant pour chacun d'eux leurs particularités, leurs avantages et leurs inconvénients ; 2) identifier les moyens de communication utilisés par les directrices et les directeurs d'école secondaire qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la réceptivité de leur personnel.

Des données ont été recueillies par le biais de deux techniques de collecte d'information soit l'observation participante et le questionnaire. Il s'agissait d'un sondage en ligne.

Pour répondre au premier objectif spécifique, un inventaire de moyens de communication a été élaboré, sous la forme d'une liste. De plus, un tableau des avantages et des inconvénients pour chacun de ces moyens a été réalisé en tenant compte des commentaires des participantes et des participants recueillis au cours de l'observation. Les résultats obtenus indiquent qu'en ce qui concerne la communication orale, pour le personnel, son principal inconvénient est le moment imposé requis, tandis que son avantage réside dans le fait que le message est adressé directement à la personne présente, soit en tant qu'individu ou en tant que groupe et qu'elle peut interagir. Pour la direction, le principal inconvénient de la communication orale est la préparation, l'organisation et l'absence de traces écrites, tandis que son avantage est la rétroaction immédiate. Pour la

communication écrite, le principal inconvénient pour le personnel est le temps de lecture que cela exige, mais en contrepartie son avantage est que chaque individu peut choisir le moment qui lui convient pour la faire. Enfin, pour la direction, l'inconvénient de la communication écrite est le temps de préparation du message écrit et l'absence de contrôle sur la réception du message, tandis que l'avantage principal réside dans les traces laissées par la communication. Ainsi, nous avons pu constater que selon les contextes et les points de vue, les avantages et les inconvénients des moyens variaient.

Le deuxième objectif spécifique était d'identifier les moyens de communication utilisés par les directrices et les directeurs d'école qui sont susceptibles de favoriser ou de nuire à la réceptivité de leur personnel. Pour ce faire, une seconde méthode de collecte de données a été choisie, la méthode quantitative, avec l'administration d'un questionnaire comme technique de collecte de données. Le questionnaire a permis de recueillir des données visant à connaître les préférences du personnel par rapport aux différents moyens de communication, en relation avec leur degré de réceptivité. L'analyse des réponses du questionnaire a permis de dégager leur perception sur les pires et les meilleurs moyens de communication, et d'en proposer un résumé. Les résultats obtenus ont dévoilé qu'il est difficile d'établir laquelle est la favorite, mais que de manière générale, la communication orale est légèrement préférée par rapport à la communication écrite. Parmi les moyens de communication à l'oral, les deux qui sont ressortis comme étant les meilleurs sont la rencontre interpersonnelle en dyade et la rencontre en groupe restreint. Du côté de la communication écrite, le moyen qui se distingue est le courriel personnalisé. Ce qui fait consensus, nonobstant l'oral ou l'écrit a été que la communication personnalisée présente un degré de réceptivité significativement plus élevé que la communication de masse. Aussi, les résultats ont démontré que, par rapport à la communication écrite, le numérique a supplanté le papier, même si les réseaux sociaux semblent être le moyen de communication le moins apprécié par les répondantes et les répondants.

Enfin, l'objectif général de cet essai était d'aider les directrices et les directeurs d'école à choisir les moyens de communication les plus appropriés, dans des contextes

donnés, dans l'élaboration de stratégies de communication destinées à leur personnel. Pour ce faire, un cadre de référence comportant des questions-clés, qu'il faut entrevoir comme étant des pistes de réflexion, a été élaboré. Ce cadre de référence a été divisé en cinq grandes catégories référant aux questions-clés : quoi, pourquoi, qui, comment, quand. Le choix du ou des moyens de communication fait partie du « comment ». Ainsi, ce cadre se veut un outil afin d'aider les directrices et les directeurs d'école à élaborer leurs stratégies de communication.

De plus, il est ressorti que la façon optimale d'obtenir une communication réussie est de jouer la carte de la transparence et de l'authenticité de manière à ce qu'il y ait une cohérence entre les paroles et les gestes, car la communication non verbale est omniprésente, tant pour et par l'émetteur que pour et par le récepteur. Notre corps communique constamment, de manière consciente ou non et notre inconscient décode continuellement des messages émis par le corps des autres. En ce sens, une recommandation serait que si une directrice ou un directeur d'école n'est pas entièrement convaincu, il devrait choisir un moyen de communication qui n'implique pas d'interaction de *visu*.

