

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ORDRES PROFESSIONNELS QUÉBÉCOIS :
QUELLE EST LA CONTRIBUTION DES ÉQUIPES DE COMMUNICATION
AU MANDAT DE PROTECTION DU PUBLIC?

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR ANOUK BERGERON-BOISLARD

SEPTEMBRE 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire a été pour moi une aventure sur des sentiers que j'avais pourtant mille fois empruntés. Ce fut l'occasion de porter un regard nouveau sur un univers très familier, dont je croyais même qu'il n'avait plus de secret pour moi : le système et les ordres professionnels. D'un point de vue plus personnel, cette recherche fut aussi l'occasion d'affronter certaines appréhensions, certains doutes qui m'habitent et finalement, d'en apprendre plus sur moi-même.

Durant cette exploration parfois grisante, parfois laborieuse, toujours exigeante, j'ai pu compter sur l'appui de différentes personnes avec qui je partage cette réussite. Tout d'abord, Stéphanie Yates, ma directrice de recherche, pour sa patience, son ouverture et sa bienveillance. Du premier jour où j'ai envisagé réaliser ma maîtrise, avant même que je dépose ma candidature, jusqu'à cette toute dernière étape, tu as été présente pour moi. Et même quand un océan et trois fuseaux horaires nous tenaient à distance, tu n'étais jamais très loin!

Je remercie également les 10 participants qui m'ont accueillie dans leurs milieux de travail, qui ont échangé avec moi et qui m'ont fait confiance. Votre passion ainsi que votre dynamisme sont très inspirants. Par votre rigueur et votre créativité, vous faites honneur au système professionnel.

Je souligne le soutien apporté par mon employeur, et plus spécifiquement par Luc Trottier, directeur des communications, qui a cru en moi et qui a été un allié dans ce retour aux études.

Finalement, je remercie Marjolaine Bergeron; une lectrice toujours avide de découvertes, en plus d'être une présence rassurante et structurante. Tu es la preuve vivante qu'il n'y a pas d'âge pour apprendre et pour se développer.

Mes derniers mots vont à Jean-François, Thalie, Elfee et Loucas St-Jacques qui m'ont toujours encouragée et soutenue. La détermination dont vous faites preuve quotidiennement me pousse à être plus persévérante et à trouver le courage de vaincre mes peurs. Je suis fière de vous et, à travers tout ce que j'entreprends, j'espère vous rendre fiers à mon tour.

AVANT-PROPOS

À titre d'employée d'un ordre professionnel depuis plus de 17 ans, j'observe quotidiennement certaines contradictions ou limites dans le fonctionnement du système professionnel québécois. Sa faible notoriété et les doutes dont il fait l'objet, qui seront d'ailleurs exposés dans la présente recherche, le confirment. Nous croyons que, bien que cette problématique soit abordée sporadiquement dans les médias, une analyse de fond s'impose.

Pour cette recherche, nous traitons plus spécifiquement des questions liées aux communications des ordres, qui constituent selon nous une partie importante des enjeux auxquels est confronté le système professionnel. Notre démarche vise donc à dresser un portrait d'ensemble du système professionnel, des grandes réflexions dont il fait l'objet et d'identifier celles qui sont liées aux communications. Puis nous entendons analyser le rôle des équipes de communications des ordres, leur statut et le degré d'influence ou de pouvoir qu'ils ont au sein de leur organisation.

Dans le cadre de ce mémoire, nous concevons les communications organisationnelles comme les efforts mobilisés par les organisations (en l'occurrence les ordres professionnels) afin d'entrer en relation avec leurs publics, tant internes qu'externes. Il s'agit ainsi souvent d'activités institutionnelles et stratégiques, effectuées dans un but précis.

Un des défis que soulève cette entreprise est de distinguer notre posture comme chercheuse de celle que nous adoptons quotidiennement, à titre d'employée d'un ordre. Alors que notre parcours nous donne une connaissance fine du système professionnel

et de ses enjeux, il implique que nous posions une double perspective : intérieure, comme employée, et extérieure, comme chercheuse. Bien qu'il soit impossible de faire entièrement abstraction de notre expérience au sein d'un ordre professionnel et de la conception qui s'est forgée dans notre esprit au fil des années, nous croyons être en mesure d'adopter un regard neuf pour découvrir ou redécouvrir le système professionnel, de passer outre et même revoir nos conceptions. Après tout, la recherche n'a de sens que si on adopte cette attitude d'ouverture.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iv
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
RÉSUMÉ	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE	5
1.1 Le système professionnel et les ordres : origine et mandat	5
1.2 La présence grandissante des professions réglementées	6
1.3 La protection du public; mais encore?.....	7
1.4 Les limites du système : quatre points de vue critiques.....	8
1.4.1 Le point de vue du CIQ.....	8
1.4.2 Le point de vue de l'IRIS – L'angle économique.....	11
1.4.3 Une autocritique	12
1.4.4 Le point de vue du législateur	14
1.5 Communications imposées et rôle sociétal.....	15
1.6 La professionnalisation comme voie vers la reconnaissance	18
1.6.1 La réserve d'activités : un enjeu important.....	20
1.7 En faveur de qui les ordres communiquent-ils?	23
1.7.1 Leurs supérieurs	24
1.7.2 Le Conseil d'administration.....	24
1.7.3 La population	26
1.7.4 Les membres	26
1.8 Question de recherche.....	27
1.9 Intuitions	28
1.10 Intérêts de la recherche	28

1.11	Pertinence sociale et communicationnelle.....	30
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE.....		32
2.1	Le concept d'allégeance	32
2.2	L'éthique des communications.....	33
2.3	Des pistes pour penser l'éthique des communications	35
2.3.1	Le rôle des relationnistes selon quatre perspectives	36
2.3.2	L'Excellence : théorie du consensus	38
2.3.3	La conversation : une soupape	39
2.3.4	Une fonction conciliatrice.....	40
2.3.5	La dissidence, mais au sein de la coalition dominante.....	41
2.3.6	La coalition dominante : y aspirer ou la contourner?.....	42
2.3.7	Les modernes à la conquête du pouvoir.....	43
2.3.8	Les relationnistes postmodernes : activistes et spontanés.....	44
2.4	Comment ces théories s'appliquent-elles à notre objet d'étude?.....	46
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE		48
3.1	Méthodologie mixte.....	48
3.2	Premier volet : le portrait descriptif.....	49
3.3	Analyse inférentielle par entretiens semi-dirigés	50
3.4	Travail préalable	51
3.5	Composition du corpus pour les entretiens.....	52
3.5.1	Population	52
3.5.2	Corpus	53
3.5.3	Résumé du plan d'entretien (thèmes et stratégies d'intervention)	54
3.5.4	Recueil des données	58
3.6	Analyse des données.....	60
3.7	Objectivité et unicité.....	62
3.8	À la fois juge et partie.....	62
CHAPITRE IV RÉSULTATS ET ANALYSE.....		63
4.1	Corpus.....	64
4.1.1	Ordres.....	64
4.1.2	Répondants.....	65
4.1.3	Réalité des équipes au corpus	67

4.1.4	Effectifs financiers et autonomie de gestion	68
4.1.5	Les communications dans la structure globale des ordres	69
4.2	Les publics	72
4.2.1	Le grand public	72
4.2.2	Les membres	78
4.2.3	La relève.....	80
4.2.4	Les milieux d'enseignement et de recherche	83
4.2.5	Les professions connexes.....	84
4.2.6	Les grands employeurs.....	85
4.2.7	Les associations, syndicats ou autres regroupements professionnels	85
4.2.8	Les ordres et leurs dirigeants.....	88
4.3	La protection du public face aux attentes des membres	88
4.3.1	Un vide à combler	90
4.3.2	Des attentes qui s'inscrivent dans une tradition.....	91
4.3.3	Un public qui n'est pas acquis	92
4.4	Les communications	92
4.4.1	La bidirectionnalité et la symétrie dans le contexte des ordres.....	94
4.4.2	Les facteurs qui influencent la position des ordres	97
4.5	Tensions et conflits	100
4.5.1	La recherche du consensus.....	103
4.6	Dissension et activisme.....	103
4.7	Les rôles des communications	106
4.7.1	Rôle de soutien.....	106
4.7.2	Rôle stratégique.....	107
4.8	Préserver l'intégrité du mandat dans les communications	110
4.9	L'éthique des équipes de communication.....	111
4.9.1	Les ordres professionnels : éthiques par définition?	112
4.10	La volonté de se doter de cadres clairs	113
4.11	Les communications, des <i>outsiders</i> au sein de leur organisation	114
CHAPITRE V DISCUSSION.....		118
5.1	La bidirectionnalité au sein des ordres	118
5.1.1	Bidirectionnalité et bien commun	119
5.2	Les rôles que jouent les équipes de communication.....	119

5.2.1	Les déterminants du rôle stratégique.....	120
5.3	En contexte de tensions ou de conflits.....	121
5.4	L'importance de se doter d'un cadre éthique	122
5.5	La priorité aux membres; le résultat d'une allégeance?	123
5.6	Être <i>outsider</i> , à la fois un handicap et une force.....	124
5.7	Les limites du corpus.....	126
5.8	Les limites inhérentes à notre double statut.....	127
	CONCLUSION.....	128
	ANNEXE A STRUCTURE DU SYSTÈME PROFESSIONNE	132
	ANNEXE B FICHE SYNTHÈSE (MODÈLE)	133
	ANNEXE C TABLEAU RÉCAPITULATIF	134
	ANNEXE D SCÉNARIO D'APPEL TÉLÉPHONIQUE.....	136
	ANNEXE E COURRIEL/APPROBATION ORGANISATIONNELLE.....	138
	ANNEXE F FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE	140
	ANNEXE G SCÉNARIO D'APPEL AU PARTICIPANT	143
	ANNEXE H PROJET DE COURRIEL.....	145
	ANNEXE I FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	147
	ANNEXE J GUIDE D'ENTRETIEN	153
	BIBLIOGRAPHIE	161

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 4.1 Sélection des ordres retenus au corpus (selon le nombre de membres) ...	65
Figure 4.2 Budget attribué aux communications des ordres au corpus.....	68
Figure 4.3 Communications/échanges avec le grand public.....	74
Figure 4.4 Communications/échanges avec les membres.....	78
Figure 4.5 Identification aux modèles de Grunig.....	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 3.1 Thèmes et sous-thèmes - Réalité des ordres rencontrés	55
Tableau 3.2 Thèmes et sous-thèmes – Rôle des communications	57
Tableau 4.1 Activités de communication.....	93
Tableau 4.2 Conflits ou tensions.....	102

RÉSUMÉ

Le système professionnel québécois est l'un des plus imposants au monde, comptant 46 ordres et encadrant plus de 400 000 professionnels. Pourtant, comme en témoignent les sondages commandés par le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ), de 2012 à 2016, son mandat de protection du public demeure méconnu ou nébuleux pour une grande partie de la population. Il fait aussi souvent l'objet de critiques et sa pertinence est régulièrement remise en question.

En lien avec ces constats, cette recherche vise à explorer la contribution des équipes de communication des ordres professionnels au mandat de leur organisation et de mieux comprendre les éléments qui affectent cette contribution.

Pour ce faire, nous avons réalisé un portrait descriptif du système professionnel québécois. Nous avons ensuite conduit des entretiens semi-dirigés avec les plus hauts responsables des communications de 10 ordres professionnels québécois.

L'analyse de ces données indique que les ordres professionnels doivent composer avec de multiples attentes provenant des différentes parties prenantes liées à leurs activités, mais plus spécifiquement de leurs membres. Ces attentes ne s'inscrivent pas toujours dans un effort de protection du public. La distance qu'ont les membres des équipes de communication avec la profession que régit leur ordre, et même avec l'ensemble du système professionnel, peut faire d'eux des atouts précieux, à condition qu'ils soient en mesure de jouer un rôle stratégique au sein de leur organisation.

Mots clés : Ordres professionnels – Communication organisationnelle – Allégeance – Résistance - Éthique organisationnelle

INTRODUCTION

Quarante-six ans après sa création, le système professionnel québécois est de plus en plus imposant et il continue d'intégrer de nouvelles professions et de nouveaux membres. Prenant le relais de corporations et, dans certains cas, d'associations professionnelles, les ordres sont depuis 1974 les principaux responsables de la protection de la population dans ses recours à des services professionnels. Ils sont souvent identifiés comme la solution à différents enjeux auxquels les Québécoises et Québécois sont confrontés, par exemple ceux liés à la qualité de l'enseignement (Dubé, 2016) ou à l'évaluation des milieux naturels par les biologistes (Asselin, 2013). Pourtant, comme le démontrent plusieurs sondages et groupes de discussion menés par le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ), le système professionnel et les ordres demeurent mal connus des principaux intéressés. Ainsi, en 2016, seulement 12 % des répondants à un sondage commandé par le CIQ estiment que la mission des ordres professionnels est de protéger le public; 46 % croient plutôt que les ordres protègent leurs membres, alors que pour 42 % des personnes sondées, les ordres existent pour protéger à la fois leurs membres et le public.

Sous l'éclairage de la méconnaissance que se fait la population des ordres ou de la méfiance qu'ils lui inspirent, force est de constater que les communications font parfois partie du problème. Ces dernières soulèvent en effet la critique. Par exemple, les campagnes de promotion que mènent certains ordres peuvent servir des objectifs de protection du public, mais elles contribuent aussi à valoriser la profession, à stimuler la relève qui pourrait être intéressée par des domaines concurrents (Laroque, 2019) ou même à générer de la clientèle pour les professionnels.

Également, les représentations faites auprès de décideurs dans l'intérêt de la population québécoise peuvent être vues comme des activités idéologiques, politiques ou même corporatistes. Certaines activités de communication des ordres professionnels peuvent aussi nourrir la confusion, tant au sein du public que des membres. Pour ces derniers, les campagnes promotionnelles peuvent les encourager à entretenir des attentes envers leur ordre, comme l'explique en entrevue Luc Bégin, professeur d'éthique appliquée à l'Université Laval : « les professionnels attendent de leurs ordres qu'ils défendent leurs intérêts ». Ainsi, « ... beaucoup de professionnels eux-mêmes ne savent pas du tout ce qu'est la mission de leur ordre [...] Alors, ce n'est pas étonnant que le public s'y perde aussi » (Lambert-Chan, 2016).

Effectivement, pour ce qui est de la population, l'ambiguïté des communications de certains ordres, par exemple lorsqu'ils visent la valorisation des professions, peut entretenir la confusion en donnant à croire que leur rôle est essentiellement de nature associative. S'il y a confusion entre la mission des associations ou des syndicats et celle des ordres, les clients des professionnels sauront-ils à qui s'adresser pour porter plainte s'ils ont été lésés dans les services qu'ils ont reçus?

Peu de recherches ont été effectuées sur la réalité des équipes de communication en sol québécois. Les travaux entourant la *Grande enquête sur les pratiques professionnelles en communication* (David et Motulsky, 2011) ont permis de mettre à jour et de modéliser les pratiques professionnelles en communication, mais aucune étude ne s'est penchée spécifiquement sur celles des équipes affectées aux ordres professionnels.

Pour mieux comprendre la réalité des équipes de communication des ordres professionnels, nous avons choisi de faire du rôle et du statut des équipes de communications le sujet de cette recherche. Quelle est la réalité des équipes de communication? Dans quelle mesure varie-t-elle d'un ordre à l'autre? Quelle place ces équipes occupent-elles au sein des ordres? Quel est leur statut? Assument-elles un rôle

stratégique ou plutôt une fonction de soutien? Quelles contributions apportent-elles au mandat de protection du public? Nous portons une attention particulière à la manière dont ces équipes abordent et résolvent les enjeux éthiques qui peuvent être au cœur de leurs activités, et comment elles s'inscrivent relativement aux différentes théories qui ont été élaborées sur la fonction communication et sa légitimité.

Les objectifs de la présente démarche sont de développer une lecture claire de la situation, puis de tenter d'explorer la contribution des équipes de communication des ordres professionnels à la protection du public. Finalement, cet exercice vise à soulever une réflexion partagée entre les différents acteurs du système professionnel, mais aussi de la population.

Pour procéder à cet examen, nous nous sommes penchée sur deux corpus en commençant par une recherche documentaire, à partir des statistiques qui sont compilées annuellement par l'Office des professions : le nombre de professions encadrées pour chaque ordre, le nombre de membres, le type de profession (à titre réservé ou à exercice exclusif), les ressources financières, etc. Nous avons réuni plusieurs données qui sont disponibles sur les sites des ordres, dont l'année de création des ordres, l'existence d'une ou de plusieurs associations dans le domaine spécifique des ordres, l'existence de syndicats. Nous avons également parcouru certaines publications des ordres s'adressant à leurs membres ou au grand public (communiqués, allocutions, mémoires, rapports annuels, planifications stratégiques, etc.) afin de cerner les grands enjeux auxquels ils font face. Par la suite, afin de valider et de mettre en relief ces données brutes, mais surtout de connaître la perception des équipes de communications et la manière dont ils jouent leur rôle, nous avons tenu une série de 10 entretiens semi-dirigés avec les directeurs ou responsables des communications de dix ordres. Nous avons identifié et réuni les thèmes récurrents dans leurs propos. Finalement, nous avons organisé ces thèmes pour dégager les constantes et mettre en relief les expériences ainsi que les stratégies individuelles.

Ce mémoire présente d'abord la problématique, intégrant les différentes observations sur le sujet abordé. Le cadre théorique vient ensuite présenter les concepts qui peuvent être mobilisés pour mieux saisir la réalité observée. La méthodologie définit les étapes d'investigation et les modalités d'évaluation qui ont été employées pour effectuer l'analyse des résultats. Le chapitre intitulé « Résultats et analyse » fait état des données récoltées, organise et structure ces dernières. Puis, il présente les relations entre les différents éléments observés. Finalement, la discussion résume les grands thèmes qui ont été abordés lors des entretiens en faisant un lien avec les théories recensées dans le deuxième chapitre.

En terminant, si le système professionnel et les ordres sont un mystère pour de nombreuses personnes, les activités de communication qu'ils tiennent et les enjeux qui y sont liés le sont encore davantage. Ce mémoire constitue une rare incursion dans cet univers et, en révélant la réalité des équipes de communication, une occasion de mieux comprendre l'apport de ces dernières dans la réalisation du mandat de protection du public.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre situe le contexte en définissant le système professionnel, son mandat, les grands acteurs de ce système et les types de professions qu'ils encadrent. Nous y explorons rapidement les éléments qui affectent les activités de communication des ordres professionnels. Pour mieux saisir en quoi les communications organisationnelles des ordres contribuent au mandat de protection du public, nous passons d'abord en revue les règles et les obligations qui encadrent ces activités de communication. Puis, nous nous attardons aux enjeux que soulève la professionnalisation et à l'intérêt qu'elle suscite. Finalement nous mettons en lumière les intérêts de la recherche, posons notre question principale de recherche et établissons la pertinence sociale et communicationnelle de notre démarche.

1.1 Le système professionnel et les ordres : origine et mandat

Le système professionnel québécois est créé en 1974 afin de protéger les personnes recevant des services professionnels considérés comme à risque de préjudices. Pour assurer ce mandat de protection du public, l'État institue les ordres professionnels à qui il confie le mandat de réglementer et de surveiller les activités professionnelles de leurs membres. Pour ce faire, chaque ordre encadre l'exercice professionnel de ses membres, voit à leur compétence, s'assure de leur mise à jour, surveille leur pratique, poursuit et sanctionne les professionnels reconnus coupables. Il est à noter que, à l'origine, presque tous les ordres étaient des corporations ou des associations.