Pour terminer et ainsi tenter d'atteindre l'ensemble des objectifs spécifiques et général de cette recherche, un dernier document de synthèse a été réalisé. Il s'agit d'un répertoire des différents moyens de communication généralement utilisés par les directrices et les directeurs d'école, avec leurs particularités propres. Ce répertoire se veut un outil à consulter qui a pour objectif de présenter de manière concise les particularités propres à chaque moyen de communication. Même si ces outils n'ont pas encore été testés auprès des directions d'école afin de vérifier si ces outils aident vraiment, nous sommes d'avis que ces documents de synthèse seront en mesure d'aider les directrices et les directeurs d'école dans leur travail de communication au quotidien.

## LIMITES DE LA RECHERCHE

Dans toute recherche, le chercheur doit en toute honnêteté relever les faiblesses de son étude et tenter de déterminer en quoi elles ont pu affecter les résultats (Fortin, Côté, Fillion, 2006).

Tout d'abord, abordons la question de la validité de l'échantillonnage. Une erreur d'échantillonnage « réfère à la différence entre les valeurs obtenues relativement à une caractéristique de l'échantillon et les valeurs obtenues pour cette caractéristique dans l'étude la population entière. » (Fortin, Côté et Fillion, 2006, p. 252) Comme les résultats ne sont pas généralisables, il n'y a pas lieu de parler d'erreur d'échantillonnage, car les résultats s'appliquent seulement aux deux milieux observés et à une seule école pour l'administration du questionnaire. Évidemment, les résultats peuvent être une source d'inspiration pour les écoles qui y trouvent des ressemblances, mais chaque école a une culture différente, des relations entre la direction et le personnel propres, un climat organisationnel distinct, ainsi que des habitudes de communications préétablies. Il ne fait donc nul doute qu'étant donné l'échantillon retenu, les résultats feront état d'une réalité qui sera teintée par ces deux écoles. Comme l'échantillonnage de la méthode quantitative s'est limité à une seule école, les résultats ne sont certainement pas généralisables. Les us et coutumes ainsi que les habitudes de fonctionnement sont variables d'une école à une autre et ont donc un impact sur les moyens de communication. Par exemple, si le sondage avait été réalisé à une école où le personnel n'a pas facilement accès à un ordinateur et à un accès à distance au serveur de courriels, possiblement que les résultats auraient tout probablement été différents. Ou encore, peut-être que le babillard (dédié) aurait été plus populaire dans une école où la routine des employés est de passer chaque matin devant le babillard en question sur lequel l'information y est quotidiennement mise à jour. Ceci étant dit, les circonstances particulières dues au changement de milieu de travail nous ont tout de même

permis d'observer plusieurs similitudes entre ces deux écoles qui ont pourtant une culture et un climat organisationnels très différents.

De plus, il est important de noter que les moyens de communication sont sujets à des modes et à des habitudes. Ainsi, le temps et les époques ont un impact sur les moyens de communication utilisés. Seulement une dizaine d'années plus tôt, les outils informatiques permettant la communication étaient loin d'être aussi répandus que maintenant et dans une dizaine d'années, ils auront probablement évolués.

Bref, selon nous, les habitudes de communication peuvent influencer la crédibilité de certains moyens pour le personnel. La réceptivité du personnel peut également être variable d'une école à l'autre non seulement en raison du moyen de communication, mais également en fonction, entre autres, du climat organisationnel du milieu ou encore du leadership ou de la crédibilité de la directrice ou du directeur en poste.

De plus, selon certains répondants et répondantes, il a été très difficile de répondre au questionnaire en tentant d'isoler les moyens de communication des situations ou des contextes. Pour répondre aux questions, ils avaient nécessairement des souvenirs ou des situations en tête et leurs réponses dépendaient du contenu du message avant de dépendre du moyen de communication. Ils ont donc tenté de se prêter à l'exercice au meilleur de leur capacité et de leur interprétation du moment.

Finalement, une limite de cette recherche a été constatée vers la fin de la rédaction de cet essai, probablement parce que les technologies et les habitudes de communication se développent continuellement. Ainsi, *a priori*, nous avons considéré qu'il était possible de juxtaposer un moyen de communication écrit à un moyen de communication oral, mais que l'inverse ne l'était pas. Par exemple, une présentation visuelle pouvait agrémenter un exposé magistral, mais qu'à l'inverse, si une communication écrite s'agrémentait d'une communication orale, celle-ci devenait, pour ainsi dire, une communication orale. Cependant, avec la communication écrite numérique, il est possible, et même de plus en

plus courant, de juxtaposer un moyen oral à un moyen écrit, par exemple en insérant une vidéo dans un texte à l'écran. Cet aspect n'a malheureusement pas été considéré dans le cadre de cet essai.

## IMPLICATIONS ET CONSÉQUENCES

Malgré les difficultés pour les répondantes et les répondants d'isoler les moyens de communication, il serait intéressant d'élargir l'échantillonnage à un ensemble d'écoles afin de pouvoir tenter de généraliser les résultats. Il serait également intéressant de comparer les différentes écoles entre elles afin d'examiner les particularités de chacune d'elles par rapport à leurs moyens de communication. On pourrait alors tenter d'établir des liens et des corrélations ou de distinguer les différences entre les différentes écoles ou les différents secteurs de l'éducation : public ou privé, primaire ou secondaire, métropole ou en région, etc.

Enfin, la quantité des informations auxquelles les êtres humains ont accès ne cesse d'accroître et la multiplication des moyens de communications qui les transmettent évoluent. Comme le rôle de la direction d'une école est d'envisager l'avenir tout en dirigeant le présent, il est important d'être à l'affût de ce qui s'en vient en termes de moyens de communication afin de préparer le personnel à s'adapter à ces changements. Ainsi, la connaissance des habitudes et des préférences du personnel à l'égard de ces moyens peut orienter la direction dans ses stratégies de communication et de gestion du changement. Car inévitablement, la technologie nous mène tranquillement à des changements de mode et de moyens de communication avec nos élèves, alors il faut que la direction prépare le personnel en ce sens.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arcand, R. et Bourbeau, N. (1995). *La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression*. Anjou (Québec) : Les Éditions CEC.
- Bergeron, P. G. (2006). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*. (4<sup>e</sup> éd.) Montréal : GëtanMorin.
- Bissonnette, J. (2010). Éléments pratiques pour un processus de communication réussi. *Le point en administration de l'éducation*, 12(3), p. 28-29.
- Blouin, M. et Bergeron, C. (1997). *Dictionnaire de la réadaptation, tome 2 : termes d'intervention et d'aides techniques*. Québec : Les Publications du Québec.
- Bourque, S. et Normandeau, A. (2005). *Guide méthodologique*. (3<sup>e</sup> éd.) Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Brassard, A. et Cloutier, M., De Saedeleer, S., Corriveau, L., Fortin, R., Gélinas, A., Savoie-Zajc, L. (2004). Rapport à l'activité éducative et identité professionnelle chez les directeurs d'établissement des ordres d'enseignement préscolaire et primaire. *Revue des sciences de l'éducation*, 30(3), p. 487-508. [En ligne]. Accès : <http://id.erudit.org/iderudit/012079ar>. Consulté le 6 décembre 2010.
- Brès, J.-B. (s.d.) *La communication interne de l'entreprise*. [http://fr.jbbres.com/realisations/projets\\_utbm/assets/mineur.pdf](http://fr.jbbres.com/realisations/projets_utbm/assets/mineur.pdf). Consulté le 6 mars 2012.
- Breton, P. et Proulx, S. (2006). *L'explosion de la communication – Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*. (2<sup>e</sup> éd.) Paris : Éditions La Découverte (Grands repères).
- Burkic, J.-P. (2009). *Le rôle relationnel du directeur d'école*. Stage Directeurs d'école du 14 au 18 décembre 2009. [En ligne]. Accès : [http://ien-port1b.ac-reunion.fr/IMG/pdf/Le\\_role\\_relationnel\\_du\\_directeur\\_d\\_ecole.pdf](http://ien-port1b.ac-reunion.fr/IMG/pdf/Le_role_relationnel_du_directeur_d_ecole.pdf) Consulté le 6 mars 2012.
- Burlinger, O. (2010). COMMUNICATION – Communication de masse. *Encyclopédie Universalis*. [En ligne]. Accès : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/communication-communication-de-masse/>. Consulté le 4 mars 2011.