Tous les ordres sont sous l'autorité du ministre responsable de l'application des lois professionnelles (voir l'organigramme représentant la structure du système professionnel, Annexe A). Une loi-cadre, le *Code des professions*, prescrit aux ordres leur mandat, soit la protection du public, leur mode de gouvernance, les instances obligatoires et leurs activités.

1.2 La présence grandissante des professions réglementées

Lors de sa création, le système professionnel comptait 38 ordres (Office des professions, 1999). Il en compte aujourd'hui 46¹. Le plus nombreux, celui des infirmières, compte plus de 76 360 membres et celui qui en compte le moins, l'Ordre des sage-femmes, réunit 244 membres (Office des professions, 2019). En tout, plus de 390 000 personnes sont membres d'un ordre au Québec, soit un travailleur sur douze (Lambert-Chan, 2015).

Parmi les ordres, huit sont reliés au droit, à l'administration et aux affaires, neuf relèvent du génie, de l'aménagement et des sciences, et 29 sont liés à la santé et aux relations humaines².

Les Québécois reçoivent ainsi quotidiennement des services de membres d'ordres professionnels. Il s'agit autant d'interventions directes, comme celles des dentistes, des infirmières, des comptables, des médecins, que d'interventions indirectes, comme

¹ En date du 31 mars 2017, extraits de statistiques présentées annuellement par l'OPQ. Récupéré le 12 janvier 2018 de <https://www.opq.gouv.qc.ca/systeme-professionnel/statistiques/>

² Office des professions du Québec. *Liste des professions selon le secteur d'activité*. Récupéré le 5 mai 2018 de <https://www.opq.gouv.qc.ca/ordres-professionnels/liste-des-professions-selon-le-secteur-dactivite/>

celles des agronomes qui voient à l'agriculture et à la production alimentaire, ou celles des urbanistes qui conçoivent l'aménagement du territoire.

Le système divise les professions en deux catégories : celles à exercice exclusif et celles à titre réservé. Alors que les professionnels appartenant à la première catégorie sont les seuls autorisés à exercer l'ensemble des activités propres à leur profession, les seconds n'ont l'exclusivité que de leur titre professionnel. Par exemple, les médecins sont les seuls à pratiquer la médecine (exercice exclusif) alors que les psychoéducateurs, bien qu'ils soient les seuls à pouvoir porter ce titre, partagent néanmoins l'exercice de la psychoéducation avec différents professionnels ou intervenants.

La réserve d'activités spécifiques à certaines professions vient segmenter la catégorie des professions à titre réservé parce qu'elle assure à des professions l'exclusivité dans l'exercice de certains actes, alors que les autres, à qui l'on ne réserve aucune activité, doivent composer avec davantage de confusion et de concurrence, puisqu'elles partagent les mêmes actes avec d'autres types de professionnels. Ultérieurement dans le texte, ces notions sont définies plus en détail, ainsi que les conséquences qu'elles entraînent dans le monde professionnel.

1.3 La protection du public; mais encore?

Certains paramètres sont clairement dictés par le *Code des professions*; le mandat des ordres se décline ainsi en une gamme d'éléments formels et structurants tels le conseil d'administration, le comité exécutif, l'assemblée générale, le comité de la formation, le comité d'inspection professionnelle, le syndic, le comité de révision et le conseil de discipline. Les interventions sont très diversifiées. Elles sont parfois préventives, parfois répressives, parfois strictes et imposées, parfois volontaires, le tout selon l'angle privilégié par chaque ordre et son interprétation de la protection du public.

Dans son mémoire de maîtrise consacré aux ordres professionnels, Gaétane Desharnais³ avance que si les ordres professionnels ont pour mandat de protéger le public, cette notion demeure floue, équivoque et « sujette à un important pouvoir discrétionnaire » (2008, p. 33). Comme le soulève l'auteure, les interventions des ordres peuvent placer leurs intérêts corporatifs et ceux de leurs membres devant ceux de la population, parfois même au détriment de cette dernière. Comment, malgré le cadre qui leur est imposé, les ordres débordent-ils de leur mandat premier? De quelles failles ou limites profitent-ils en ce sens? De quelles dynamiques le système professionnel est-il victime? Quels enjeux menacent sa pérennité? Nous nous penchons sur ces questions dans les pages qui suivent.

1.4 Les limites du système : quatre points de vue critiques

Certains groupes se sont penchés sur les enjeux liés au système professionnel et son efficacité à remplir son mandat : le CIQ, l'Institut de recherche et d'information socioéconomique (IRIS), certains ordres professionnels et, indirectement, l'État québécois. Nous exposons ici l'essentiel de leurs observations en nous attardant aux questions plus strictement communicationnelles.

1.4.1 Le point de vue du CIQ

Le CIQ a mandaté la firme CROP de mener différents sondages et enquêtes⁴ auprès des Québécoises et Québécois, d'abord de nature quantitative, afin de mesurer la

³ Gaétane Desharnais est une avocate de Montréal, membre du barreau depuis 1992. Dans le cadre de son mémoire de maîtrise en droit (présenté en 2006 à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal), elle se penche sur ce phénomène social qu'est la professionnalisation. Son texte est à nouveau publié en 2008, par les Éditions Yvon Blais.

⁴ Sondage annuel intitulé « Confiance des Québécois envers les ordres professionnels et leurs professionnels », réalisé par la firme CROP pour le compte du CIQ, entre 2012 et 2016. À chaque fois, la collecte de données a été effectuée en ligne auprès de 1 000 répondants.

connaissance qu'ils ont du système et des ordres, puis de nature qualitative, pour mieux comprendre et interpréter les résultats obtenus.

Ainsi, selon un sondage réalisé en 2016, 12 % des Québécoises et Québécois estiment que la mission des ordres professionnels est de protéger le public; 46 % croient plutôt que les ordres protègent leurs membres. Finalement, selon 42 % des personnes sondées, les ordres existent pour protéger à la fois leurs membres et le public. Des groupes de discussion⁵ menés en 2016 offrent un éclairage précieux sur cette perception du mandat des ordres. Le premier constat du CIQ est que la population peine à distinguer les différents types d'organismes liés aux professions, soit les ordres, les corporations professionnelles, les associations, les syndicats, etc. Alors que le système professionnel définit la protection du public en fonction des mécanismes prévus au *Code des professions*, la population évalue ce mandat en fonction des services ou informations qui lui sont directement offerts et, comme nous le verrons plus loin, ces derniers sont généralement rares et brefs.

De manière plus spécifique, le CIQ identifie cinq facteurs qui contribuent à la confusion :

1) L'autofinancement des ordres

Les ordres sont financés par la cotisation des membres, ce qui, aux yeux des participants, les place en conflit d'intérêts : « Ils vont défendre leurs membres, ce sont eux qui paient » (CROP et CIQ, 2017, p. 10).

⁵ Les groupes de discussion, intitulés « Perception de la population à l'égard des ordres professionnels », ont été menés par la firme CROP pour le compte du CIQ en avril 2016.

2) La perception défavorable quant aux recours et sanctions

Selon les participants, le processus d'enquête et/ou le cheminement des plaintes adressées aux conseils de discipline sont ralentis pas une certaine lourdeur administrative. Ensuite, les conseils de discipline sont en concurrence avec d'autres mécanismes qui jouissent d'une plus grande notoriété, par exemple la Cour des petites créances ou les systèmes de plaintes inhérents aux établissements de santé et de services sociaux. Finalement, les sanctions imposées sont jugées légères par les participants à l'enquête, ce qui atteste à leurs yeux du parti pris des ordres en faveur de leurs membres.

3) Le cynisme généralisé à l'égard des institutions

Les Québécois ont peu confiance en leurs institutions, et les ordres sont vus comme en faisant partie (CROP et CIQ, 2017, p. 12).

4) La minceur de l'interface entre les ordres et le public

Il y a peu d'échanges ou de communications entre les ordres et le public, et peu de services sont offerts directement à la population. Les interventions en faveur de la protection du public, tel le fait d'imposer un code de déontologie, l'inspection professionnelle et même la possibilité de radiation des membres fautifs, ne sont pas considérées comme destinées au public.

Les répondants identifient les interventions suivantes comme relevant de la protection du public : la possibilité de vérifier la compétence d'un professionnel, la possibilité de mener enquête et, éventuellement, d'imposer des sanctions aux professionnels fautifs.

Les ordres permettent en effet de vérifier si une personne détient les autorisations pour porter un titre professionnel ou pour effectuer certaines tâches spécifiques. Cependant, ils ne publient pas d'évaluation des compétences des professionnels ou de la qualité de leurs services, comme c'est le cas pour d'autres modalités ou ressources disponibles au

public, par exemple le bouche-à-oreille, l'information trouvée sur les médias et les différents sites d'évaluation⁶. Ainsi, les informations qu'offrent les ordres quant à la qualité et la compétence de leurs membres sont minimales : on confirme l'appartenance à l'ordre et, dans certains cas, si le professionnel détient certaines accréditations, autorisations ou spécialisations particulières.

5) Les messages publicitaires des ordres

Les participants aux groupes de discussion ont pu visionner sept clips publicitaires, dont quatre provenant d'ordres professionnels. Les résultats montrent que ces messages leur sont parus de nature corporatiste, visant la promotion de la profession et non la protection du public.

En résumé, selon la recherche menée par le CIQ, les ordres communiquent peu ou indirectement avec le public et, lorsqu'ils le font, leurs messages ne sont pas perçus comme étant en appui au mandat de protection du public. Ils sont plutôt jugés comme étant de nature corporatiste. C'est ce décalage qui peut expliquer en partie la confusion des Québécois quant au rôle des ordres.

1.4.2 Le point de vue de l'IRIS – L'angle économique

Une note de l'Institut de recherche et d'information socioéconomique (IRIS) parue en 2015 relève des incohérences entre le mandat des ordres et leurs activités. Les chercheurs y mettent en doute les motivations des ordres, la rigueur de leur engagement envers la protection du public et la faible représentation de la population au sein de leur gouvernance⁷. Les auteurs, Guillaume Hébert et Jennie-Laure Sully, identifient

⁶ Par exemple, le site *RateMDs*, permettant d'évaluer un médecin et de lire les évaluations rendues par d'autres clients. Récupéré de : <https://www.ratemds.com/qc/quebec>

⁷ Pour rappel, chaque conseil d'administration compte de deux à quatre représentants du public, selon le nombre d'administrateurs élus (source: OPQ, site Web). Ces administrateurs sont nommés par l'Office des professions et constituent environ un sixième du nombre total d'administrateurs.

essentiellement quatre enjeux de crédibilité auxquels est confronté le système professionnel québécois.

Premièrement, les auteurs soutiennent que le système professionnel n'est pas connu et que les ordres n'offrent qu'une faible représentation du public au sein de leur structure de gouvernance. Deuxièmement, l'IRIS avance qu'en facilitant l'incorporation⁸ des professionnels, soit la possibilité pour ces derniers de s'enregistrer comme entreprise, les ordres favoriseraient la privatisation aux dépens des services publics, ce qui serait contraire à l'intérêt de la population. Troisièmement, l'IRIS dénonce les démarches mises de l'avant par les ordres afin d'obtenir des activités réservées⁹. Enfin, les ordres seraient complices, ou du moins fermeraient les yeux sur les activités de lobbying, de corruption et de collusion qui sont menées par leurs membres. L'IRIS appuie cette intuition en démontrant l'inefficacité des conseils de discipline, la clémence des jugements et l'opacité de leurs activités disciplinaires.

1.4.3 Une autocritique

En 2017, dans le cadre de consultations particulières tenues par la Commission des institutions de l'Assemblée nationale du Québec, les ordres professionnels étaient appelés à se prononcer sur le projet de loi n°98 (Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel). Certaines de ces représentations ont mis en lumière différents enjeux de crédibilité du système professionnel et des ordres. C'est le cas notamment de l'Ordre

⁸ Selon Éducaloi, « le processus qui permet de créer une compagnie s'appelle la *constitution en personne morale* ou *l'incorporation*. On dira alors de l'entreprise qu'elle est *constituée en personne morale* ou qu'elle est *incorporée* ». Récupéré de <https://www.educaloi.qc.ca/capsules/la-societe-par-actions-compagnie>.

⁹ Cette « réserve » est souvent revendiquée par des ordres qui plaident qu'elle vise à assurer la protection du public. Tel que défini à l'introduction, elle consiste à n'autoriser que certaines professions à exercer des actes spécifiques jugés à risque de préjudice. La réserve d'activités contribue également à donner l'exclusivité à certains professionnels ou intervenants dans l'offre de services au public.

des acupuncteurs, qui a soulevé que plusieurs professionnels confondent le mandat des ordres avec celui des associations (desquelles les membres peuvent s'attendre à recevoir des services) :

Les publicités payées par certains ordres visant à mousser les services offerts par les détenteurs et détentrices de permis viennent confirmer cette confusion tout en dénaturant de facto le mandat des ordres auprès du public qui y voit bien le conflit d'intérêts (Ordre des acupuncteurs, 2016, p. 12).

En plus d'alimenter la confusion, tant pour les membres que pour le public, cette tendance de certains ordres à adopter un rôle associatif ou corporatiste banalise ou normalise l'adoption de tels comportements et encourage d'autres professionnels à entretenir des attentes similaires envers leur ordre.

L'Ordre des acupuncteurs (2016) a ainsi mis en lumière la relation ambivalente de plusieurs ordres envers leurs membres, entre autres par le vocabulaire qui est employé dans le système professionnel :

Les ordres [...] sont les seuls organismes réglementaires à avoir des « membres ». À titre d'exemple, les détenteurs et détentrices de permis de conduire ne sont pas et ne se considèrent pas membres de la SAAQ ou des forces policières. Ils ne s'attendent pas recevoir des services particuliers en lien avec le paiement de leur permis (p. 12).

Pour réduire cette ambivalence, l'Ordre des acupuncteurs suggère de remplacer le vocable « membre » par « détenteur de permis ».

1.4.4 Le point de vue du législateur

En 2002, le gouvernement adoptait la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*¹⁰, laquelle s'applique aussi aux ordres professionnels. Selon cette loi, le lobbyisme est défini comme :

toutes les communications orales ou écrites avec un titulaire d'une charge publique en vue d'influencer ou pouvant raisonnablement être considérées, par la personne qui les initie, comme étant susceptibles d'influencer la prise de décisions » (Article 2 de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*, 2002).

En 2008, lors de travaux liés au processus de révision éventuelle de la Loi, les ordres professionnels, par la voix du CIQ, ont tenté de s'y soustraire en invoquant leur mandat de protection du public :

[E]n assujettissant sans nuances les ordres professionnels et le Conseil à cette loi, le législateur a lancé un message contradictoire aux acteurs visés et au public en général. D'un côté, il fait des ordres professionnels des délégués en matière d'encadrement des pratiques professionnelles; de l'autre côté, il déclare ces mêmes ordres apparentés à des groupes à caractère privé, poursuivant des intérêts économiques spécifiques comme le font les associations professionnelles stricto sensu, les groupes patronaux et les syndicats (CIQ, 2008, p. 9).

Quant à lui, le Collège des médecins a argué que l'assujettissement des ordres à la Loi :

aurait certainement des effets pervers et enverrait le message que les interventions des ordres professionnels auprès du gouvernement sont faites dans le dessein d'avantager leurs membres. [...] Le Collège des médecins est convaincu que l'assujettissement à la Loi sur le lobbyisme est susceptible d'alimenter cette perception erronée du public à l'égard des ordres professionnels

¹⁰ *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*. RLRQ, C T-11.0111. Récupéré de <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/T-11.011>

et de leur finalité et de semer une confusion encore plus grande tant parmi les membres de l'ordre que du public (Collège des médecins du Québec, 2008, p. 6).

Or, il semble que ces réticences et arguments aient eu peu d'échos auprès du législateur québécois puisque le projet de loi 56, déposé en 2015 et constituant une révision de la loi (le projet est mort au feuillet), n'exempte pas les ordres de l'application de la loi. Dans un rapport sur la mise en application de la Loi, le ministère de la Justice expliquait ainsi l'esprit de loi adoptée en 2002, à laquelle ne sont pas assujettis les organismes à but non lucratif :

Le législateur ne voulait pas viser les associations ou groupements qui s'occupent de promouvoir des causes d'intérêt commun susceptibles de profiter à la collectivité (en matière environnementale, par exemple) par opposition à ceux qui défendent l'intérêt économique de quelques personnes ou groupes de personnes (Collège des médecins du Québec, 2008, p. 14).

Il semble ainsi que, puisqu'il a choisi de ne pas exempter les ordres, le législateur les assimile résolument aux acteurs qui défendent des intérêts de nature économique, par opposition à ceux qui promeuvent le bien commun.

1.5 Communications imposées et rôle sociétal

La notion de communication organisationnelle est large, mais le contexte des ordres professionnels offre certains angles intéressants pour l'aborder : d'abord, le cadre réglementaire, qui dicte aux ordres certaines obligations en termes de communication; ensuite, la latitude dont disposent les ordres pour interpréter et s'approprier leur mandat de protection du public.

Ainsi, les ordres professionnels sont tenus par le *Code des professions* de rendre publiques certaines informations. Voici les grandes lignes de ces obligations :

- relativement aux activités disciplinaires, les ordres doivent publier les avis d'audition sur leur site Web et les décisions (jugements) rendues sur le site de la Société québécoise d'information juridique¹¹ et le site de l'Institut canadien d'information juridique¹². Ils doivent également diffuser les avis de restriction des droits d'exercice, des radiations, que ces dernières soient temporaires ou définitives;
- le *Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel*¹³ indique toutes les informations qui doivent être produites annuellement, tant pour faire état des efforts qui sont déployés par les ordres pour assurer la mission de protection du public (par exemple le nombre d'inspection, d'enquêtes menées par le Bureau du syndic, de formations continues) que pour démontrer la conformité de leur structure de gouvernance, la rigueur de leur administration (états financiers, salaire et avantages accordés à la présidence et aux administrateurs, etc.);
- le *Code des professions*¹⁴ (articles 102 à 105) dicte les responsabilités, les délais pour la convocation, les modalités de l'Assemblée générale annuelle (AGA). Selon les dispositions apportées par le PL98, les membres doivent être consultés sur le montant de la cotisation quelques semaines avant l'AGA, et à nouveau lors de l'événement. Toutefois les ordres ne sont pas tenus de soumettre la proposition au vote des membres réunis;

¹¹ SOQUIJ (2020, juin). Trouver une décision. Récupéré de <http://citoyens.soquij.qc.ca/>.

¹² Institut canadien d'information juridique (2020, juin) Accueil. Récupéré de <https://www.canlii.org/fr/qc>

¹³ *Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel*. L.R.Q., C-26, r.8. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/C-26,%20r.%208/>

¹⁴ *Code des professions*. L.R.Q., C26, Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-26?langCont=fr#ga:l-ii-h1>

- finalement, les ordres sont soumis à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*¹⁵, laquelle les oblige à produire différents documents et informations s'ils en reçoivent la demande, mais aussi à publier de manière proactive certains documents, dont leur plan de classement.

Une autre dimension, plus sujette à interprétation que les obligations communicationnelles des ordres, concerne leur « rôle sociétal » (aussi appelé « rôle social »). Celui-ci est défini par G. Desharnais (2008) comme l'action de se prononcer non seulement sur l'exercice adéquat de la profession, mais également sur « les enjeux sociaux qui touchent leur domaine de compétence » (p. 74). Ce rôle se traduit généralement par des prises de position, par exemple la participation à des commissions parlementaires, des sorties publiques ou des efforts de sensibilisation s'adressant à des décideurs.