- Cathelin, J.-P. et Tilliette, B. (2011). *Recettes pour plomber l'ambiance au travail. Plaidoyer pour le bon sens en communication interne*. Paris : A Éditorial. [En ligne]. Accès : <http://www.aconseil.fr/e-book-ambiance-communication-interne/>. Consulté le 7 mars 2012.
- CLE/SEJER. (2004). Réunion 1 : Types de réunions et Réunion 2 : Organisation. *Savoir-Faire*, p. 10 à 13. [En ligne]. Accès : <http://www.yodawork.com/images/CLE-INTERNATIONAL/da/2006/VPFdesaffaires.pdf>. Consulté le 4 mars 2011.
- Cormier, S. (2006). *La communication et la gestion : 2<sup>e</sup> Édition revue et corrigée*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- D'Amours, P. (2010). Nécessaire communication en milieu scolaire. *Le point en administration de l'éducation*, 12(3), p. 5.
- de Bailliencourt, T. et Beauvisage, T., Smoreda, Z. (2007). La communication interpersonnelle face à la multiplication des technologies de contact, *Réseaux*, 6 (145-146), p. 81-115.
- Fortin, M.-F. et Côté, J., Filion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Gouvernement du Québec. (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement : Les orientations et les compétences professionnelles*. Québec : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec.
- Jakobson, R. (1963). *Linguistique et poétique. Essais de linguistique générale*. Paris : Minuit.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 602-611
- Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke : Éditions du CRP.
- Lainey, P. (2008). *Le leadership organisationnel. De la théorie à la pratique*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Laprée, R. (2006). *8 clés pour réussir vos réunions*. Outremont : Les Éditions Logiques.
- Larousse. (©2009). [En ligne]. Accès : [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr). Consulté le 8 mars 2012.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. (3<sup>e</sup> éd.) Montréal : Guérin.

- Lehnisch, J-P. (2011). *La communication dans l'entreprise*. (7<sup>e</sup> éd.) Paris : Presses Universitaires de France.
- Le nouveau Petit Robert*. (2009). Paris : Dictionnaires Le Robert.
- LINTERN@UTE. (2011). *Encyclopédie*. [En ligne]. Accès : <http://www.linternaute.com/encyclopedie/>. Consulté le 2 février 2011.
- McShane, S. L. et Benabou, C. (2008). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Montréal : Chenelière McGraw-Hill.
- Médiadico.com*. (1987-2010). [En ligne]. Accès : <http://www.mediadico.com/>. Consulté le 2 février 2011.
- Mercier, D. et Mercier, P. (2011). *Communication non verbale du corps – (Synergologie)*. Séminaire de perfectionnement en Synergologie, 10 et 11 février 2011, à Montréal.
- Mintzberg, H. (2004). *LE MANAGEMENT - Voyage au centre des organisations*. (Behar et Tremblay). (2<sup>e</sup> éd.) Paris : Éditions d'Organisation (1990).
- Moisset, J.-J. et Plante, J., Toussaint, P. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Monette, M. et Jobin, I. (1996). *L'évaluation sommative*. Cap-Rouge : Presses Inter Universitaires.
- Mongeau, P. (2004). *Types de réunions (COM 1133)*. [En ligne]. Accès : [http://www.er.uqam.ca/nobel/r32700/Cours%20site/Site%20Animation/07-2006-Types\\_r%8Eunion\\_3S.pdf](http://www.er.uqam.ca/nobel/r32700/Cours%20site/Site%20Animation/07-2006-Types_r%8Eunion_3S.pdf). Consulté le 15 janvier 2011.
- Peraya, D. (1998). Théories de la communication et technologies de l'information et de la communication : un apport réciproque. *Revue européenne des sciences sociales*, 36(111), p.171-188.
- Pierrel, J.-M. – Directeur de la publication. (2009). *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)*. Nancy : Nancy Université. [En ligne]. Accès : <http://www.cnrtl.fr/> Consulté le 2 février 2011.
- Roussillon, R. (2010). *Enseignement psychologie clinique – Cours n° 2 – 06 octobre, 2010*. [En ligne]. Téléchargé le 2 mars 2011 à partir de : <http://podcast.univ-lyon2.fr/podcastmanager/albums/41>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Josey-Bass.

- Ségot, J. et Raymond, J., Favier, L. (2011). *Management de la qualité et de la performance. Construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*. Paris : Lexitis Éditions.
- St-Germain, M. et Boucher, M. (2010). Que pensez-vous de l'alexithymie ? *Le Point en administration de l'éducation*, 12(3), p. 12-14.
- St-Germain, M. (2008-2009). La Gouvernance. *Le Point en administration de l'éducation*, 11(3), Hiver 2008-2009. [En ligne]. Accès : [http://www.lepointscolaire.com/publications\\_vue.php?lg=1&pub=64](http://www.lepointscolaire.com/publications_vue.php?lg=1&pub=64). Consulté le 6 décembre 2010.
- SurveyMonkey. (©1999-2011). [En ligne]. Accès : [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Consulté le 8 mars 2012.
- Taylor, C. (2005). *Walking the talk. Building a culture for success*. London : Random House.
- Techno-Science.net. (2010). *Communication*. [En ligne]. Accès : <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=4201>. Consulté le 2 février 2011.
- Tournebise, T. (2010). *Chemin Découverte : Communication*. [En ligne]. Accès : [http://www.maieusthesie.com/chemin\\_decouverte\\_communication/comm\\_1.htm](http://www.maieusthesie.com/chemin_decouverte_communication/comm_1.htm). Consulté le 6 décembre 2010.
- Turchet, P. (2000). *La synergologie : Pour comprendre son interlocuteur à Travers sa gestuelle*. Montréal : Les Éditions de L'homme.
- Turchet, P. (2009). *Le langage universel du corps : Comprendre l'être humain à travers la gestuelle*. Montréal : Les Éditions de L'homme.
- Voynet Fourbou, C. (s.d.) *La communication organisationnelle*. Ciffop Executive – Ressources humaines. [En ligne]. Accès : <http://voynetf.free.fr/co/communicationorganisationnelle.pdf>. Consulté le 5 mars 2012.

## ANNEXE A

### Questionnaire

#### Les moyens de communication

[Quitter ce sondage](#)

#### Votre utilisation des différents moyens de communication

\* 1. De manière générale, à quelle fréquence utilisez-vous les moyens de communication suivants pour communiquer avec les membres du personnel de l'école ?

	Chaque jour	Chaque semaine	Chaque mois	À l'occasion	Jamais
Assemblée générale	<input checked="" type="radio"/>				
Réunion (groupe restreint)	<input type="radio"/>				
Rencontre individuelle avec un directeur	<input checked="" type="radio"/>				
Discussion de corridor	<input type="radio"/>				
Appel téléphonique	<input checked="" type="radio"/>				
Visioconférence (Skype, via, etc.)	<input type="radio"/>				
Lettre officielle personnalisée	<input checked="" type="radio"/>				
Feuille(s) à l'ordinateur	<input type="radio"/>				
Feuille(s) manuscrite(s)	<input checked="" type="radio"/>				
Document joint envoyé par courriel	<input type="radio"/>				
Carte de souhait manuscrite	<input checked="" type="radio"/>				
Carte de souhait numérique	<input type="radio"/>				
Mémo écrit sur un post-it	<input checked="" type="radio"/>				
Babillard dans un endroit commun (dédié)	<input type="radio"/>				
Babillard électronique (portail)	<input checked="" type="radio"/>				
Affiche sur un mur	<input type="radio"/>				
Courriel personnalisé	<input checked="" type="radio"/>				
Courriel (groupe restreint)	<input type="radio"/>				
Courriel (envoyé à tous)	<input checked="" type="radio"/>				
Réseaux sociaux	<input type="radio"/>				

[Suiv.](#)

## Les moyens de communication

Quitter ce sondage

## Votre réceptivité face aux différents moyens de communication

\* 2. De manière générale, pour chacun des moyens de communication suivants, indiquez jusqu'à quel point vous percevez que le moyen utilisé favorise votre réceptivité (ouverture, accueil) si un message vous est ainsi transmis par la direction.