En tant que pôles de compétences et de savoirs, les ordres peuvent effectivement agir en vigie relativement à plusieurs enjeux sociaux et, dans cette perspective, assumer une fonction conseil auprès des instances et des décideurs. On peut voir en ce rôle une forme d'engagement supplémentaire envers la protection du public, allant au-delà du mandat et des responsabilités imposées par le *Code des professions*.

Ainsi, un groupe de travail mis sur pied par l'Office des professions identifie le « rôle sociétal » comme l'une des cinq dimensions selon lesquelles la protection du public s'articule. Il invite les ordres à « être de véritables promoteurs de réflexion et d'innovation sur certains enjeux de société » (2012, p. 11).

¹⁵ *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. L.R.Q., C A-2.1 Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.1>

L'Office identifie certains critères qui balisent l'exercice de ce rôle : il doit s'inscrire dans la mission première de l'ordre; être pertinent, lié à l'intérêt du public et à des enjeux qui relèvent de la compétence des professionnels de l'ordre, finalement, il doit aussi être fondé sur des données probantes.

La manière dont les ordres investissent ce rôle sociétal est très variable et constitue en quelque sorte une lame à double tranchant. Elle contribue à positionner les ordres professionnels et leurs membres comme experts, mais elle soulève aussi à l'occasion la critique et peut nuire à la crédibilité des ordres, par exemple si ces derniers s'aventurent hors de leur champ de compétence ou lorsque ces prises de position semblent servir plutôt les intérêts des membres.

Le rôle sociétal, ou l'absence d'engagement en ce sens, dépend de l'allégeance qui est accordée par les équipes de communication à certains publics ou à certaines parties prenantes. C'est pourquoi il est fondamental de s'attarder à ce concept déterminant pour répondre à la question de recherche, mais également pour saisir les dynamiques qui y sont inhérentes.

1.6 La professionnalisation¹⁶ comme voie vers la reconnaissance

Si être soumis aux règles du système professionnel est un gage de compétence, cela implique de payer une cotisation annuelle¹⁷, de se conformer à un ensemble de règles

¹⁶ Le terme « professionnalisation » est entendu ici au sens dans lequel l'emploient les ordres professionnels : le fait de créer un ordre professionnel pour une profession. Si, pour le système professionnel et ses constituantes, la professionnalisation correspond à un gain pour la protection du public, elle entraîne, selon des perspectives critiques, une standardisation, une managérialisation, une bureaucratisation accrues, ou encore une recherche excessive de performance, lesquelles se font souvent au détriment du public.

¹⁷ Pour l'année 2016-2017, les membres des ordres payaient entre 195 \$ et 3 830 \$ annuellement (selon les statistiques présentées par l'OPQ, consultées le 15 avril 2018 au <https://www.opq.gouv.qc.ca/systeme-professionnel/statistiques/>).

et de normes d'exercice et de mettre à jour sa pratique par la formation continue. C'est aussi courir le risque de voir sa pratique inspectée, de faire l'objet d'enquêtes du Bureau du syndic et même éventuellement de plaintes devant le Conseil de discipline. Bref, c'est se soumettre à une pression accrue, au bénéfice de la population.

Comment alors expliquer l'engouement que suscite la professionnalisation? L'Office des professions reçoit régulièrement des demandes afin que soient créés de nouveaux ordres professionnels. Par exemple, au cours des dernières années seulement, il a été question de la création d'un ordre pour les enseignants (Dubé, 2016), pour les massothérapeutes (Hachey, 2013), mais aussi pour les kinésiologues, les planificateurs financiers et les ostéopathes (Laperrière, 2016), sans compter les ordres qui ont été créés récemment, tels que l'Ordre des criminologues (Kettani, 2014), et celui des sexologues (Caza, 2013). Pourquoi la professionnalisation est-elle si attrayante puisqu'elle est, pour ceux qui y sont soumis, source de lourdeurs et de contrariétés?

Parmi les réponses à cette question, il y a sans doute le souhait d'appuyer la crédibilité et la légitimité des professionnels (membres de leur ordre) en distinguant les intervenants « certifiés compétents » des autres, lesquels sont alors vus comme des « charlatans ». La professionnalisation devient ainsi un gage de légitimité, mais aussi une reconnaissance des compétences et de l'expertise des professionnels.

Souvent, cette recherche de reconnaissance répond simplement à un besoin de se sentir apprécié, mais elle naît parfois aussi d'intérêts qui peuvent sembler corporatistes ou qui coïncident plus ou moins avec la protection du public, selon le cas. Par exemple, dans son plaidoyer en faveur de la création d'un ordre professionnel encadrant la pratique de ses membres, la Fédération québécoise des massothérapeutes soutient que :

- la création d'un ordre faciliterait le développement d'une « collaboration avec les programmes d'assurances publiques (SAAQ, CSST) et privées (les

compagnies d'assurances), permettant ainsi aux instances médicales de pouvoir recommander des soins de massothérapie à leur clientèle »;

- qu'elle rendrait plus accessible la collaboration interprofessionnelle, puisque « plusieurs professionnels de la santé sont intéressés à travailler avec les massothérapeutes et à diriger des clients vers la massothérapie, mais ne peuvent pas le faire ou hésitent à le faire en l'absence de réglementation de la profession »;
- que « la mobilité interprovinciale serait grandement favorisée par le biais de la reconnaissance des acquis »¹⁸.

En conséquence, si la professionnalisation s'inscrit dans un effort destiné à protéger le public, elle répond également à certains besoins plus corporatistes ou associatifs, dont celui de gagner ou protéger un marché, certaines clientèles.

1.6.1 La réserve d'activités : un enjeu important

L'obtention d'activités réservées s'inscrit souvent dans la même perspective de recherche de reconnaissance. Tel qu'expliqué plus haut, elle consiste à n'autoriser que certaines professions à exercer des actes spécifiques jugés à risque de préjudice. Par exemple, les travailleurs sociaux sont les seuls autorisés à faire l'évaluation psychosociale dans les cas de mandats d'inaptitude ou de protection¹⁹.

¹⁸ Fédération québécoise des massothérapeutes. (2013) La reconnaissance de la profession, dans *On veut de l'ordre* Récupéré de <https://onveutdelordre.org/centre-media.html>

¹⁹ Il s'agit de l'évaluation du degré d'autonomie de la personne, par exemple dans la gestion de ses finances, son hygiène, l'entretien de sa maison.

Bien que la réserve d'activités soit d'abord une manière d'assurer la compétence des professionnels, elle est également génératrice de plusieurs effets pour le public et les professionnels.

- 1- La réserve d'activités rend celles et ceux qui en profitent incontournables au sein des équipes de travail. Elle assure en outre une clientèle aux professionnels exerçant en privé.
- 2- De prime abord, la population y gagne, puisque la compétence des professionnels avec qui elle fait affaire est plus assurée. Toutefois, la réserve d'activités peut aussi contribuer à rendre moins accessibles les services, parce que moins de professionnels ou d'intervenants sont autorisés à les exercer.

La réserve d'activités est un enjeu important de protection du public puisqu'elle est déterminante pour la qualité, mais aussi pour l'accès aux soins et aux services. Comme l'a relevé l'IRIS dans sa note socioéconomique (2015), c'est également un enjeu majeur pour les ordres professionnels et leurs membres. Un survol rapide de leurs communications permet de constater que presque tous les ordres mènent par moment des démarches stratégiques afin de maintenir l'exclusivité de certaines activités ou en obtenir.

Par exemple, on trouve sur le site d'un ordre plusieurs communications relatives aux activités réservées qui ont été adressées aux membres au cours des dernières années :

- Le compte-rendu d'une tournée de consultation auprès des membres, laquelle présente l'obtention d'actes réservés comme une stratégie pour que la profession soit davantage reconnue.

- La planification stratégique, qui identifie l'obtention d'activités réservées comme une stratégie pour favoriser la reconnaissance des professionnels de cet ordre dans la communauté des affaires.
- Le plan d'action (les travaux réalisés et à venir) et sa présentation qui rendent compte de la série d'interventions menées par cet ordre pour l'obtention d'activités réservées.
- Une foire aux questions qui réunit tous les détails au sujet des activités réservées. Elles y sont identifiées comme un privilège; on y présente également les « bénéfiques » que retireraient les professionnels de l'obtention de ces réserves.

Ce cas illustre bien comment le pouvoir délégué aux ordres et la manière dont ceux-ci font valoir leurs revendications peuvent facilement faire en sorte que la notion de protection du public soit récupérée ou carrément mise de côté au bénéfice des membres d'une profession.

Aussi, tel que l'indiquait en entrevue le directeur général du CIQ, Jean-François Thuot, en 2016, résister aux influences du marché demeure un défi constant pour le système professionnel :

Oui, il y a une tension dans le système professionnel entre la protection du public et des considérations économiques. [...] Le système professionnel n'est pas désincarné : il est aux prises avec un système plus grand que lui, celui du marché (Jean-François Thuot, cité par Lambert-Chan, 2016).

En définitive, il semble que la frontière entre la protection du public et la protection des intérêts des membres soit extrêmement poreuse.

1.7 En faveur de qui les ordres communiquent-ils?

Pour mener à bien cette réflexion, nous entendons par « communications organisationnelles » les efforts mobilisés par les organisations afin d'entrer en relation avec leurs publics, tant internes qu'externes. Il s'agit ainsi d'activités institutionnelles et souvent stratégiques, effectuées dans un but précis.

Ainsi, s'intéresser aux communications organisationnelles des ordres, c'est aussi s'intéresser, dans une perspective actancielle, aux acteurs et à leurs sources, et donc aux équipes de communications des ordres et à leurs activités.

Pour les besoins de cette recherche, nous nous attardons aux activités de « communication organisationnelle »²⁰.

La communication organisationnelle inclut donc la communication stratégique, laquelle « articule un message et un processus menant à la réalisation d'un objectif d'affaires et, plus particulièrement, lorsque ces messages et processus sont gouvernés par la coalition dominante, à savoir les principaux hauts dirigeants de l'organisation » (conformément à Yates et Turbide, 2018, dans Morissette, S., 2019, p. 2), mais également la communication informelle ou d'usage courant²¹. Nous estimons d'ailleurs

²⁰ Pierre de Saint-Georges propose une nomenclature dans laquelle il distingue les expressions « communication organisationnelle » et « communication d'organisation » (2010). Selon sa conception, la première fait référence à « la vie quotidienne des acteurs au sein de l'organisation et à l'insertion de celle-ci en tant que forme sociale dans le temps et l'espace » (p. 174), alors que la seconde renvoie à « la démarche organisationnelle spécifique qui relève pour sa part du champ du management, et singulièrement du management des personnes, dans les organisations. [...] Elle cherche en définitive toujours à influencer les opinions et les comportements des membres de l'organisation. » (p. 174). Nous estimons que les deux vont généralement de pair puisque, comme l'avance Saint-Georges, la seconde influence souvent la première. Nous emploierons donc l'expression « communication organisationnelle » pour référer à l'ensemble des communications.

²¹ Il est à noter que les « communications stratégiques » ne sont pas systématiquement le résultat d'une implication stratégique des équipes de communication (voir le rôle stratégique des équipes de

que la très grande majorité des communications, et plus encore celles effectuées dans un contexte organisationnel, sont stratégiques, bien que ce soit à divers degrés.

Les membres des équipes de communication sont donc appelés à servir tour à tour leurs supérieurs immédiats, le conseil d'administration, la population et les membres de l'Ordre. Pour mieux saisir ces obligations diverses, il faut observer les liens et le niveau d'autorité (formelle et informelle) entre les membres des équipes de communications des ordres et chacun de ces groupes.

1.7.1 Leurs supérieurs

Les équipes de communication sont, directement ou indirectement, sous l'autorité de la direction générale. Elles se conforment ainsi souvent à sa vision et adoptent ses priorités. Selon la structure hiérarchique de chaque ordre, elles peuvent avoir à composer avec un comité de direction, lequel exerce un grand pouvoir décisionnel, bien qu'il ne soit pas statutaire²². D'autres instances peuvent se greffer à l'organigramme, selon la complexité de la structure hiérarchique.

1.7.2 Le Conseil d'administration

Il s'agit techniquement de la plus haute instance décisionnelle. Toutefois, pour les employés des ordres, le Conseil d'administration constitue le plus souvent une figure abstraite et distante : les administrateurs adoptent les grandes orientations de l'ordre, mais ils ne prennent pas part aux décisions quotidiennes, lesquelles influencent perceptiblement les activités courantes au sein des équipes.

communication, chapitre 4), car la stratégie peut émaner de la coalition dirigeante sans que les communications y aient contribué.

²² Imposé par le *Code des professions*.

Tout comme les employés des ordres, les administrateurs sont en grande majorité membres de l'ordre qu'ils administrent. Toutefois, pour garantir un regard externe, le *Code des professions* (article 78) impose que certains de ces administrateurs soient nommés par l'Office des professions du Québec. Ainsi, chaque conseil d'administration compte de deux à quatre de ces représentants du public, selon le nombre d'administrateurs élus (OPQ, site Web)²³.

Chez les sage-femmes (parmi le plus petit ordre, en nombre de membres), deux administrateurs sur 8 (soit 25 %) ne sont pas issus de la profession (Ordre des sage-femmes du Québec, site Web)²⁴; chez les infirmières (le plus grand ordre, en nombre de membres), c'est seulement quatre administrateurs sur 28 (soit 14 %) (Ordre des infirmiers et infirmières du Québec, site Web)²⁵. Il est aussi à noter que plusieurs de ces représentants du public sont membres du système professionnel, mais au sein d'un autre ordre; ils ne sont donc pas entièrement indépendants ou extérieurs au système professionnel. En 2015, pour l'ensemble des ordres professionnels, c'est le cas de 33 % des administrateurs nommés (IRIS, 2015).

Cette réalité a été dénoncée par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) dans le cadre du mémoire (2016) qu'il présente lors des Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 98, *Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel*. Yvan Allaire et Michel Nadeau, respectivement président exécutif du conseil d'administration et directeur général de l'IGOPP, résument leurs observations et leurs recommandations dans une lettre ouverte (Allaire et Nadeau, 2016). En quelques lignes, les auteurs proposent des modifications dans la

²³ Office des professions du Québec. (2020, juin). Représentants du public. Récupéré de <https://www.opq.gouv.qc.ca/systeme-professionnel/representants-du-public>

²⁴ Ordre des sages-femmes du Québec (2020, juin) Conseil d'administration, dans *Qu'est-ce qu'une sage-femme?* Récupéré de <https://www.osfq.org/quest-ce-quune-sage-femme/ca-et-comites/>

²⁵ Ordre des infirmiers et infirmières du Québec (2020, juin) Conseil d'administration, dans *L'Ordre* Récupéré de <https://www.oiiq.org/l-ordre/qui-sommes-nous-/gouvernance/conseil-d-administration>

composition des conseils d'administration des ordres, visant à renforcer la présence et la compétence des membres externes. Il soumettent aussi diverses mesures afin de soutenir la crédibilité des ordres professionnels.

1.7.3 La population

Comme nous l'évoquons plus haut, la majorité des Québécoises et des Québécois ignore presque tout du système professionnel. C'est probablement pourquoi ils n'ont pas d'attentes particulières envers les ordres; ils n'en réclament d'ailleurs rien et n'exercent aucune pression sur ceux-ci.

1.7.4 Les membres

Les ordres ont certaines obligations envers leurs membres, ces derniers composent d'ailleurs leur public le plus présent et le plus exigeant. Cela s'explique par différentes raisons : tel qu'évoqué plus haut, plusieurs membres ne saisissent pas réellement ce qu'est le mandat des ordres et entretiennent des attentes spécifiques envers ce dernier, comme si celui-ci constituait une association professionnelle. Puisque les membres paient une cotisation, ils souhaitent recevoir des services et que leurs intérêts soient défendus.

Il est difficile pour les employés des ordres de faire abstraction des exigences des membres puisque c'est avec ce public qu'ils ont le plus de proximité. D'ailleurs, il est à noter que la presque totalité du personnel des ordres est composée de membres de la profession. Comme nous le disions précédemment, la plupart des administrateurs le sont également.

En conclusion, le rôle et les tâches des équipes de communication, et donc l'incarnation des « communications organisationnelles et stratégiques » des ordres, se définissent tantôt par la structure hiérarchique, tantôt par le modèle de gouvernance (imposé aux

ordres par le *Code des professions*), tantôt par le cadre légal (qui définit le mandat) et tantôt par la proximité (dans le cas des membres).

1.8 Question de recherche

Les développements tout juste présentés quant aux doutes et à la confusion du public à l'endroit du mandat du système professionnel nous amènent à nous questionner sur la communication organisationnelle de ces ordres. Que les communications soient corporatistes, opportunistes, ambiguës, rares ou même absentes, ces dernières semblent davantage faire partie du problème que de la solution. Nous posons donc la question de recherche suivante :

En quoi les communications organisationnelles des ordres professionnels contribuent-elles au mandat de protection du public?

Dans le sillon de notre question principale, nous posons les questions secondaires suivantes :

- **Qu'est-ce qui appuie ou limite la contribution des communications à la protection du public?**
- **À quels publics ou quelles parties prenantes les équipes de communication prêtent-elles allégeance?**
- **Comment les équipes de communication voient-elles leur rôle?**

1.9 Intuitions

Notre propre expérience du terrain nous permet de formuler quelques intuitions quant à ces questions de recherche. Nous estimons ainsi que les communications organisationnelles des ordres contribuent à la protection du public de différentes façons. D'abord, en soutenant l'exercice des professionnels qu'ils encadrent : les équipes de communication leur rappellent et expliquent les règles, lois et normes qui s'appliquent, et agissent en soutien à différentes fonctions statutaires, telles que l'admission, l'inspection ou la discipline. Également, les ordres constituent des pôles d'expertise : leurs communications informent et guident les décideurs quant à différents enjeux sociaux avec lesquels les ordres doivent composer.

Toutefois, nous avançons que cet engagement des équipes de communication envers la protection du public est limité par leur allégeance. Effectivement, ces équipes ont le sentiment de devoir répondre d'abord aux besoins et exigences formulés par les membres, parfois même au détriment en dépit de la protection du public. Cette ambiguïté existe également au sein de l'ordre de manière générale, puisque, on l'a dit, le Conseil d'administration et la permanence sont constitués essentiellement de membres. En somme, la démarche proposée ici nous permettra de valider ces intuitions.

1.10 Intérêts de la recherche

Le système professionnel et les ordres font l'objet de très peu de recherche, et leurs activités communicationnelles encore moins. En 2006, Gaétane Desharnais consacre son mémoire de maîtrise à la question des ordres, mais sa démarche et ses observations s'inscrivent strictement dans le domaine du droit. En 2015, l'IRIS s'y attarde en privilégiant un angle essentiellement économique. De son côté, G.-A. Legault, docteur en philosophie et licencié en droit, en traite dans ses travaux liés à l'éthique et l'identité professionnelle (1999 et 2003).

Les chercheurs relevant de la sociologie des professions sont probablement ceux qui investissent le plus en profondeur la question de la professionnalisation. Parmi eux, on trouve Gilles Dussault, qui trace en 1978 l'évolution du professionnalisme au Québec en portant une attention particulière aux critères sur lesquels repose l'octroi du statut juridique de corporation professionnelle. Dix ans plus tard, il se penche sur le cas du secteur des services de santé, en observant deux interventions spécifiques des ordres professionnels : l'inspection professionnelle et l'institution d'un mécanisme de délégation d'actes professionnels (ou de réserve d'activités). Trente ans plus tard, ses observations sont toujours très pertinentes et offrent un éclairage des plus rares pour comprendre différentes situations actuelles.