	Tout à fait	Assez	Peu	Pas du tout	Ne s'applique pas
Message fait lors d'une assemblée générale (grand groupe)	<input type="radio"/>				
« Mot » fait lors d'un événement (grand groupe)	<input type="radio"/>				
Message fait dans le cadre d'une réunion (groupe restreint)	<input type="radio"/>				
Message fait dans le cadre d'une rencontre avec une direction	<input type="radio"/>				
Message fait dans le cadre d'une discussion de couloir	<input type="radio"/>				
Message fait via un appel téléphonique	<input type="radio"/>				
Message fait via une visioconférence	<input type="radio"/>				
Message transmis par une lettre officielle personnalisée (enregistrée ou non)	<input type="radio"/>				
Message écrit sur papier à l'ordinateur	<input type="radio"/>				
Message écrit sur papier manuscrit à la main	<input type="radio"/>				
Message écrit sur papier et photocopie, pour plusieurs personnes	<input type="radio"/>				
Message écrit dans un document joint, envoyé par courriel	<input type="radio"/>				
Message dans une carte de souhait manuscrite	<input type="radio"/>				
Message via une carte de souhait numérique	<input type="radio"/>				
Mémo écrit sur un post-it	<input type="radio"/>				
Message affiché sur un babillard (dédié)	<input type="radio"/>				
Message publié sur un babillard électronique (portail)	<input type="radio"/>				
Message sur une affiche sur un mur	<input type="radio"/>				
Message envoyé par courriel, qui s'adresse à moi	<input type="radio"/>				
Message envoyé par courriel, qui s'adresse à un groupe restreint	<input type="radio"/>				
Message envoyé par courriel, envoyé à tous	<input type="radio"/>				
Message via les réseaux sociaux	<input type="radio"/>				

Préc.

Suv.

## Les moyens de communication

[Quitter ce sondage](#)

### Les meilleurs et les pires moyens de communication

**\* 3. Selon vous, quel serait le meilleur moyen de communication à privilégier en fonction des affirmations suivantes :**  
(Attention, le menu se déroule !)

Moyens de communication

Pour transmettre des informations	<input type="text"/>
Pour officialiser un message	<input type="text"/>
Pour célébrer une bonne nouvelle	<input type="text"/>
Pour apprendre une mauvaise nouvelle	<input type="text"/>
Pour recevoir une formation	<input type="text"/>
Pour discuter et pour s'expliquer	<input type="text"/>
Quand le contenu du message est simple et expéditif	<input type="text"/>
Quand le contenu du message est complexe ou élaboré	<input type="text"/>
De manière générale, c'est mon moyen de communication préféré	<input type="text"/>

**\* 4. Selon vous, quel serait le pire moyen de communication à utiliser en fonction des affirmations suivantes :**  
(Attention, le menu se déroule !)

Pour transmettre des informations	<input type="text"/>
Pour officialiser un message	<input type="text"/>
Pour célébrer une bonne nouvelle	<input type="text"/>
Pour apprendre une mauvaise nouvelle	<input type="text"/>
Pour recevoir une formation	<input type="text"/>
Pour discuter et pour s'expliquer	<input type="text"/>
Quand le contenu du message est simple et expéditif	<input type="text"/>
Quand le contenu le contenu du message est complexe ou élaboré	<input type="text"/>
De manière générale, c'est le moyen de communication que j'aime le moins	<input type="text"/>