Dans les médias, le système professionnel et les ordres refont surface sporadiquement, par exemple dans le cadre de la Commission Charbonneau²⁶ et, consécutivement, à l'occasion des Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi no 98²⁷, à l'automne 2016.

L'intérêt de source très locale qui est porté à la question du système professionnel s'explique par l'unicité du modèle québécois. D'emblée, le Canada est identifié par l'OCDE comme l'un des pays où les professions font l'objet d'une plus grande réglementation. Or, parmi l'ensemble des provinces canadiennes, le Québec est la plus « professionnalisée » : c'est celle qui compte le plus d'ordres professionnels (IRIS, 2015). Probablement pour cette raison, il est difficile de trouver des recherches ou des

²⁶ Le rapport déposé à la suite de la Commission Charbonneau dénonçait non seulement l'inaction de l'Ordre des ingénieurs du Québec, mais soulevait également des doutes sur l'efficacité de l'ensemble du système professionnel à remplir adéquatement son mandat de protection du public.

²⁷ Le projet de loi no 98, modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel et adopté le 6 juin 2017, intégrait plusieurs recommandations qui figuraient au rapport de la Commission Charbonneau.

articles publiés ailleurs qu'au Québec qui puissent se prêter à l'examen de la réalité québécoise.

1.11 Pertinence sociale et communicationnelle

La présente réflexion sur les communications organisationnelles des ordres professionnels s'inscrit dans un débat qui est inhérent aux communications et aux relations publiques : les communications issues des relations publiques soutiennent-elles le bien commun, ou servent-elles plutôt l'intérêt de l'organisation à leur source, qui les finance? Comme on l'a vu, cette réflexion est particulièrement opportune dans le cas des communications issues des ordres professionnels.

Tel qu'évoqué précédemment, les ordres et leur mandat sont méconnus de la population. Ce constat soulève un enjeu de communication important. Les communications jouent-elles adéquatement et suffisamment leur rôle? Toutefois, bien qu'il fasse assez régulièrement l'objet de critiques, le système professionnel québécois semble susciter peu d'intérêt de la part de la communauté scientifique.

Également et de manière plus globale, peu de recherches ont été effectuées sur la réalité des équipes de communication en sol québécois ou même canadien. Les travaux entourant la *Grande enquête sur les pratiques professionnelles en communication* (David et Motulsky, 2011) ont permis de dresser un portrait large de la réalité des équipes de communication : les secteurs d'activités où elles sont employées, leur statut dans la hiérarchie de ces entreprises et organisations et les budgets dont elles disposent. Au-delà de ces statistiques, l'expérience des acteurs en communication telle qu'elle s'opérationnalise sur le terrain reste largement à faire. Aussi, aucune recherche n'a exploré spécifiquement la réalité des équipes de communication affectées aux ordres professionnels. Pourtant, ces organisations jouent un rôle, et particulièrement au Québec, comme le démontrait l'IRIS dans sa note socioéconomique (2015).

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous empruntons le concept d'allégeance pour aborder l'engagement des équipes de communication des ordres professionnels envers l'un ou l'autre de leurs publics. Nous explorons ensuite différentes théories sur l'éthique des communications, en lien avec la fonction de communication²⁸. Finalement, nous explicitons les liens entre ces théories et la réalité des communications au sein des ordres professionnels.

Nous avons spontanément privilégié une perspective critique pour traiter des communications des ordres professionnels. Cet angle s'impose parce qu'il met en lumière les dimensions politique et éthique des réalités (Hatch & Cunliffe, 2006/2009).

2.1 Le concept d'allégeance

Au sens littéral, l'allégeance se définit comme « l'obligation de fidélité et d'obéissance qui incombe à une personne envers la nation à laquelle elle appartient et le souverain dont elle est sujette ». Elle peut aussi être une « manifestation de soutien, voire de

²⁸Dans le cadre de ce mémoire, nous privilégions l'expression « relations publiques » qui nous semble correspondre tant à la « fonction de communication » qu'à la « communication organisationnelle ». Il s'agit ainsi d'activités institutionnelles et stratégiques, effectuées dans un but précis, généralement en lien avec les objectifs de l'organisation.

soumission envers quelqu'un, un groupe »²⁹. On comprend donc dans l'expression « allégeance », les concepts de « loyauté », de « fidélité », d'« obligation », d'« être voué à », « consacré à... ». Plus souvent employé pour traiter les questions liées aux identités au travail, les concepts de *d'organizational commitment* et de *dual commitment* mettent en lumière l'identification aux objectifs de l'organisation, l'engagement envers ces objectifs et la « volonté de demeurer longtemps au sein de l'organisation » (Barling et al., 1992; Mowday et al., 1982 et Owest et al., 1993, dans Lapointe, 1998, p. 4).

Pour les besoins de cette recherche, nous concevons l'allégeance comme la priorité qui est accordée par l'organisation en termes de communication à certains publics, ceux envers lesquels elle se sent d'abord obligée.

Cette idée d'allégeance est inhérente aux réflexions sur la fonction de communication, et plus spécifiquement au rôle des relations publiques et au caractère éthique de ce rôle. Elle traduit bien la tension morale qu'implique cet exercice qui se situe à la frontière entre les intérêts de l'organisation et ceux de ses publics. La pratique des relations publiques est-elle en accord avec les grandes valeurs démocratiques : « le respect de la dignité, les droits à l'égalité, à la sécurité de son être, à la libre disposition et expression de soi » (Cossette, 2010, p. 370), ou instrumentalise-t-elle la conversation avec les publics de l'organisation de manière à favoriser les intérêts de cette dernière?

2.2 L'éthique des communications

La légitimité des relations publiques ou des communications repose sur la démonstration que celles-ci contribuent au bien commun et qu'elles sont exercées dans

²⁹ Les deux définitions sont extraites de Larousse (2020, juin) Allégeance Récupéré de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/all%C3%A9geance/2331>.

le respect des grandes valeurs démocratiques : « le respect de la dignité, les droits à l'égalité, à la sécurité de son être, à la libre disposition et expression de soi » (Cossette, 2010, p. 370). C'est en quelque sorte le « test éthique » auquel plusieurs théoriciens soumettent les relations publiques et les communications. C'est aussi essentiellement la question à laquelle la présente recherche vise à répondre en abordant la contribution des communications des ordres professionnels à la protection du public. Puisque cette dimension est centrale, voici brièvement les concepts en présence.

Ainsi, afin de mieux situer cette réflexion, à l'instar de la Commission de l'éthique en science et en technologie (CEST), nous concevons l'éthique comme la « réflexion argumentée en vue du bien-agir ». Cette réflexion porte sur « les valeurs morales et les principes moraux qui devraient orienter nos actions, dans différentes situations, dans le but d'agir conformément à ceux-ci » (site Web³⁰).

Pour mieux saisir l'éthique de l'action humaine, nous emprunterons la conception de Kant (1785). Ainsi, selon ce dernier, l'être humain est soumis à un impératif : la loi de la raison. Celle-ci lui permet de dominer ses sentiments pour agir dans un esprit de communauté (conformément au « règne des fins »). Le pouvoir est ainsi contrôlé par le devoir. C'est cette liberté de céder ou non à ses pulsions qui fait de lui un être moral. C'est également à ce titre qu'il voit à ne jamais se servir de l'autre comme moyen d'atteindre ses objectifs, mais garder à l'esprit que l'autre est une fin en soi, autrement dit considérer avec respect son existence (Kant, 1785).

³⁰ Commission de l'éthique en science et en technologie (2013) Quelle est la différence entre éthique et morale? dans *Qu'est-ce que l'éthique?* Récupéré de <https://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quest-ce-que-lethique/quelle-est-la-difference-entre-ethique-et-morale/>

La philosophie de Kant s'applique bien à notre objet d'étude, mais demeure assez générale. Nous exposons dans les paragraphes qui suivent des théories et réflexions qui explorent plus spécifiquement l'éthique des relations publiques.

2.3 Des pistes pour penser l'éthique des communications

Depuis les origines des relations publiques, du moins dans leur forme institutionnalisée avec les travaux d'Edward Bernays (dont 1923 et 1928), cet enjeu éthique est permanent et se décline en une diversité d'angles; qu'on pense entre autres à l'influence que les relationnistes exercent sur la « mise à l'agenda » (McCombs et Shaw, 1972) et, de manière plus générale, aux activités de lobbyisme dans lesquelles ils s'engagent. Dans l'un comme dans l'autre, ces derniers exercent un contrôle sur le débat public au profit d'une des parties prenantes (généralement une entreprise ou une organisation qui a les moyens de s'offrir leurs services) et en dépit du bien commun.

Pearson (1989) observe un certain relativisme éthique inhérent à la pratique en ce qu'il n'existe pas de normes morales objectives et communes ni de balises claires permettant de trancher entre les intérêts de l'organisation et ceux de ses publics.

Il est à noter qu'à l'instar des professions faisant partie du système professionnel, les sociétés dédiées aux relations publiques se sont prévaluées de codes d'éthique ou de déontologie. Les plus pertinents pour observer l'exercice au Québec sont celui de la Société canadienne des relations publiques (SCRP) et celui de la Société québécoise des professionnels en relations publiques (SQPRP).

Ces codes ces textes nous semblent parfois trop flous ou trop larges (par exemple cette règle extraite des codes de la société canadienne et de la société québécoise : « Tout membre doit pratiquer les relations publiques conformément aux plus hauts standards professionnels »), ou encore manquent de subtilité (comme cette règle abordant le

devoir d'équité ou de droiture : « Les membres ne doivent ni conseiller ni poser des actes dans le but d'influencer indûment les médias, les organes du gouvernement ou le processus législatif, en offrant par exemple des cadeaux, privilèges ou autre gratification en échange de faveurs » (SQPRP, 2020 et SCRCP, 2020). Ils semblent aussi protéger davantage la relation contractuelle entre le relationniste et son client, ou les aspects concurrentiels entre les relationnistes ou les firmes qui les emploient que les intérêts collectifs (par exemple : « tout membre ne doit pas représenter des intérêts conflictuels ou concurrentiels » (SQPRP, 2020 et SCRCP, 2020).

Pourtant les fondements éthiques de la profession sont déterminants parce qu'ils peuvent donner aux relations publiques la légitimité dont elles ont besoin. Sans cette légitimité, elles peuvent être vues comme un obstacle ou un frein à la démocratie parce, comme nous l'indiquions précédemment, elles accaparent et contrôlent le débat citoyen au profit des entreprises ou des organisations qui les embauchent.

Plusieurs théoriciens ont tenté de résoudre cette impasse éthique en observant la fonction de communication, à laquelle se rattachent les relations publiques : son rôle, les modalités de son exercice, les variables affectant l'éthique de sa pratique. Nous présentons, dans les lignes qui suivent, une recension des théories pertinentes en lien avec l'éthique des relations publiques, théories qui permettent d'explorer et de mettre en perspective le concept d'allégeance tel qu'il se définit au sein des équipes de communication des ordres professionnels.

2.3.1 Le rôle des relationnistes selon quatre perspectives

Le théoricien le plus notoire en matière d'éthique des relations publiques est sans doute J.E. Grunig. Pour lui, l'éthique repose essentiellement sur le concept de loyauté; celle du relationniste envers ses clients, envers son employeur et envers la société, en général. Se basant sur les réflexions de Jon White (Grunig et White, dans Grunig, 2014), il

identifie quatre perspectives selon lesquelles les relationnistes peuvent concevoir leur rôle dans la société. Nous les résumons ainsi :

- 1- **Pragmatique** : selon cette conception, peu d'importance est accordée aux questions éthiques ou à la responsabilité sociale, puisque le rôle des relationnistes consiste à **défendre le point de vue et les intérêts des clients** afin de soutenir leurs objectifs d'affaires. Les relationnistes s'inscrivant dans cette perspective privilégieraient la communication asymétrique.
- 2- **Capitaliste** : s'inscrivant dans le sillon des pragmatiques, les capitalistes optent pour une approche asymétrique parce qu'ils conçoivent leur rôle comme celui de **représenter les intérêts et privilèges des plus puissants**.
- 3- **Idéaliste** : les relationnistes de cette orientation choisissent la communication symétrique, parce qu'ils aspirent à servir à la fois les intérêts de leur client ou de leur organisation et ceux de la société en général. Pour eux, c'est par le **dialogue et la résolution des conflits que la société doit évoluer**.
- 4- **Radicale** : cette perspective a pour but d'orienter les changements sociaux dans une direction bien précise. Les relationnistes adoptant cette perspective privilégient la communication asymétrique de manière à **imposer l'issue des échanges**.

2.3.2 L'Excellence : théorie du consensus

Dès 1992, Grunig propose un paradigme normatif des relations publiques assimilant les différentes activités à quatre modèles : *agent de presse*, *information au public*, *communication bidirectionnelle asymétrique* et *communication bidirectionnelle symétrique*. Le premier, aussi appelé le modèle de promotion, consiste essentiellement pour l'organisation à diffuser de l'information à ses publics sans récolter d'information en retour. Le second, information au public, se fait lui aussi à sens unique. La différence est qu'il tient davantage compte des besoins du public. Ce n'est qu'à partir du troisième modèle, intitulé *communication bidirectionnelle asymétrique*, que la communication prend la forme d'un réel échange, bien qu'il soit encore inégal (provenant encore davantage de l'organisation que de ses publics). Le quatrième, *communication bidirectionnelle symétrique*, est le seul qui donne lieu à une réelle conversation alors que l'organisation cède une partie de ses pouvoirs à ses publics en leur offrant une part du rôle décisionnel (Yates, 2015).

Ainsi, le paradigme normatif de Grunig, Grunig, & Dozier (2002), qui s'insère dans une Théorie de l'excellence, fait reposer l'éthique des communications sur la direction (un sens ou deux) et sur l'équilibre des échanges. Dans sa forme idéale, l'ouverture (à faire évoluer son point de vue) doit être présente d'un côté comme de l'autre, ce que Grunig appelle la symétrie.

L'objectif de cet échange optimal est l'obtention d'un consensus. Pour ce faire, les communications visent donc à « construire des relations avec les publics qui contraignent ou améliorent la capacité qu'a l'organisation de remplir sa mission » (Grunig, 1992, cité dans Yates, 2015, p. 110). C'est dans la réalisation de cette fonction que la communication peut jouer un rôle éthique et s'inscrire en toute légitimité dans une société démocratique.

Pour Heath (2006), l'obtention d'un consensus est illusoire. Sa théorie, la *Fully Functioning Society*, plaide plutôt pour la mise en place d'un dialogue authentique, ouvert et neutre, « au sein duquel s'exerce une interinfluence simplement sur la base d'une écoute respectueuse de l'autre » (Yates, 2015, p. 116). Ainsi, à défaut de convaincre l'ensemble des interlocuteurs, l'échange permettra à chacun de mieux saisir les enjeux et la réalité de ses opposants.

La théorie de l'Excellence a fait l'objet de nombreuses études et critiques. Selon Cancel *et al*, les activités de communication peuvent être situées sur un axe allant de la pure défense ou représentation de l'organisation (*advocacy*) à la pure recherche de compromis (*accomodation*). Elle propose une recension de 87 variables, telles qu'identifiées par différents auteurs en relations publiques, affectant ou déterminant la propension d'une organisation à s'engager dans une authentique communication bidirectionnelle symétrique. Parmi ces variables, la culture organisationnelle (Cancel *et al*, 1997, relatent à cet effet les études de Buffington, 1988), la culture d'entreprise, tel que démontré par Folger et Poole (1984, dans Cancel *et al*, 1997), et par Gray (1989, Cancel *et al*, 1997) et le niveau d'éducation des relationnistes en relatant les travaux de Cameron, Weaver-Lariscy et Sweep, (1992, dans Cancel *et al*, 1997).

Cette analyse met en lumière l'important nombre et la variété de freins ou d'obstacles à la tenue d'un échange symétrique, de même que les nuances qu'impose cette communication idéale.

2.3.3 La conversation : une soupape

Si, pour plusieurs auteurs, les relations publiques peuvent contribuer au bien commun à condition de respecter certaines règles ou de recourir à certaines modalités, d'autres avancent qu'elles sont fondamentalement et inexorablement contraires à l'éthique. Selon Juliet Roper (2005), l'ouverture à la communication avec les parties prenantes est un compromis stratégique, une soupape permettant de contenir la pression exercée

par les publics réfractaires ou rebelles. Les relations publiques ont donc pour fonction de maintenir l'hégémonie en place.

2.3.4 Une fonction conciliatrice

Selon une étude menée par K. D. Plowman (2005), grâce à leurs habiletés à évaluer les intérêts opposés et à formuler des alternatives, les relationnistes peuvent jouer un rôle central dans la résolution de conflits. Cette conception des relations publiques est partagée par d'autres auteurs dont Thomas (1976). Ce dernier identifie cinq tactiques de négociation employées par les relationnistes :

- l'affirmation de sa préséance (*I win, you loose*), qui signifie « nous gagnons, vous perdez »;
- la collaboration (*win win*), tactique selon laquelle le relationniste cherche à satisfaire les deux parties;
- la recherche du compromis (*50/50 split*), les deux parties sont gagnantes à parts égales ou dans une même mesure;
- l'évitement (*I lose, you lose*) : cette option constitue un échec pour les deux parties, mais peut être privilégiée lorsque l'enjeu et l'entente qu'il implique ne sont pas cruciaux et qu'ils peuvent être esquivés;
- l'accommodation (*I lose, you win*) : le relationniste concède la victoire à la partie adverse.

À ces tactiques, Plowman (2005) ajoute une attitude, qui constitue en quelque sorte une 6^e tactique : être inconditionnellement constructif. Celle-ci se traduit par le maintien d'une bonne relation (au profit des deux parties), et ce même à défaut d'une réponse réciproque de la partie opposée. Elle est néanmoins conçue comme un effort bidirectionnel parce qu'elle implique une recherche afin de connaître et comprendre les intérêts opposés.

Finalement, Plowman (2005) ajoute une 7^e tactique dont le cadre est plus rigide : gagnant/gagnant, sans quoi aucune entente ne peut être conclue. Cette recherche d'une satisfaction pour les deux parties constitue une option plus étroite, difficile à réaliser, voire idyllique. Confrontés à des enjeux de nature éthique, les relationnistes peuvent adopter diverses postures.

2.3.5 La dissidence, mais au sein de la coalition dominante

Les sondages et les enquêtes menés par B. K Berger et B. H Reber (résumés dans leur ouvrage de 2006), confirment l'existence de certaines formes de résistance chez les relationnistes. Celles-ci s'expriment à divers degrés et selon différentes attitudes. Ces auteurs (2006) en identifient trois :

- la défense des droits (*advocacy*), définie comme « l'acte de représenter publiquement une personne, une organisation ou une idée afin d'influencer favorablement certains publics à son égard » (Edgett, 2002, p. 1, cité dans Berger et Reber, 2006)³¹;
- la contestation (*dissent*), définie comme « l'expression au sein de l'organisation d'un désaccord ou d'opinions divergentes » (Kassing, 1997, p. 326, cité dans Berger et Reber, 2006)³²;
- l'activisme (*activism*), défini comme « les efforts de groupes qui tentent d'influencer les politiques publiques, les pratiques et orientations organisationnelles, et les valeurs et normes sociales » (p. 59)³³.

³¹ The act of publicly representing an individual, organization, or idea with the object of persuading targeted audiences to look favorably on - or accept the point of view of - the individual, organization, or idea. [Notre traduction].

³² Articulated dissent « occurs when employees express their dissent within organizations to audiences that can effectively influence organizational adjustment ». [Notre traduction]

³³ Activism refers to the efforts of groups that organize to influence public policy, organizational practices and policies, and social values and norms through action. [Notre traduction]

Pour Berger et Reber, contrairement à Holtzhausen et Voto (2002), les relationnistes doivent exercer leur dissidence à même la coalition dominante³⁴ ou le plus près possible du pouvoir plutôt que par des alliances.

Ces réflexions sur la fonction et l'éthique des relations publiques nous semblent particulièrement pertinentes lorsqu'on observe les communications des ordres professionnels, puisque ces derniers ont pour mandat la protection du public, un impératif clair qui constitue leur raison d'être. Alors qu'on aurait vu en ce mandat une raison de plus d'agir avec transparence et en faveur du bien commun, tel qu'indiqué précédemment, on constate à première vue que les communications des ordres semblent parfois défendre d'autres intérêts, particuliers ou corporatistes. Ces démarches s'éloignent non seulement des modèles d'excellence, mais aussi du principe même qui les sous-tend et qui appuie la légitimité des communications : la création d'un échange authentique, s'inscrivant dans une perspective de bien commun. Ce rôle que jouent les relations publiques peut-il s'expliquer par leur relation à la coalition dominante? Une participation au sein des plus hautes instances contribue-t-elle à soutenir l'éthique des activités de communication, ou est-ce plutôt le contraire?

2.3.6 La coalition dominante : y aspirer ou la contourner?

Les théories que nous avons relatées précédemment laissent entrevoir un enjeu souvent abordé dans la littérature sur les relations publiques qui est l'importance du pouvoir ou de l'influence pour les praticiens au sein de leur organisation. Cette question soulève

³⁴ L. A. Grunig (1992b) emploie l'expression « coalition dominante » en référence au « groupe de personnes qui contrôlent les ressources de l'organisation » (Plowman, 2005, p. 242) ou, dans sa version d'origine « the group of people who control an organization's resources » [Notre traduction]. Selon Robbins (1990), elle réunit des employés qui ont un pouvoir décisionnel au sein de l'organisation et qui peuvent agir en ce sens.

celle du lien qu'entretiennent les membres des équipes de communication avec la coalition dominante.

Alors que les tenants des approches modernes, tels que Dozier, J. E. Grunig, et L. A. Grunig (1995), défendent la nécessité pour les relations publiques de faire partie de la coalition dominante au sein de l'organisation et d'ainsi profiter d'un pouvoir institutionnel, les approches postmodernes soutiennent l'intérêt d'agir plutôt en marge des structures formelles. Ainsi, des auteurs, dont Holtzhausen et Voto (2002), appellent à une participation des relationnistes à un certain activisme et avancent que la pratique pourrait ainsi être plus éthique. Les relationnistes agiraient alors comme la conscience de l'organisation, donnant leur voix à ceux qui n'ont pas ou peu de pouvoir.

Si, à première vue, la conception radicale de Holtzhausen et Voto (2002) peut sembler à contre-courant de l'idée que l'on se fait généralement des relations publiques, elle permet d'envisager une pratique à l'écoute des publics plus vulnérables et désavantagés, cohérente avec la recherche du bien commun. Effectivement, parce qu'ils sont limitrophes (étant en contact avec l'environnement de l'organisation, mais aussi avec sa culture propre) (Holtzhausen et Voto, 2002), on peut effectivement croire que les relationnistes seraient bien placés pour jouer un tel rôle.

Nous présentons les deux points de vue plus en détail dans la prochaine section.

2.3.7 Les modernes à la conquête du pouvoir

La théorie de l'excellence (Grunig, 1992) met l'accent sur les relations publiques comme étant une fonction de gestion, s'inscrivant dans la coalition dominante et exerçant un rôle stratégique. Cette approche est fortement implantée en Amérique du Nord et dans les pays occidentaux (Holtzhausen et Voto, 2002). Selon Deetz (2001), elle privilégie un discours de gestion, selon lequel les relations publiques doivent servir les objectifs des hauts gestionnaires : « Le but est d'établir un monde bien ordonné,

dans lequel les employés sont soumis, les conflits régulés et les buts de l'organisation acceptés » (p. 19)³⁵. Conséquemment, une conception stratégique des communications, la gestion de la culture et la gestion de type « qualité totale » sont au cœur de cette approche (Holtzhausen et Voto, 2002).

Dans cette perspective, comment les relations publiques parviennent-elles à gagner du pouvoir, lorsqu'elles ne font pas partie de la coalition dominante? En se démarquant par le haut niveau d'éducation de ceux qui les pratiquent, par leurs connaissances accrues en affaires, ou encore par leur grande expertise dans le secteur d'activités spécifique auquel appartient l'organisation (Plowman, 2005). Cet apport est susceptible de les rendre indispensables à la coalition dominante, mais ce statut si cher aux modernes est-il garant d'une meilleure éthique des communications?

2.3.8 Les relationnistes postmodernes : activistes et spontanés

Alors que les auteurs dits modernes visent la neutralité et le consensus (Dozier, J. E. Grunig, L.A. Grunig, 1995 et Pearson, 1989), les auteurs postmodernes rejettent d'emblée la possibilité d'établir une relation vraiment symétrique entre l'organisation et ses publics. D'ailleurs, selon eux le consensus équivaut à faire triompher la voix du plus fort, en réduisant l'opposition au silence (Holtzhausen et Voto, 2002). En contrepartie, la dissension et le conflit sont des forces de changement (Docherty, 1993, Lyotard, 1992, 1993a, dans Holtzhausen et Voto, 2002), permettant de bâtir des ponts entre les parties adverses (Lyotard, 1988).

³⁵ Most of this work has implicitly supported an orderly, well-integrated world, with compliant members and regulated conflicts, and has accepted without examination existing organizational goals and member position. [Notre traduction]

À l'instar de Plowman (2005), Holtzhausen et Voto (2002) identifient également les relationnistes comme des acteurs privilégiés dans les situations de conflit. Selon elles, parce qu'ils agissent à la frontière entre l'organisation et ses publics, les relationnistes sont bien placés pour identifier les sources de tensions de part et d'autre. Holtzhausen et Voto (2002) mettent en lumière le potentiel d'activisme derrière le rôle de relationniste. D'ailleurs, dans cette perspective, les relationnistes de tendance postmoderne intercéderaient généralement en faveur du plus faible auprès de la coalition dominante (Holtzhausen et Voto, 2002).

Les espaces de pouvoir micropolitiques permettent de développer des alliances (Holtzhausen et Voto, 2002). Si les communications sont une fonction de soutien, plus administrative, elles peuvent être vues comme secondaires, moins directement liées à la mission de l'organisation. L'alliance peut donc aider à gagner plus d'influence.

Dans le contexte des ordres professionnels, les pouvoirs informels pourraient s'incarner dans les relations entre les entités secondaires ou de moindre importance de l'organisation, comme les directions affectées aux ressources humaines ou aux technologies de l'information, ou même les collaborations entre individus qu'implique le travail quotidien. Ainsi, en créant des alliances, les équipes de communication pourraient agir informellement, en coulisses, pour défendre l'intérêt des plus vulnérables, dont la population que les ordres ont le mandat de protéger. Elles pourraient ainsi jouer un rôle plus éthique, rappelant à la coalition dominante la priorité qui doit être accordée à la protection du public.

Finalement, une conception postmoderne des relations publiques privilégie une communication spontanée, immédiate plutôt que des messages préparés, ayant traditionnellement pour objectif de légitimer les décisions de la structure de domination (Eribon, 1991 et Lyotard, 1984, dans Holtzhausen et Voto, 2002, p. 63).

2.4 Comment ces théories s'appliquent-elles à notre objet d'étude?

Les théories recensées offrent des angles intéressants pour observer la réalité des équipes de communication des ordres professionnels. Comment se traduit la tension éthique au quotidien pour ces équipes? Comment s'approprient-elles le mandat de protection du public? Quelle est la nature de leur relation à la coalition dominante?

- Les ordres aspirent-ils à obtenir un consensus avec leurs différents publics?
- Avec quels publics les ordres communiquent-ils? Dans quelle mesure ces échanges sont-ils bidirectionnels et symétriques, comme le privilégient les tenants du modèle de Grunig (1992)? Est-ce réaliste de s'attendre à une communication bidirectionnelle symétrique de la part des ordres? Ce modèle est-il un gage d'une éthique communicationnelle sans faille? Quelles variables (Cancel *et al*, 1997) affectent la tenue d'un échange symétrique au sein des ordres? La réalité est-elle la même pour tous? Quelles nuances observe-t-on?
- Quelles sont les sources de conflits entre les ordres et leurs publics? Les équipes de communication sont-elles appelées à jouer un rôle central lorsque les relations sont tendues, comme l'avançait Plowman (2005)? Comment interviennent-elles?
- Est-ce que, comme l'ont défendu Holtzhausen et Voto (2002), les relationnistes œuvrant au sein des ordres ont tendance à jouer un rôle d'activiste, intercédant auprès de la coalition dominante en faveur de publics plus vulnérables? Se sentent-ils investis du rôle de « chiens de garde », protégeant le public en dépit des intérêts des membres? Quelle forme, parmi celles identifiées par Berger et Reber (2006), leur résistance emprunte-t-elle? S'agit-il de défense des droits, de contestation ou d'activisme?
- Les équipes de communication des ordres professionnels comptent-elles un représentant parmi la coalition dominante? Leur rapport à cette coalition

dominante affecte-t-il l'éthique de leurs activités, comme le soulevaient, chacun à leur manière Grunig (1992), Plowman (2005), Berger et Reber (2006)?

Plusieurs de ces questions font appel à l'expérience personnelle des membres des équipes de communication. Le prochain chapitre présente la voie que nous avons privilégiée pour découvrir cette expérience et aborder les différentes facettes de leur réalité.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présentons les méthodes privilégiées pour collecter les données qui nous permettront de répondre à notre question de recherche, à savoir : « En quoi les communications organisationnelles des ordres professionnels contribuent-elles au mandat de protection du public? ».

Pour rappel, nous cherchons aussi à savoir « À quel public ou quelle partie prenante les équipes de communication prêtent-elles allégeance? », « Qu'est-ce qui appuie ou limite la contribution des communications à la protection du public? » et « Comment les équipes de communication voient-elles leur rôle? ».

Pour ce faire, nous identifions d'abord le type d'approche préconisée, ensuite nous spécifions notre démarche et nous précisons les modalités d'analyse auxquelles nous recourons ainsi que la portée et les limites de cet exercice.

3.1 Méthodologie mixte

Nos méthodes sont essentiellement inductives, afin de donner un sens à la réalité observée, de la cohérence à un ensemble d'éléments recueillis en en faisant l'interprétation (Mongeau, 2009). Notre démarche repose sur une approche d'analyse inférentielle sur un corpus sélectionné, le tout reposant sur des données qualitatives.

Une approche descriptive de la population à l'étude (l'ensemble des ordres) précède par ailleurs cette analyse, faisant cette fois appel à des données de nature quantitative. On peut donc considérer que notre approche est mixte.

Ainsi, afin de définir notre corpus en vue de l'analyse inférentielle, nous avons d'abord dressé un portrait général des ordres, ce qui nous a permis de faire des comparaisons à partir de critères précis et objectifs, tels le nombre de membres et les données financières (produit annuel).

L'approche d'analyse inférentielle, qui fait appel à des données qualitatives recueillies dans le cadre d'entretiens semi-dirigés, nous a permis de rendre compte de la perception des directeurs des équipes de communication quant à leur réalité spécifique et de mieux saisir la conception qu'ils se font du rôle des communications au sein de leur organisation.

Les différentes méthodes d'investigation se complètent donc l'une l'autre, le volet descriptif donnant un portrait plus global et objectif des ordres, et l'analyse inférentielle traduisant les réalités plus spécifiques aux ordres sélectionnés, en lien avec nos questions de recherche. Dans les pages qui suivent, nous nous penchons plus en détail sur ces deux volets.

3.2 Premier volet : le portrait descriptif

Le volet descriptif assure deux fonctions : il dresse un portrait global des ordres composant le système professionnel, rendant ainsi compte de la grande diversité des cas de figure. Il permet aussi de cibler les ordres qui seront étudiés plus en détail lors du deuxième volet de la recherche, puisqu'il identifie dans quelle mesure chacun des ordres correspond aux critères de sélection du corpus final (nous revenons plus loin sur la composition de ce corpus).

Ce volet consiste essentiellement en la collecte d'informations quantitatives et descriptives à partir de documents publics. Nous référons ici aux données compilées annuellement par l'Office des professions et à celles rendues disponibles sur le site des différents ordres.

Les informations recueillies à cette étape sont :

- l'année de création;
- le nombre de professions encadrées par chaque ordre;
- le statut de ces professions (à exercice exclusif ou à titre réservé);
- le nombre de membres;
- le montant de la cotisation annuelle;
- les données financières (produit et charges annuels);
- l'existence d'une direction ou un département des communications;
- les principaux enjeux.

Ces données compilées nous ont aussi servi à définir des pistes de recherche ou de questionnement clé préalables aux entretiens. Elles comportent des informations précieuses en elles-mêmes, permettant de dégager des facteurs influençant les activités des communications et, dans un second temps, permettent de mettre en perspective les réponses des sujets suite aux entretiens.

3.3 Analyse inférentielle par entretiens semi-dirigés

L'analyse inférentielle est réalisée à partir de données qualitatives récoltées lors d'entretiens semi-dirigés. Ainsi, selon Blanchet et Gotman (2014, p. 2) :

L'enquête par entretien est l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal, cette conversation par laquelle la société parle

et se parle. Ces faits concernent les systèmes de représentation (pensées construites) et les pratiques sociales (faits expérimentés).

L'entretien semi-dirigé doit donc être planifié en prévoyant certaines questions, mais en laissant à la personne interviewée la possibilité d'évoluer vers des questions ou des angles qui n'ont pas été anticipés par le chercheur. Ce dernier doit donc laisser aux répondants la liberté d'aborder d'autres éléments liés au sujet et de déterminer l'ordre dans lequel les points sont abordés. Cette formule assure la souplesse de l'échange et l'émergence de nouveaux éléments (Mongeau, 2009). Ainsi, l'entretien révèle les processus et le rationnel sous-jacent (Blanchet et Gotman, 2014).

Ce type d'analyse implique de produire un modèle (guide) (Mongeau, 2009). Le chercheur peut ensuite enrichir les données quantitatives issues de l'approche descriptive en les situant dans un contexte, révélant le sens et le but des activités humaines (Guba et Lincoln, 1994). Cette méthode met en lumière les particularités des situations, complétant ainsi les données de nature quantitative. C'est pourquoi elle se prête bien à l'analyse des perceptions et des comportements, et particulièrement à l'analyse du jugement individuel et des questions liées à l'éthique.

3.4 Travail préalable

Blanchet et Gotman (2014) suggèrent d'avoir dégagé les intuitions et de les avoir agencées en présuppositions explicatives. Ensuite, le plan d'entretien doit être élaboré pour que les données produites puissent être confrontées aux intuitions. En l'occurrence, nous estimons que les ordres contribuent à la protection du public par le soutien qu'ils apportent à leurs membres et parce qu'ils constituent des pôles d'expertise. Toutefois, cet engagement envers la protection du public est limité par leur allégeance envers leurs membres, parfois même en dépit de la protection du public.

Ainsi, comme nous l'indiquions précédemment, pour établir un portrait des ordres professionnels, nous avons colligé l'ensemble des données pertinentes pour chaque ordre : nombre de professions encadrées, date de création, type de professions (à titre réservé ou à exercice exclusif, nombre de membres, données budgétaires importantes (montant de la cotisation, produits et charges). Nous avons ainsi dégagé les grandes tendances à l'aide d'un tableau compilant les données recueillies. La composition du corpus a suivi certains critères (qui seront présentés plus bas). Une recherche documentaire a d'abord servi à sélectionner les 10 ordres à l'étude, puis a permis de mieux décrire ces derniers. Nous avons produit une fiche synthèse par ordre rencontré (voir Annexe B) regroupant toutes les informations recueillies lors de cette recherche et lors des entretiens (par exemple les enjeux importants, la constitution de l'équipe de communication, le statut au sein de la structure hiérarchique, le budget accordé aux communications, l'existence de syndicats ou d'associations liés à la profession).

3.5 Composition du corpus pour les entretiens

Dix ordres ont été sélectionnés à partir des données recueillies lors du premier volet de notre recherche, selon des critères de sélection prédéfinis (énumérés plus bas). Comme le suggère Mongeau (2009, p. 92) :

Dans le contexte d'une démarche qualitative, les personnes (ou unités composant l'échantillon) sont généralement choisies intentionnellement pour leurs caractéristiques. [...] Les personnes ou les éléments sont délibérément choisis pour leur représentativité par rapport à l'objet de recherche.

3.5.1 Population

On entend par là « les catégories de personnes que l'on veut interroger, et à quel titre » (Blanchet et Gotman, 2014, p. 46). Il s'agit ici des directeurs, des chefs de service ou des responsables de communications (le titre varie) des 46 ordres professionnels.

3.5.2 Corpus

Le corpus réunit les 10 entretiens prévus. Leur nombre est déterminé par le sujet de l'enquête, le type d'enquête et les moyens disponibles (en termes de temps et d'argent). Surtout, il doit permettre l'obtention d'une saturation (Blanchet et Gotman, 2014). Il est à noter que, d'emblée, nous avons exclu l'ordre professionnel qui nous emploie.

Le corpus est diversifié, c'est-à-dire qu'il repose « sur la sélection de composantes non strictement représentatives, mais caractéristiques de la population » (Blanchet et Gotman, 2014, p. 52). Pour bien appuyer notre démarche, cette sélection a été déterminée par des variables stratégiques susceptibles d'affecter la structuration des réponses et à partir de variables descriptives. Les dix ordres sélectionnés devaient ainsi correspondre aux caractéristiques suivantes :

- 5 ordres à exercice exclusif, 5 ordres à titre réservé;
- 4 ordres parmi les 10 plus importants, 4 ordres parmi les 10 moins importants et 2 ordres parmi le groupe médian;
- 4 ordres parmi les 10 ayant les produits annuels les plus importants, 4 ordres parmi les 10 ayant les produits annuels les moins importants et 2 ordres parmi le groupe médian.

Il est à noter que, finalement, nous avons dû nous écarter un peu de ce corpus idéal (voir les données présentées dans les résultats pour prendre connaissance du corpus final). Ces écarts s'expliquent de deux manières : d'abord, 20 ordres ne pouvaient pas être retenus (parce qu'ils ne comptaient pas parmi leurs employés de personne responsable des communications ³⁶ ou que la personne responsable des

³⁶ Pour certains ordres, les communications se résument à une personne responsable d'un volet de communication, par exemple les relations avec les médias ou de la coordination des publications, ce qui nous paraissait trop restreint pour être pertinent pour la présente recherche.

communications était en congé prolongé ou encore qu'elle trop récemment arrivée en poste pour livrer un témoignage substantiel et pertinent); ensuite, neuf directions générales ont refusé ou n'ont simplement pas répondu à la demande d'approbation organisationnelle. Après avoir exclu l'ordre pour lequel nous travaillons, les 16 ordres qui restaient ne permettaient pas de respecter les critères initiaux.

3.5.3 Résumé du plan d'entretien (thèmes et stratégies d'intervention)

Le plan consiste à reformuler les intuitions de recherche de manière à en faire des indicateurs concrets. De la même manière, les questions de recherche sont traduites en question d'enquête (Blanchet et Gotman, 2014).