Assemblée générale  
 Réunion (groupe restreint)  
 Rencontre individuelle avec une direction  
 Discussion de corridor  
 Appel téléphonique  
 Visioconférence  
 Lettre officielle personnalisée  
 Feuille(s) à l'ordinateur  
 Feuille(s) manuscrite(s)  
 Document joint envoyé par courriel  
 Carte de souhait manuscrite  
 Carte de souhait numérique  
 Mémo écrit sur un post-it  
 Babillard (dédié)  
 Babillard électronique (portail)  
 Affiche sur un mur  
 Courriel personnalisé  
 Courriel (groupe restreint)  
 Courriel (envoyé à tous)  
 Réseaux sociaux

[Préc.](#)
[Suiv](#)

## Les moyens de communication

[Quitter ce sondage](#)

### Les moyens de communication en général

Pour les questions suivantes, veuillez cocher tous les moyens de communiquer qui s'appliquent aux différentes affirmations.

**\*5. Il m'arrive souvent de ne pas prendre connaissance du message (ne pas écouter ou ne pas lire) lorsqu'il m'est transmis via ce moyen de communication :**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Assemblée générale                        | <input type="checkbox"/> Feuille(s) à l'ordinateur          | <input type="checkbox"/> Babillard électronique (portail) |
| <input type="checkbox"/> Réunion (groupe restreint)                | <input type="checkbox"/> Feuille(s) manuscrite(s)           | <input type="checkbox"/> Affiche sur un mur               |
| <input type="checkbox"/> Rencontre individuelle avec une direction | <input type="checkbox"/> Document joint envoyé par courriel | <input type="checkbox"/> Courriel personnalisé            |
| <input type="checkbox"/> Discussion de corridor                    | <input type="checkbox"/> Carte de souhait manuscrite        | <input type="checkbox"/> Courriel (groupe restreint)      |
| <input type="checkbox"/> Appel téléphonique                        | <input type="checkbox"/> Carte de souhait numérique         | <input type="checkbox"/> Courriel (envoyé à tous)         |
| <input type="checkbox"/> Visioconférence                           | <input type="checkbox"/> Mémo écrit sur un post-it          | <input type="checkbox"/> Réseaux sociaux                  |
| <input type="checkbox"/> Lettre officielle personnalisée           | <input type="checkbox"/> Babillard (dédié)                  | <input type="checkbox"/> Aucune de ces réponses           |

**\*6. Il m'arrive souvent d'oublier, de banaliser ou de ne pas tenir compte d'un message quand il m'est transmis via ce moyen de communication :**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Assemblée générale                        | <input type="checkbox"/> Feuille(s) à l'ordinateur          | <input type="checkbox"/> Babillard électronique (portail) |
| <input type="checkbox"/> Réunion (groupe restreint)                | <input type="checkbox"/> Feuille(s) manuscrite(s)           | <input type="checkbox"/> Affiche sur un mur               |
| <input type="checkbox"/> Rencontre individuelle avec une direction | <input type="checkbox"/> Document joint envoyé par courriel | <input type="checkbox"/> Courriel personnalisé            |
| <input type="checkbox"/> Discussion de corridor                    | <input type="checkbox"/> Carte de souhait manuscrite        | <input type="checkbox"/> Courriel (groupe restreint)      |
| <input type="checkbox"/> Appel téléphonique                        | <input type="checkbox"/> Carte de souhait numérique         | <input type="checkbox"/> Courriel (envoyé à tous)         |
| <input type="checkbox"/> Visioconférence                           | <input type="checkbox"/> Mémo écrit sur un post-it          | <input type="checkbox"/> Réseaux sociaux                  |
| <input type="checkbox"/> Lettre officielle personnalisée           | <input type="checkbox"/> Babillard (dédié)                  | <input type="checkbox"/> Aucune de ces réponses           |