Ce plan est bâti de manière à situer et définir clairement deux dimensions : la réalité des équipes des communications et le rôle qu'elles jouent. Ces deux grands thèmes se subdivisent en sous-thèmes. Pour découvrir les équipes des ordres ciblés, nous avons commencé par établir le profil de nos interlocuteurs (les directeurs ou responsables des communications des ordres sélectionnés) : leur parcours académique et professionnel, leur expérience, leurs motivations et intérêts. Nous avons ensuite pris connaissance de la réalité des équipes : leur taille, leur composition, leur structure, leur budget, leur situation dans la structure hiérarchique globale de l'ordre, leurs activités, leurs parties prenantes (ou publics) et finalement les besoins et attentes de ces dernières. Pour ce qui est du rôle de communications, les sous-thèmes étaient la contribution à la protection du public, les situations de conflit et la résistance (voir ci-dessous le plan qui était envisagé pour la réalité des ordres rencontrés, Tableau 3.1, et le rôle des communications, Tableau 3.2. et, pour plus de détails, consulter le guide d'entretien complet, Annexe J).

Tableau 3.1 Thèmes et sous-thèmes - Réalité des ordres rencontrés

RÉPONDANT	TAILLE
<ul style="list-style-type: none">• Formation• Parcours professionnel• Expérience• Motivations• Intérêts	<ul style="list-style-type: none">• Importance• Statut• Influence

BUDGET	STRUCTURE HIÉRARCHIQUE (PLACE DES COMMUNICATIONS)
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources • Moyens • Importance • Statut • Influence 	<ul style="list-style-type: none"> • Statut • Influence • Importance • Autonomie • Légitimité • Soutien • Subordination • Autorité • Accès aux décideurs
PARTIES PRENANTES/PUBLICS	BESOINS/ATTENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Population • Membres • Relève/étudiants • Partenaires • Milieux d'enseignement • Décideurs • Professionnels • « Concurrents » • Médias 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaintes • Promotion • Éducation • Références • Interventions auprès de décideurs • Représentation • Défense des droits • Rôle conseil
ACTIVITÉS	
<ul style="list-style-type: none"> • Promotion • Prévention • Éducation • Sensibilisation • Conversation • Échange • Représentation 	

Tableau 3.2 Thèmes et sous-thèmes – Rôle des communications

CONTRIBUTION À LA PROTECTION DU PUBLIC	SITUATIONS DE CONFLIT
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation • Éducation • Rôle social/sociétal • Engagement • Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche du consensus • Dialogue • Ouverture • Transparence • Dissension
RÉSISTANCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Activisme • Confrontation • Opposition • Advocacy • Alliances 	

Ces thèmes et sous-thèmes allaient être abordés en cours d’entretien, puisque le guide d’entretien était bâti en ce sens. Toutefois, nous demeurions ouverte à ce que d’autres thèmes non prévus émergent lors des échanges.

Le plan d’entretien a été testé auprès d’un collègue de la direction de l’ordre pour lequel nous travaillons. Ce test nous a permis de constater que, dans sa première mouture, notre plan d’entretien était trop long et qu’il comportait des questions trop spécifiques, requérant des réponses longues et exhaustives, par exemple l’identification des activités de communication menées par la direction. Également, plusieurs questions n’étaient pas suffisamment précises et directives, de sorte que le participant ne livrait pas toujours le contenu que nous avions anticipé (puisque nous travaillons dans la même direction, nous avons une idée des réponses possibles). Le guide d’entretien a donc été modifié en conséquence.

Ainsi, pour mieux diriger les répondants vers l'angle privilégié, nous avons identifié au préalable des pistes et des exemples. Nous avons aussi évité les notions et les concepts trop abstraits. Le plan d'entretien détaillé et les questions qui seront posées sont présentés en annexe (voir Annexe J).

Le guide d'entretien a également évolué par la suite, au fil des entretiens : nous avons opté pour des phrases plus simples, plus courtes. Nous avons également adapté le vocabulaire employé en évitant les termes ou les expressions qui semblaient trop loin de leur expérience quotidienne.

3.5.4 Recueil des données

Les 10 entretiens ont été menés auprès des plus hauts responsables des communications (directeurs, chefs d'équipe, responsables, etc.) des ordres identifiés. Toutefois, afin de respecter le protocole établi conformément aux directives du comité plurifacultaire d'éthique de la recherche pour les projets étudiants, nous avons procédé par étapes :

1. demander l'autorisation du directeur général de l'ordre employant le participant, par un appel téléphonique (voir Annexe D) suivi d'un courriel (voir Annexe E) auquel était joint le formulaire d'approbation organisationnelle (voir Annexe F);
2. demander la participation du répondant, par un appel téléphonique (voir Annexe G) suivi d'un courriel (voir Annexe H).

Les grands axes de la recherche, soient la réalité des équipes de communication des ordres et leur rôle, étaient résumés dans le courriel les invitant à nous accorder un entretien.

Sur 46 ordres professionnels, outre les 10 où nous avons mené des entretiens :

- 12 ne pouvaient être retenus dans la sélection, soit parce qu'ils n'y avait pas en poste de personne responsable des communications³⁷;
- 8 ne pouvaient être retenus parce que la personne responsable des communications était en congé prolongé ou encore qu'elle trop fraîchement arrivée en poste;
- 8 demandes ont été refusées ou sont demeurées sans réponse par la direction générale, malgré les relances répétées);
- 1 demande a été refusée par le candidat-participant, et;
- 6 ordres n'ont pas été approchés (parce que le nombre d'entretiens visé avait été atteint).

Obtenir l'autorisation de la direction générale a parfois constitué un obstacle, mais cela nous a aussi parfois aidée à obtenir la participation des répondants (directeurs ou responsables des communications des ordres professionnels). Il nous a semblé que certains répondants percevaient l'intervention de la direction générale comme une demande de participer à la recherche, et qu'ils acceptaient surtout pour satisfaire les exigences de leur directeur général³⁸. Pour d'autres, c'est la direction générale qui était réticente, voire même réfractaire à ce qu'un membre de leur équipe prenne part à la

³⁷ Comme nous l'indiquons précédemment, pour certains ordres, les communications se résument à une personne responsable d'un volet de communication, par exemple les relations avec les médias ou de la coordination des publications, ce qui nous paraissait trop restreint pour être pertinent pour la présente recherche.

³⁸ Le courriel (voir Annexe H) acheminé aux participants visait à prévenir cette « pression », en spécifiant le caractère volontaire de la participation. Malgré tout, il se peut que certains aient ressenti une pression à participer.

recherche. Cette étape nous a ainsi parfois empêchée de nous entretenir avec le répondant ciblé.

Les entretiens ont donc été menés entre février et juillet 2019, dans les bureaux des répondants. Les répondants devaient signer un formulaire de consentement (voir Annexe I). Lors de l'entretien, pour nous permettre de conserver fidèlement les propos des répondants, les échanges ont été enregistrés avec l'accord des répondants, puis systématiquement retranscrits.

3.6 Analyse des données

À partir de la cueillette de données effectuée auprès de tous les ordres professionnels (46), nous avons dressé un tableau récapitulatif (voir Annexe C). Tel que mentionné plus haut, nous avons rendu compte de la réalité plus spécifique des ordres rencontrés lors des entretiens en dressant une fiche synthèse pour chacun d'eux³⁹. Ces fiches ont guidé nos entretiens aux fins de l'analyse inférentielle. Les discours ont été analysés selon la méthode de l'analyse thématique qui consiste à :

découper transversalement tout le corpus. L'unité de découpage est le thème qui représente un fragment de discours. Chaque thème est défini par une grille d'analyse élaborée empiriquement. Le mode de découpage est stable d'un entretien à l'autre » (Blanchet et Gotman, 2014, p. 94). [...] L'analyse thématique doit pouvoir rendre compte de la quasi-totalité du corpus (principe d'extension), être fidèle (ce qui est vérifiable par le multicodage) et auto suffisante (sans retour nécessaire au corpus). [Elle] défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème (Blanchet et Gotman, 2014, p. 94 et 96).

³⁹ Afin de préserver l'anonymat des participants, les fiches synthèses ne peuvent être rendues publiques, cependant le modèle est rendu disponible (voir Annexe B).

Ce traitement a été effectué à l'aide du logiciel NVivo, dans lequel nous avons intégré l'ensemble des transcriptions d'entretiens pour en faire l'analyse. Pour ce faire, nous avons procédé selon cinq étapes :

- 1- lecture des entretiens;
- 2- identification des thèmes (selon les intuitions descriptives de la recherche);
- 3- itération entre intuitions et corpus;
- 4- constitution de la grille d'analyse identifiant les thèmes principaux et secondaires en séparant les éléments factuels et les éléments de signification;
- 5- à partir de cette grille, découpage des énoncés correspondants, classement dans les rubriques ad hoc et ajustements de la grille au besoin, en fonction des éléments qui émergent du corpus.

Nous avons procédé par une analyse inférentielle des données, en nous penchant sur deux dimensions :

- 1- la réalité des équipes de communications des ordres;
- 2- le rôle occupé par ces dernières.

La réalité des équipes de communications des ordres constitue un ensemble d'éléments souvent comparables. Les réunir nous a permis d'obtenir un portrait des différents cas de figure.

Le rôle que jouent les équipes de communication permet de voir comment se traduisent au sein des ordres les différentes théories de la communication et comment les

professionnels voient leur apport au sein de leur organisation, en nous attardant à explorer leur contribution au mandat de protection du public.

3.7 Objectivité et unicité

Une des forces de notre démarche est donc de combiner des données objectives et très circonscrites à la richesse et l'unicité de l'expérience individuelle. Effectivement, l'analyse strictement quantitative des données de l'Office des professions et d'autres sources telles les rapports annuels et les planifications stratégiques des ordres offrent une base d'information à ce point porteuse et riche qu'elle pourrait soutenir une recherche à elle seule. Toutefois, la perception des interlocuteurs et la connaissance fine et très personnelle qu'ils ont pu développer du système professionnel sont incontournables à nos yeux. Cette dimension humaine soulève cependant certains défis. Nous exposons ci-après ceux que nous anticipons comme étant les plus importants.

3.8 À la fois juge et partie

Étant nous-même employée par un ordre professionnel, nous profitons d'avantages considérables liés à ce projet de mémoire : nous connaissons les enjeux du système professionnel, son historique, ses forces et ses faiblesses et bien d'autres aspects. Toutefois, cette situation comporte aussi certains risques : celui d'être vue par les répondants comme déloyale envers le système professionnel parce que nous entendons exposer certaines de ses contradictions, ou encore hypocrite parce que nous observons les activités de communications des ordres en contribuant nous-même à ces communications. Notre propre employeur pourrait nous estimer déloyale de porter ce regard critique sur le système professionnel et les communications. Nous croyons néanmoins que les ordres et le système sont prêts à entendre ces critiques et à y faire face.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS ET ANALYSE

Ce chapitre rend compte de la recherche documentaire et des données recueillies lors des 10 entretiens. Il décrit ainsi le corpus de manière quantitative et qualitative, puisque les données présentées dans les pages qui suivent sont tirées à la fois de l'analyse des ordres étudiés et des entretiens. On y trouve donc la réalité des ordres rencontrés, les participants et la composition des équipes affectées aux communications, puis nous rendons compte des données recueillies par grands thèmes (les publics, les communications et finalement, les tensions et les conflits) en dégagant les thématiques qui se sont profilées au cours de l'exercice.

Comme nous l'indiquions précédemment, les entretiens ont d'abord été entièrement transcrits, puis nous avons dégagé les thèmes à l'aide du logiciel NVivo. Parmi ceux-ci, certains étaient imposés, parce qu'ils étaient prévus au guide d'entretien (voir Annexe J), mais d'autres, très porteurs ou simplement récurrents, ont surgi au fil des entretiens, suggérant des avenues d'analyse.

4.1 Corpus

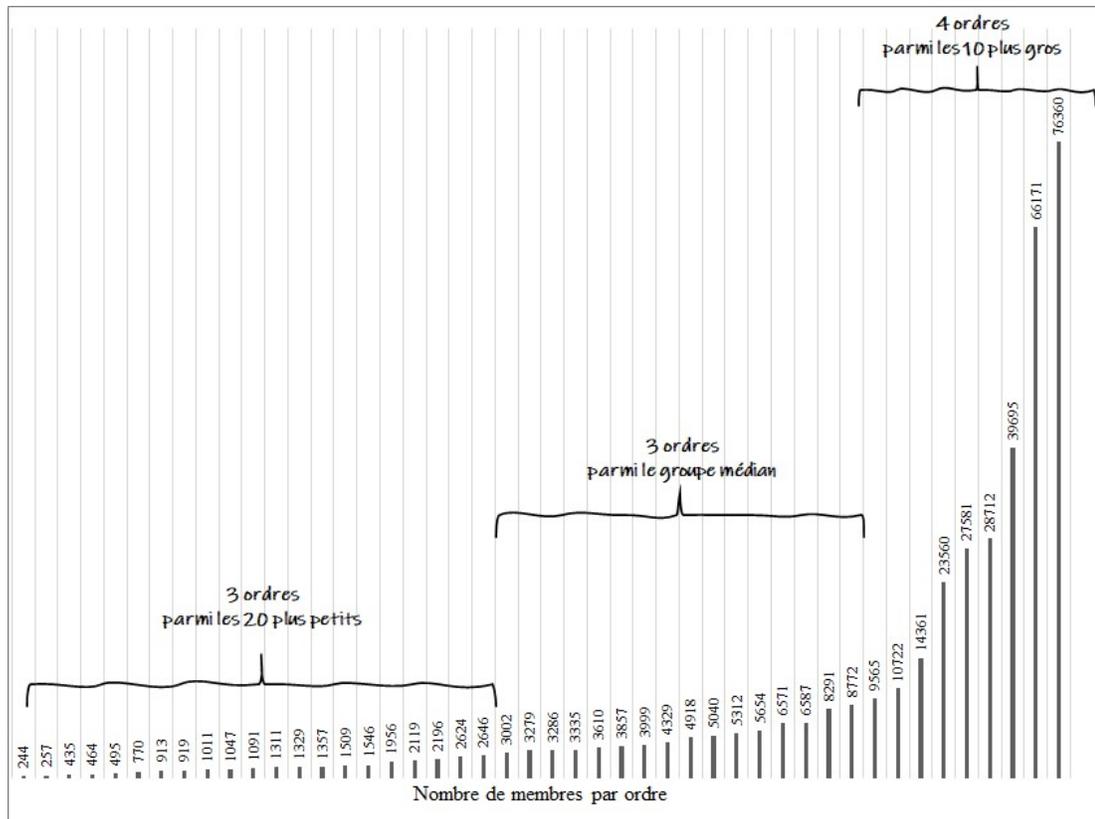
Nous avons sélectionné 10 ordres⁴⁰ et rencontré le dirigeant de l'équipe de communication pour chacun d'eux. Cet échantillon rend bien compte de la diversité des ordres qui composent le système professionnel, tant en termes de nombre de membres que d'effectifs humains et financiers ou de complexité de la structure hiérarchique. Voici donc comment est distribuée cette sélection.

4.1.1 Ordres

Notre corpus réunit 4 ordres parmi les 10 plus gros, 3 ordres parmi les 20 plus petits et 3 ordres parmi les moyens. Quant au type de profession dont ces ordres sont responsables, 6 sont à exercice exclusif et 4 ordres à titre réservé. Finalement, 4 sont du secteur regroupant le droit, l'administration et les affaires, 2 sont du secteur regroupant le génie, l'aménagement et les sciences et 4 sont du secteur regroupant la santé et les relations humaines.

⁴⁰ Nous préférons taire le nom des ordres sélectionnés pour des questions d'anonymat, puisqu'il serait facile d'associer certains propos à certains ordres.

Figure 4.1 Sélection des ordres retenus au corpus (selon le nombre de membres)



4.1.2 Répondants

La formation a été identifiée par certains auteurs comme un des leviers par lesquels les relationnistes peuvent gagner de l'influence au sein de leur organisation (L.A. Grunig, 1992b, dans Plowman, 2005, mais aussi Berger et Reber, 2006). Ainsi, selon L.A. Grunig (1990) :

[L]a capacité à prendre des décisions en relations publiques dépendrait en partie de la connaissance qu'a le relationniste des théories de la communication et des

méthodes de recherche, tous deux résultats d'une éducation en la matière, qui soit de niveau de la maîtrise ou du doctorat (p. 150)⁴¹.

C'est pourquoi nous incluons cette dimension au portrait des répondants. Pour évaluer le degré de formation, nous considérons d'abord le niveau d'études complétées, mais aussi le domaine (à savoir en communication, en relations publiques ou autres).

Ainsi, il ressort que les répondants ont été formés dans des domaines variés : 6 ont des formations universitaires en d'autres domaines que la communication (certains d'entre eux se sont dotés de formations complémentaires en communication), 3 ont une formation universitaire en communication (2 en relations publiques, 1 en communication) et 1 répondant a une formation partielle en communication (dans le cadre d'un baccalauréat bidisciplinaire).

Un autre levier identifié par les auteurs est le niveau d'expertise en communication (L.A. Grunig, 1992b, dans Plowman, 2005, mais aussi Berger et Reber, 2006). Nous évaluons cette dimension par le nombre d'années d'expérience en communication. Ainsi, les répondants présentent des niveaux d'expérience très variables : 7 ont un long parcours en communication (11 ans et plus d'expérience); 2 répondants ont une brève expérience (moins de 5 ans); 1 a une expérience moyenne (entre 6 et 10 ans).

Finalement, bien que nous ayons rencontré les responsables des communications les plus hauts placés de leur organisation, les postes qu'occupent les répondants et les responsabilités inhérentes sont variables d'un ordre à l'autre. Ces différences se

⁴¹ Decision making separates managers from nonmanagers. The ability to make valid decisions in public relations partly depends on the knowledge of communication theory and research methods that comes with a university education in the field – primarily as master's or doctoral student. [Notre traduction]

confirment entre autres dans les titres qu'ils portent : 7 sont directeurs; les autres sont respectivement : conseiller, agent et responsable.

4.1.3 Réalité des équipes au corpus

Les équipes de communication varient énormément d'un ordre à l'autre, tant pour ce qui est de leur composition (nombre d'employés, niveau global de compétence, diversité des profils, etc.), que pour ce qui est des fonctions qu'elles assument et de la portée stratégique de leurs mandats.

Ainsi, parmi les ordres rencontrés, 4 comptent plus de 20 employés aux communications; 4 ne comptent qu'une personne affectée aux communications; 2 comptent de 2 à 5 personnes. Il est à noter que le nombre d'employés constituant les équipes de communication n'est pas proportionnel au volume des ordres rencontrés. Ainsi, certaines des plus grosses équipes ne relevaient pas des ordres les plus importants (en nombre de membres).

Les équipes les plus nombreuses sont segmentées. Certaines sous-équipes sont affectées à des volets spécifiques (présidence, formation continue) ou à des publics tels la relève et les membres, d'autres sont responsables de mandats spécifiques : les affaires publiques, le marketing, les événements, la promotion ou le rayonnement. Dans certains ordres, des sous-équipes sont dédiées à des tâches précises : le graphisme, la production de contenu, les technologies de l'information ou les médias sociaux. Finalement, certaines équipes intègrent aussi des fonctions liées au service à la clientèle, comme la réception.

Il est également à noter que plusieurs équipes délèguent aussi certains volets de leurs activités, tels que le graphisme, la rédaction, la publicité, la traduction et la révision, à des ressources externes (des pigistes ou des agences de communications).

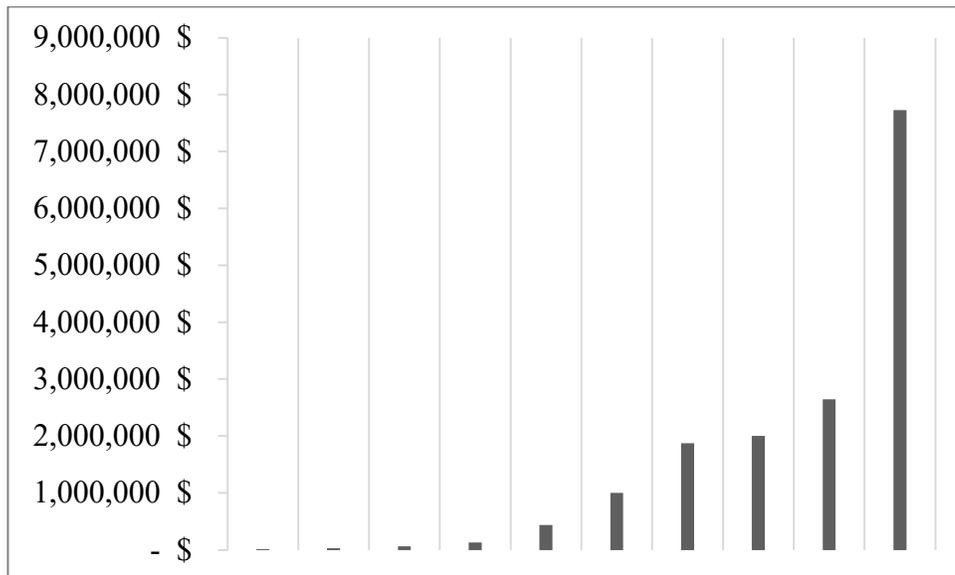
Pour les ordres ne comptant qu'un employé affecté aux communications, ce dernier doit être polyvalent puisqu'il assume des fonctions très diversifiées. Bien qu'il soit exigeant, le rôle central qu'il joue a l'avantage faire en sorte qu'il soit impliqué dans de nombreux dossiers.

4.1.4 Effectifs financiers et autonomie de gestion

Les équipes de communication se voient attribuer des budgets fort différents. Lors de l'entretien, certains répondants ont pu divulguer approximativement leur budget annuel. Pour les autres, il était possible d'avoir une idée à partir de leur rapport annuel. Ainsi, selon notre estimé, 5 ordres consacrent plus de 1 million \$ annuellement aux communications; 3 ordres leur attribuent moins de 60 000 \$; 2 se situent entre 100 000 \$ et 500 000 \$⁴². Ici encore, le budget affecté aux activités de communication n'est pas proportionnel au volume des ordres rencontrés. Ainsi, les budgets les plus imposants n'étaient pas toujours ceux des ordres les plus importants (en nombre de membres).

Figure 4.2 Budget attribué aux communications des ordres au corpus

⁴² Il est à noter que cet estimé est très approximatif, parce que les ordres comptent différemment les dépenses liées aux communications. Par exemple certains incluent les salaires, certains comptent l'ensemble des publications comme un poste de dépense unique, qu'il s'agisse publications liées aux communications ou non, certains considèrent les dépenses liées aux technologies de l'information comme des dépenses de communication, certains réunissent l'ensemble des honoraires remis à des contractuels dans un même poste budgétaire, amalgamant ainsi tous les types de contrat donné par l'ordre, qu'il s'agisse de mandats liés aux communications, aux ressources humaines, aux communications ou à toute autre activité. Il faut aussi garder à l'esprit que la constitution des équipes de communication varie beaucoup, incluant parfois le service à la clientèle, la réception, parfois les activités de la présidence, etc. Cet estimé vient donc essentiellement donner une idée très large des effectifs des équipes de communication.



- des fonctions qu'on appelle statutaires (également imposées par le *Code des professions*) : le syndic, la discipline, la révision, l'admission, l'inspection et la formation.

À cette structure de base peuvent se greffer différents autres organes de gestion et fonctions. Aussi, certains ordres deviennent parfois des systèmes hiérarchiques complexes où les communications peuvent être subdivisées en équipes assumant des mandats spécifiques.

Comme nous l'indiquions précédemment, il est à noter que certains ordres n'ont pas d'équipe de communication, ni même d'employé affecté aux communications. Pour réaliser cette recherche, nous avons donc ciblé des ordres où les communications occupent officiellement une place dans la structure, qu'il s'agisse d'un « département », d'un « service », ou d'une « direction ».

Lorsqu'elles s'inscrivent dans l'organigramme, cette place traduit le statut que les communications ont au sein de l'organisation. Ainsi, parmi les ordres rencontrés, 7 équipes forment une « direction » des communications (et parfois même plusieurs directions); pour les 3 autres, les communications constituent plutôt un « service ». La dénomination semble donc coïncider avec l'appartenance à la coalition dominante⁴³. Toutefois, selon certains des répondants, le terme employé ne fait pas de différence.

Les entretiens nous ont permis de constater que les ordres plus imposants (en termes de nombres d'employés), doivent se doter de mécanismes de communication interne

⁴³ Il est à noter que pour plusieurs des ordres moins imposants (comptant moins de membres et moins d'employés), il n'existe parfois pas de comité de direction ou d'autres formes de coalition dominante; les décisions et l'essentiel de la gestion des budgets sont centralisés au niveau de la direction générale et du conseil d'administration.

plus établis et formels (par exemple des réunions fixes et régulières, dont les échanges sont consignés). Dans les petits ordres, les échanges entre les équipes sont plus faciles, fluides et moins formels. Les rapports entre les employés ou les équipes sont aussi moins hiérarchisés. Plusieurs répondants des ordres moins imposants (en nombre) expliquent que l'information circule en grande partie par le simple fait que leur organisation occupe un espace restreint et que les portes des bureaux sont ouvertes. Plusieurs d'entre eux ajoutent que peu ou aucune modalité d'échange régulière et encadrée, comme des réunions en comité de direction, n'a été mise en place. Dans plusieurs cas, les services ou départements se rapportent directement à la direction générale, laquelle assure le transfert de l'information entre les personnes ou les équipes.

Il est intéressant de constater que certains ordres confèrent aux fonctions statutaires (identifiées précédemment) un statut particulier, soulignant qu'elles sont essentielles au mandat de protection du public. Par opposition, les autres directions ou certains services sont identifiés comme étant « de soutien », ce qui indique qu'ils sont en appui aux fonctions statutaires. Ils assurent généralement un rôle transversal, étant dévolus à l'ensemble des activités de l'ordre. On peut trouver dans ces directions ou services les communications, mais également la comptabilité, les technologies de l'information (TI), les ressources humaines (RH), etc.

Pour certains auteurs (Grunig et Hunt, 1984, Broom et Dozier, 1986, tous deux dans Plowman, 2005), l'accès à la coalition dominante est l'enjeu le plus important pour les relations publiques. Il nous apparaissait donc important de rendre compte de cette dimension en dressant le portrait des équipes de communication.

Ainsi, pour l'ensemble des ordres rencontrés, les communications ont un statut équivalent aux autres fonctions (admission, inspection, etc.). Elles ont donc la même latitude dans l'utilisation de leurs budgets, exercent le même degré d'autorité et participent à la prise de décision au même titre que les autres directions ou services.

D'ailleurs, si les dirigeants des équipes de communication ne font pas partie de la coalition dominante (comité de direction ou autre), c'est parce qu'il n'existe pas au sein de ces ordres ce genre d'instance réunissant les gestionnaires des directions, services ou départements; le pouvoir décisionnel est centralisé au niveau de la direction générale. Les répondants qui évoluent dans ce type de structure disent avoir quand même accès à la haute direction, au même titre que les autres directions.

4.2 Les publics

Comme nous l'avons vu au premier chapitre, plusieurs publics sont communs à tous les ordres : le grand public, les membres, la relève, les milieux d'enseignement et de recherche, le système professionnel (l'OPQ, le CIQ, et les ordres), les professions connexes, les décideurs (généralement les politiciens ou hauts fonctionnaires œuvrant pour le ou les ministères concernés par le domaine spécifique, donc ceux qui sont liés soit à la santé et aux services sociaux, aux finances, à l'énergie, aux ressources naturelles, etc.), les professions connexes, les grands employeurs et les associations, les syndicats et autres regroupements professionnels. Toutefois, chaque ordre entretient des liens avec des groupes spécifiques propres à sa réalité. Voici donc, par public, un résumé des stratégies et moyens de communication employés à leur endroit.

4.2.1 Le grand public

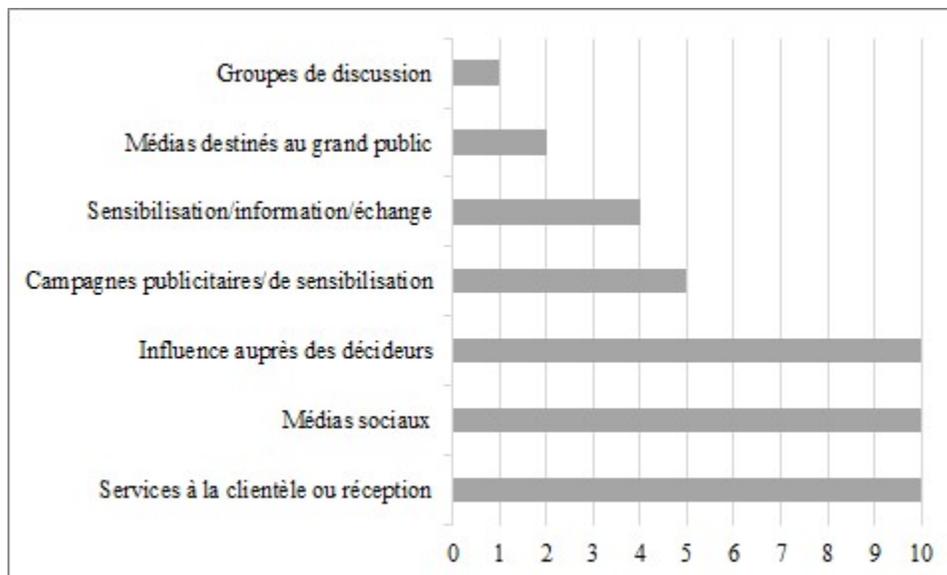
Les directions ou services de communication ont tous des liens étroits avec les services à la clientèle ou la réception de leur ordre. Ils développent leurs connaissances des enjeux et des besoins de la population à partir des données recueillies de ce côté. C'est une voie par laquelle ils peuvent également transmettre de l'information.

Selon notre recherche, tous les ordres rencontrés ont participé à des commissions parlementaires et tenté d'influencer les décideurs lorsque certains enjeux liés à leur

domaine pouvaient être préjudiciables au grand public. Nous les considérons comme des interventions visant le grand public, bien que ce soit fait de manière indirecte.

Selon les entretiens menés, 5 ordres mènent des campagnes publicitaires ou de sensibilisation visant le grand public, 4 tiennent des activités de sensibilisation, d'information et d'échange (par exemple des kiosques d'information, des tournées à divers endroits de la province), 2 ont développé et publié des contenus d'information (un peu comme dans le format infopublicitaire) dans des médias destinés au grand public (tel que *Protégez-vous* et les dossiers thématiques de *La Presse*). Finalement, un des ordres rencontrés a tenu des groupes de discussion (focus groups) avec le grand public.

Figure 4.3 Communications/échanges avec le grand public



Sans être exhaustive, cette liste donne un aperçu des efforts que déploient les ordres pour communiquer avec le grand public. La diversité des stratégies et des moyens auxquels les équipes de communications ont recours pour joindre le grand public nous semble notable. L'analyse des entretiens offre un éclairage utile à cet égard. D'ailleurs, même lorsque leur budget est très restreint, les ordres trouvent des moyens de le faire, par exemple en développant des collaborations, comme l'explique ce répondant⁴⁴ :

Tu sais mon budget à l'Ordre, [...] c'est rien; tu peux pas faire grand-chose avec ça : 3, 4 communiqués par année puis un petit peu de placements à gauche à droite avec les partenaires. Mais je suis débrouillard puis je fais beaucoup de troc, puis je fais beaucoup d'associations avec, de partenariats avec les associations [du domaine]. Si je leur donne 500 \$ et que ça leur permet de, mais de faire un projet de 5 000 \$, bien pour moi c'est super, tu sais. On s'organise de même, tu sais.

⁴⁴ Toutes les citations extraites des entretiens ont été retranscrites au masculin de manière à préserver l'anonymat des participants.

[Plus tard dans l'entrevue] Il y a une grande campagne actuellement [...] On est 52 partenaires. C'est des municipalités, ça peut être des [industriels], des organismes [du domaine]... Vraiment une grosse gang. [...] C'est une grosse, grosse campagne financée en bonne partie par le [ministère] (extrait de l'entretien 3).

Toutefois, malgré la diversité et la créativité de leurs initiatives, les ordres et leur mandat de protection du public demeurent un mystère pour une grande partie de la population. Pour certains ordres, c'est la profession qu'ils encadrent qui est méconnue, alors que pour d'autres, c'est l'existence d'un ordre dans ce secteur d'activité qui n'est pas connu. Finalement, c'est parfois le rôle des ordres qui porte à confusion, ce qui limite ces derniers dans la pleine réalisation de leur mandat.

C'est pourquoi les ordres doivent déployer beaucoup d'efforts pour faire connaître et comprendre leur mandat. Cela est particulièrement vrai pour ceux encadrant des professions à titre réservé, parce qu'il est difficile, pour le public et même pour les professionnels et les milieux de travail, de comprendre ce qui différencie deux intervenants lorsque ces derniers réalisent les mêmes activités :

Étant donné qu'on a un... On est un ordre à titre réservé, bien c'est sûr qu'il y a de la promotion aussi à faire pour les employeurs, la plus-value d'avoir un [professionnel membre de l'Ordre] (extrait de l'entretien 9).

Effectivement, le titre indique l'appartenance à un ordre. Cette appartenance implique que le professionnel est soumis à des règles, a des obligations. Pour ceux qui les consultent (donc le grand public), le titre indique qu'ils ont un recours légal, qu'ils pourront s'adresser à l'Ordre s'ils sont lésés dans les services qu'ils reçoivent, comme l'explique ce répondant :

...n'importe quel ordre professionnel va avoir un appel de temps en temps de quelqu'un qui est à la recherche désespérément d'une ressource parce qu'il a besoin d'aide, puis que ça a un énorme impact sur sa vie, là. Souvent, pour nous,

c'est un petit téléphone anodin, mais pour eux c'est énorme. Donc il y a une notion d'éducation qui est très importante par rapport au public, puis bien, éventuellement, de protection dans un cas où, par exemple, on ne le souhaite pas, mais qu'il y a quelqu'un qui pratique, mais qui soit pas adéquate dans sa pratique. Je pense que c'est les rôles les plus importants. Donc c'est de s'assurer que les gens savent qu'est-ce qu'un [professionnel de cet ordre] et savent qu'on existe dans le cas où il aurait besoin de nous. [...] Le rôle des communications [...] c'est de leur faire savoir qu'on existe. Il faut aussi expliquer c'est quoi un ordre professionnel, parce que c'est pas clair pour la majorité des gens. Mais avant tout, nous, c'est vraiment de faire de l'éducation : qu'est-ce qu'est un [professionnel], puis comment qu'on peut vous aider (extrait de l'entretien 7).

Les communications visant le grand public impliquent souvent des campagnes publicitaires de grande échelle. Elles sont dispendieuses et ne sont pas à la portée de tous les ordres, comme le fait valoir ce répondant :

On a beau essayer de communiquer auprès du public, on a toujours un manque de ressources, tu sais, puis nous ici à l'Ordre, [...] on a toujours préféré, je dirais, utiliser nos ressources dans les fonctions de base, tu sais, que sont les enquêtes, l'inspection, l'admission, notamment parce qu'on est hyper sollicités. [...] Donc c'est très coûteux tout ça. Ce qui fait en sorte que non, on n'a pas un million à mettre dans une campagne grand public comme certains ordres (extrait de l'entretien 1).

En somme, s'adresser au grand public est complexe. C'est pourquoi certains ordres, dont les équipes de communication ont moins d'expérience, choisissent de ne pas aller vers des communications plus larges et de s'en tenir à des communications plus « de base »⁴⁵.

⁴⁵ C'est l'expression employée par un répondant, alors qu'il explique que l'ordre pour lequel il travaille se contente pour le moment de mener des communications minimales, c'est-à-dire les communications imposées par le *Code des professions* et quelques communications avec les membres, mais qu'il n'envisage pas, par exemple, d'adopter une attitude proactive vis-à-vis des médias en initiant des relations de presse.

4.2.1.1 Rôle sociétal (ou social)

Ce rôle, en vertu duquel les ordres sont appelés à se prononcer sur différents enjeux sociaux, est promu par l'Office des professions comme une des cinq dimensions selon lesquelles la protection du public s'articule. Desharnais (2008) apporte des nuances en expliquant les risques qu'implique cette forme d'engagement :

Le pouvoir que génère la reconnaissance du savoir doit être exercé avec prudence, car son utilisation peut être remise en question par l'État et surtout par une population de plus en plus éduquée. Sa légitimité peut en être affectée. L'ordre professionnel demeure en tout temps sujet à la critique. L'action qui bénéficie aux membres, mais qui peut paraître nuisible à la protection du public lui sera néfaste. Par contre, si l'ordre agit au bénéfice du public, il agit également au bénéfice de ses membres (p. 76).

L'expression de ce rôle sociétal se réalise essentiellement par les communications. Toutefois, les opinions des répondants rencontrés sont divergentes sur ce rôle. Certains se disent très enthousiastes et y voient un apport précieux des ordres, élargissant leur mandat premier, comme l'indique ce répondant :

[L]e rôle sociétal, c'est un peu le prolongement du rôle de protection du public. [...] À proprement parler, le rôle de protection du public des ordres professionnels il vise des individus [...] alors que le rôle sociétal, lui, il vise à étendre la protection du public, mais dans un sens collectif. [...] Donc, je protège le public utilisateur des services des [membres]; ça c'est la base, mais mon rôle aussi doit être de mettre l'expertise de la profession, mais au service du bien commun, plus largement, du bien commun (extrait de l'entretien 5).

D'autres expriment des doutes similaires à ceux que soulève Desharnais (2008), et des réticences à s'engager dans cette voie :

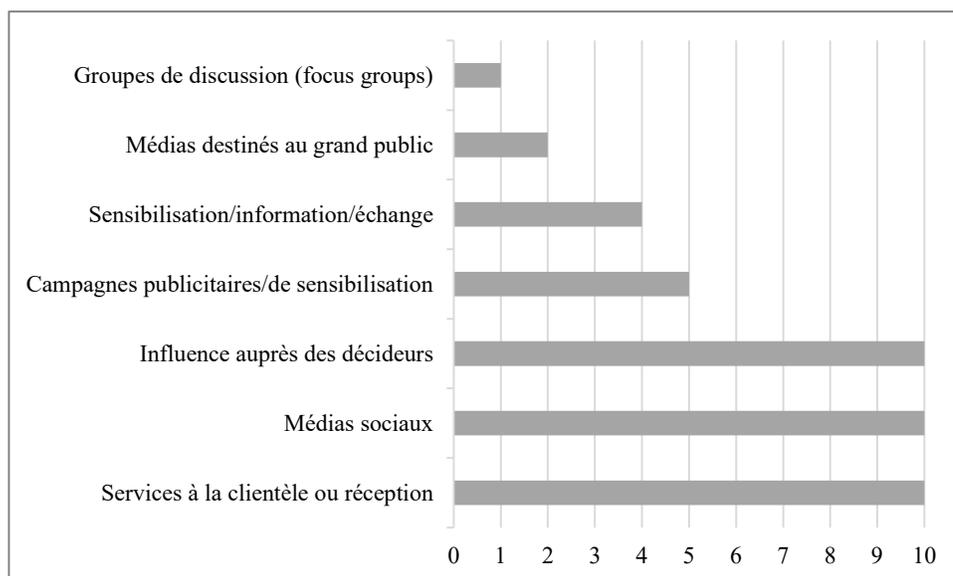
Des fois on passe pour des gens qui ne veulent rien faire, mais moi je préfère pas me mouiller dans un dossier, parce que ça concerne pas la protection du public,

c'est un dossier économique ou un dossier politique qui peut être, qui peut porter préjudice à l'Ordre (extrait de l'entretien 3).