**\*7. Ces moyens de communiquer favorisent généralement ma compréhension :**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Assemblée générale                        | <input type="checkbox"/> Feuille(s) à l'ordinateur          | <input type="checkbox"/> Babillard électronique (portail) |
| <input type="checkbox"/> Réunion (groupe restreint)                | <input type="checkbox"/> Feuille(s) manuscrite(s)           | <input type="checkbox"/> Affiche sur un mur               |
| <input type="checkbox"/> Rencontre individuelle avec une direction | <input type="checkbox"/> Document joint envoyé par courriel | <input type="checkbox"/> Courriel personnalisé            |
| <input type="checkbox"/> Discussion de corridor                    | <input type="checkbox"/> Carte de souhait manuscrite        | <input type="checkbox"/> Courriel (groupe restreint)      |
| <input type="checkbox"/> Appel téléphonique                        | <input type="checkbox"/> Carte de souhait numérique         | <input type="checkbox"/> Courriel (envoyé à tous)         |
| <input type="checkbox"/> Visioconférence                           | <input type="checkbox"/> Mémo écrit sur un post-it          | <input type="checkbox"/> Réseaux sociaux                  |
| <input type="checkbox"/> Lettre officielle personnalisée           | <input type="checkbox"/> Babillard (dédié)                  | <input type="checkbox"/> Aucune de ces réponses           |

**\*8. Ces moyens de communiquer contribuent généralement à stimuler ma réflexion :**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Assemblée générale                        | <input type="checkbox"/> Feuille(s) à l'ordinateur          | <input type="checkbox"/> Babillard électronique (portail) |
| <input type="checkbox"/> Réunion (groupe restreint)                | <input type="checkbox"/> Feuille(s) manuscrite(s)           | <input type="checkbox"/> Affiche sur un mur               |
| <input type="checkbox"/> Rencontre individuelle avec une direction | <input type="checkbox"/> Document joint envoyé par courriel | <input type="checkbox"/> Courriel personnalisé            |
| <input type="checkbox"/> Discussion de corridor                    | <input type="checkbox"/> Carte de souhait manuscrite        | <input type="checkbox"/> Courriel (groupe restreint)      |
| <input type="checkbox"/> Appel téléphonique                        | <input type="checkbox"/> Carte de souhait numérique         | <input type="checkbox"/> Courriel (envoyé à tous)         |
| <input type="checkbox"/> Visioconférence                           | <input type="checkbox"/> Mémo écrit sur un post-it          | <input type="checkbox"/> Réseaux sociaux                  |
| <input type="checkbox"/> Lettre officielle personnalisée           | <input type="checkbox"/> Babillard (dédié)                  | <input type="checkbox"/> Aucune de ces réponses           |

**9. Avez-vous des commentaires ou des précisions à apporter ?**

**Les moyens de communication**[Quitter ce sondage](#)**En guise de conclusion...**

**\* 10. En général, en ce qui concerne la communication orale, j'ai une préférence pour la communication :**

- Interpersonnelle (en dyade)                       Groupe restreint                       Grand groupe

**\* 11. En général, en ce qui concerne la communication écrite, j'ai une préférence pour la communication écrite :**

- Sur papier                       Numérique

**\* 12. En général, j'ai une préférence pour la communication :**

- Orale                       Écrite                       Je ne sais pas

**\* 13. Êtes-vous...**

- un homme                       une femme

**14. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?**

- 20-29 ans  
 30-39 ans  
 40-49 ans  
 50-59 ans  
 60 ans et +

**\* 15. Quel est votre statut d'emploi ?**

- Enseignant(e)                       Personnel autre que celui de l'enseignement

[Préc.](#)[Terminé](#)

**ANNEXE B**

Message envoyé aux membres du personnel

**De :** Valence Jessika

**Envoyé :** 20 novembre 2011 17:24

**À :** !Pedagogie PSNM; !Personnel Soutien Admin PSNM; !Professeurs PSNM

**Objet :** SONDAGE-Moyens de communication

---

Bonjour à tous,

Voici un sondage sur différents moyens de communication.

Ce sondage s'adresse au personnel enseignant et au personnel non enseignant travaillant au PSNM. Il est anonyme.

Pour répondre, vous n'avez qu'à cliquer sur le lien ci-dessous.

Sachez que vous pouvez en tout temps quitter le sondage et y revenir à plus tard en cliquant à nouveau sur le lien ci-dessous.

<https://www.surveymonkey.com/s/moyensdecommunication>

Date limite pour y répondre : **26 novembre 2011**

Je vous remercie à l'avance.

*Jessika Valence*

Directrice des services pédagogiques

**Pensionnat du Saint-Nom-de-Marie**