4.2.2 Les membres

Ici encore, beaucoup de moyens sont déployés. Plusieurs sont similaires à ceux dédiés à la population. Ainsi, tous récoltent et transmettent de l'information par le biais des services aux membres ou de la réception. Ils ont aussi recours aux médias sociaux pour informer les membres et pour obtenir de la rétroaction. Tous publient des contenus destinés aux membres (certains en ligne, d'autres imprimés); il peut s'agir d'actualités ou d'informations directement liées à la pratique de la profession. Outre les assemblées générales, 8 ordres parmi les 10 rencontrés organisent des rencontres (par exemple des tournées régionales); 3 ont créé des entités régionales pour maintenir un lien avec les membres éloignés des centres.

Figure 4.4 Communications/échanges avec les membres



Les entretiens font globalement ressortir que les membres figurent parmi les publics prioritaires, si ce n'est le plus important. La majeure partie des activités de communications que tiennent les ordres vise ce public, comme l'exprime ce répondant : « 80 % de nos communications sont tournées clairement vers les [membres] » (extrait de l'entretien 1). Cette proximité s'explique essentiellement parce le fait qu'une pratique de qualité, cohérente avec la protection du public, se réalise par l'exercice des membres. C'est pour assurer cette qualité de l'exercice professionnel que les ordres encadrent et surveillent leurs membres, et c'est pourquoi ces derniers sont leur premier public cible. Une autre raison de cette priorité est l'accessibilité. Effectivement, il est beaucoup plus simple de communiquer avec les membres qu'avec tout autre public, parce que les ordres ont leurs coordonnées, mais aussi parce que les membres constituent un groupe homogène, ayant en commun une profession, mais également un profil socio-économique similaire (scolarisation, revenu), des principes et des valeurs semblables. Ils constituent donc un groupe pour lequel il est aisé de développer des stratégies et des messages ciblés, clairs et efficaces.

Finalement, le mandat des ordres professionnels se traduit en grande partie par la surveillance et l'encadrement des membres, mais la protection du public ne peut être réalisée pleinement qu'avec l'adhésion des membres. Ultimement, c'est dans et par leurs interventions quotidiennes que le mandat premier des ordres prend tout son sens, comme le résume ce participant :

On peut réaliser la protection du public par et avec les [membres]. Donc si on considère pas les [membres] comme notre premier public cible, on n'arrivera pas à protéger le public. C'est par les [membres] qu'on peut protéger le public. Fait que, pour nous c'est, c'est vraiment notre, nos premières, notre première cible (extrait de l'entretien 2).

C'est dans cette perspective que les ordres développent des outils (guides, cadres explicatifs, lignes directrices, des balises, des référentiels), offrent des formations, des conférences, des séminaires. Plusieurs activités de communication viennent soutenir ces efforts. De la même manière, le soutien qu'apportent les communications aux autres directions ou services (dont l'inspection, l'admission, le Bureau du syndic, le développement des pratiques professionnelles) ou même à la gouvernance (pour l'organisation des assemblées générales, les élections, les communications internes) vise les membres.

4.2.3 La relève

La relève constitue un public prioritaire pour plusieurs ordres. Ainsi, 7 ordres ont mentionné des activités de communication visant ce public spécifique. Ces ordres emploient des moyens importants et variés en ce sens⁴⁶ (bourses, financement d'activités éducatives ou ludiques en milieux universitaires, visites dans les universités pour information, soutien à la recherche de stage, à la recherche d'emploi, campagnes publicitaires pour recruter de la relève pour leur profession).

Des ordres consacrent beaucoup de ressources à la relève :

L'équipe de la relève, là, c'est plusieurs milliers d'étudiants par année qu'ils rencontrent, là, à qui ils parlent. Il y a des activités, il y a des comités étudiants; il y a des activités; des concours de cas, là, en milieu, en milieu universitaire; il y a, bon, il y a vraiment toutes sortes d'activités. Il y a le congrès étudiant. [...]

⁴⁶ bourses, financement d'activités éducatives ou ludiques en milieux universitaires, visites dans les universités pour information, soutien à la recherche de stage, à la recherche d'emploi, campagnes publicitaires pour recruter de la relève pour leur profession

[L'Ordre] organise [...] du *speed dating*. [...] Donc les employeurs viennent, là. Ils ont des kiosques et puis les étudiants peuvent venir présenter leur CV, échanger avec l'employeur, puis se faire connaître (extrait de l'entretien 5).

Si certains ordres proposent des activités à leur relève, d'autres participent à des événements organisés par des groupes étudiants :

On est présent [à cette activité destinée aux étudiants] parce que c'est plus ludique, puis ça nous permet que... Les étudiants qui sont sur le party quand même, on s'insère là-dedans, dans ce week-end-là pour qu'ils nous voient... Tu sais, on envoie nos [employés] jeunes, on en... Tu sais parce qu'il y a le côté des madames de l'Ordre, là, fait qu'on veut pas envoyer une madame de l'Ordre pour ce week-end-là; on essaie de changer l'image qu'ils peuvent avoir. [...] Pour nous c'est important d'être présent; c'est pas juste de donner l'argent, sinon ça vaut rien (extrait de l'entretien 2).

Des répondants mettent en place des stratégies plus modestes, mais qui illustrent bien l'importance de la relève. Par exemple, cet ordre a créé un statut spécial pour les étudiants :

Ils ont accès à nos infolettres puis à notre groupe Facebook comme les autres membres. Donc ils ont pas... C'est pas une infolettre différente qui est envoyée. Ils ont accès comme exactement à la même chose que les membres. Ils ont créé leur profil en ligne aussi, donc ils ont accès à une certaine partie des informations pour ce qui est de la formation continue, des choses comme ça. Donc, il y a une espèce de travail d'éducation eux autres aussi, à savoir, bon bien : « Quand vous allez officiellement être membre chez nous... », parce que pour être étudiant associé chez nous, il faut que ça soit un diplôme qui mène directement... Tu sais, si tu finis tes études, tu es dans le bac, si tu finis puis que tu réussis, tu vas nécessairement être admissible. Donc, ceux-là, c'est comme une espèce de travail d'éducation, puis déjà ils peuvent avoir accès à un réseau, ils peuvent savoir qu'est-ce qui se passe, quelles sont les préoccupations des membres... Donc, pour l'instant, c'est de leur donner accès à ces deux canaux-là. Donc, le groupe Facebook et l'infolettre (extrait de l'entretien 7).

Un répondant explique que l'Ordre approche la relève de manière indirecte, par une collaboration avec les conseillers d'orientation qui offrent aux étudiants de l'information sur la profession.

Un autre a développé divers moyens de faciliter l'accès à la profession pour des candidats formés à l'extérieur du Québec, lesquels doivent souvent suivre des stages ou des formations pour être admissibles. Il a collaboré avec les milieux universitaires pour développer des formations particulières qu'il offre en ligne pour que les candidats aient déjà amorcé leur démarche avant d'immigrer au Québec :

On a mis en place beaucoup de matériel là pour, tu sais, le référentiel de compétences, on a fait des formations en ligne avec [les milieux universitaires], des cours, parce que souvent on leur donnait des prescriptions de cours, mais il fallait qu'ils [les candidats à la profession] viennent à l'université. Puis là, on s'est dit, tu sais, s'ils viennent ici puis qu'il faut qu'ils payent l'université en plus... [...] Fait qu'on a des cours en ligne qu'ils peuvent faire dans leur pays déjà. [...] On a monté sept cours à distance, fait que ces gens-là peuvent les faire à distance, à partir de chez eux, avec un [professeur à la faculté] qui s'occupe d'eux autres (extrait de l'entretien 3).

Certains ordres doivent prioriser la relève pour contrer un déclin ou une pénurie de la main-d'œuvre dans leur secteur d'activité :

Ces dernières années, on s'est adressé beaucoup aux jeunes, pour faire la promotion de cette profession-là. [...] Dans les sondages qu'on avait faits, on avait remarqué que la mère a une grande influence sur le travail que va faire son enfant. Fait que nos communications de promotion de profession s'étaient adressées beaucoup, on essayait d'aller chercher la fibre de la mère pour dire, pour qu'elle, elle puisse dire à son enfant : « Ben ça peut être un travail intéressant », tu sais. Donc le rendre sécuritaire, tu sais faire en sorte que ce soit beau, que ce soit intéressant, que tu peux t'épanouir, toutes des notions comme ça. C'est une étude que j'avais trouvée aux États-Unis [...]. Quand on a monté la stratégie de promotion de la profession, on a fait une, une cotisation spéciale [...]. On est arrivé à, en travaillant avec les [associations], [les milieux universitaires] puis plein de partenaires, le ministère... On a fait des outils, des vidéos [...], puis

ça a marché : on a doublé le nombre de nouveaux étudiants (extrait de l'entretien 3).

4.2.4 Les milieux d'enseignement et de recherche

Certains répondants mentionnent avoir développé une relation privilégiée avec les milieux d'enseignement. Ils ont avec eux une grande proximité et une collaboration très riche s'est développée avec le temps. Ils y trouvent beaucoup d'expertise, c'est donc pour eux une ressource précieuse, que ce soit pour alimenter le programme de formation continue, pour générer de la relève, pour soutenir le développement de la profession ou pour accroître son rayonnement.

Pour répondre aux médias, un ordre fait aussi appel aux universités, ce qu'il nomme son « réseau de répondants » :

[Les milieux universitaires], c'est nos cousins, là, tu sais. Fait que quand on a, quand on a des... S'il sort une problématique de comm[unication] ou une problématique sur le terrain, ou qu'il se passe de quoi dans [le milieu], c'est les premiers qu'on appelle. [...] Moi j'ai ma gang de chercheurs, puis, tu sais, j'ai... C'est sûr que je l'appelle, ou je l'appelle [...] puis je lui demande des conseils : « Qu'est-ce que tu penses? Qu'est-ce qui s'est dit là? Qu'est-ce que tu penses de ça? C'est-tu bon? C'est-tu pas bon? », tu sais. Fait que on a vraiment une belle relation avec eux, puis tous les chercheurs aussi (extrait de l'entretien 3).

Un autre répondant relate en ces termes l'estime que son ordre entretient pour les experts qui travaillent souvent en recherche ou en enseignement :

Il y a beaucoup, beaucoup de [...] professeurs, analystes, chercheurs [qui] peuvent pas être membres de l'Ordre selon la constitution de l'Ordre. C'est quelque chose qu'on aimerait beaucoup développer de notre côté, pas juste pour augmenter notre membership, mais parce que c'est eux autres nos plus éminents, tu sais, tous les gens qui... C'est un peu spécial que leurs étudiants puissent être [membres de l'Ordre], mais pas eux (extrait de l'entretien 7).

4.2.5 Les professions connexes

Les relations qu'entretiennent les ordres avec les professions connexes sont de différentes natures. Elles se traduisent parfois en partenariats ou en collaborations, mais elles sont aussi souvent tendues ou conflictuelles.

Les enjeux de ces tensions sont souvent liés aux activités qui sont réservées ou partagées entre les professions, comme l'illustre cet exemple :

Il y a des, des mésententes peut-être avec, tu sais, l'Ordre [d'une profession connexe]. En fait on est en train de revoir en ce moment la Loi [qui s'applique au domaine], puis il y a une volonté de la part de l'Office des professions que les [membres] cèdent une partie de leur... de leur champ réservé (extrait de l'entretien 6).

Certains ordres estiment ne pas avoir voix au chapitre au même titre que d'autres : « Des fois l'Ordre, on trouve qu'on n'est pas assez inclus dans certaines décisions. Ça, c'est sûr. Surtout quand [un autre ordre du même domaine] est présent, on a de la misère à faire notre place. » (extrait de l'entretien 10).

Ces tensions sont généralement arbitrées par l'Office des professions, comme le relate ce répondant :

Il y a eu beaucoup de démarches qui ont été faites qui ont été exigées par l'Office des professions, entre autres. Mais ça a été de faire des démarches auprès de tous les [établissements liés au domaine], donc le ministère, de tous les ordres professionnels, parce que le ministère a demandé que les autres ordres professionnels soient d'accord que les [membres de l'ordre] aient cette activité réservée là. Il a fallu démontrer qu'on avait la compétence et les connaissances pour faire ça. Donc il a fallu aller avec, par exemple, les universités, il a fallu faire des descriptions de cours... Il y a vraiment une très, très, très grosse démarche qui a été faite pour que cette activité-là soit ajoutée. Puis il y a une

autre grosse démarche qui a été entreprise. Il y en a une qui est terminée puis l'autre qui est en cours (extrait de l'entretien 7).

4.2.6 Les grands employeurs

Sept répondants parmi les ordres rencontrés ont dit tenir des activités d'information ou de sensibilisation auprès des grands employeurs liés à leurs domaines respectifs.

Ces activités visent tantôt à faciliter l'accès à des stages ou à des emplois, tantôt à présenter la plus-value d'employer un professionnel (membre de l'ordre), à mettre en place des conditions d'exercice qui permettent une pratique de qualité, ou encore de respecter les lois qui visent à protéger le public, comme dans l'exemple suivant :

On a constaté que, dans le ministère [du domaine de l'ordre en question], ils engageaient des gens qui faisaient des activités réservées et qui n'étaient pas membres d'un ordre professionnel. [...] C'est nous qui avons entamé les démarches avec les autres ordres concernés pour dire que : « Bien là, ces gens-là... Techniquement, vous demandez que des ordres professionnels soient créés, mais vous engagez du monde qui sont pas membres d'un ordre... ». Donc il y a des démarches qui ont été entreprises à ce moment-là avec le ministère [du domaine de l'ordre en question], et tant d'autres pour que maintenant c'est, leurs employés soient membres d'un ordre professionnel (extrait de l'entretien 7).

4.2.7 Les associations, syndicats ou autres regroupements professionnels

Tous les ordres rencontrés doivent composer avec des regroupements professionnels liés à leur domaine spécifique (des syndicats, des associations, parfois les deux).

Il ressort de nos entretiens que 5 ordres entretiennent des relations que nous qualifierions de cordiales et harmonieuses avec les regroupements professionnels liés à leur domaine. 3 ordres ont vécu ou vivent encore beaucoup d'enjeux, de tensions ou de conflits relativement importants. Parmi eux, ce répondant relate la manière dont

l'ordre pour lequel il travaille a composé avec une situation tendue avec des associations de son domaine. L'enjeu était, essentiellement, la position qu'entendait prendre l'Ordre et qui contrevenait à celle de certaines associations :

On est allé les rencontrer, les [associations]. On leur a dit : « Écoutez, regardez... », on leur a même donné une copie [du projet de document] : « Voici ce qui s'en vient. Nous on veut prendre position là-dessus ça ». C'est sûr que ça fera pas l'affaire de tout le monde, tu sais, c'est sûr qu'ils ont dit : « Bien non, on n'est pas d'accord », x, y raison. Là, on leur dit « Écoutez, nous on pense que c'est dans notre mandat de faire ça. Voici ce qu'on a l'intention de faire. Faites-nous vos commentaires puis on les prendra, on les prendra pas ». Tu sais, c'est nous qui décidons, finalement, de les prendre ou pas. [...] Puis j'ai trouvé la discussion fort intéressante parce que tout le monde est civilisé, tout le monde comprend que, tu sais, quand je parle avec le directeur des services professionnels de [une entreprise du domaine], là, je sais que ses intérêts, c'est pas les mêmes que les miens. Tu sais, lui... C'est normal, il travaille pour une entreprise (extrait de l'entretien 1)...

La rencontre qu'évoque le répondant témoigne de l'ouverture et de la transparence des deux parties, malgré leurs intérêts divergents.

Finalement, 2 des ordres ont connu des enjeux, des tensions ou des différends très importants avec des associations liées à leur secteur d'activité. Pour certains ordres, le problème avec ces regroupements professionnels est la confusion que créent leurs communications dans l'esprit des membres et parfois du grand public.

Les professionnels sont parfois incertains quant à l'organisme duquel ils relèvent :

C'était parce qu'il y avait de la désinformation de la part de [une association du domaine]. Il y avait toute une entreprise, vraiment, de désinformation et de démolition de [l'Ordre]. Alors c'était... Puis c'était devant les tribunaux là, fait que les membres [...] ils en venaient à même à plus savoir : « Est-ce que je dois payer ma cotisation à [l'association]? Est-ce que je dois continuer d'être membre de [l'Ordre]? » Ils ne comprenaient rien [...] Ils recevaient des messages contradictoires; alors il fallait, comme, leur expliquer : « Non, non, pour exercer

la profession au Québec, tu dois être membre de [l'Ordre], parce qu'il y a, au Québec, il y a juste [l'Ordre] qui peut te donner un permis d'exercice. [L'association] peut pas te donner de permis » (extrait de l'entretien 5).

Pour ce qui est du grand public, la méconnaissance des ordres et, plus généralement, du système professionnel a été maintes fois établie (voir les sondages du Conseil interprofessionnel du Québec sur la question, présentés au chapitre 1). La confusion entre les ordres, les syndicats, les associations et autres regroupements professionnels peut contribuer à alimenter cette méconnaissance, comme le fait valoir ce répondant :

[L'association] s'affiche, de notre côté, on trouve un peu comme un ordre professionnel alors qu'ils sont une association... [...] Ça peut porter à confusion pour les gens du public qui pensent qu'ils engagent quelqu'un puis qu'ils vont être protégés, par contre si [la personne engagée] fait un mauvais travail ou qu'il n'est pas consciencieux, il y aura pas de protection [si cette personne n'est pas membre de l'Ordre] (extrait de l'entretien 9).

Un autre défi que soulèvent des associations, des syndicats ou des regroupements professionnels est qu'ils sont parfois très puissants et solidement établis. Certains d'entre eux ont plus d'influence que les ordres auprès des décideurs, ce qui en fait des interlocuteurs importants et même presque incontournables pour les ordres professionnels :

[...] quand on est invité en commission parlementaire, bien ils invitent souvent aussi [certaines associations du domaine]. [...] Si on communique en vase clos, en n'étant pas conscient des intérêts des tiers qui nous entourent [...], ils vont quand même faire du lobbying auprès du [ministère], auprès de l'Office des professions, parce que ces gens-là, c'est ça qu'ils font. [...] Moi, quand le [dirigeant du regroupement lié au même domaine que l'Ordre] prend le téléphone, là, puis qu'il demande à parler au ministre [...], c'est pas long qu'il lui parle, puis même au premier ministre (extrait de l'entretien 1).

En contrepartie, les associations, syndicats et autres regroupements professionnels viennent parfois enlever de la pression aux ordres en répondant à certaines exigences des membres :

...au moins quand on a un milieu associatif bien établi, bien fort, bien ça nous évite... Tu sais, bêtement, l'Ordre n'aurait pas, par exemple, à faire de grandes campagnes de publicité, ce serait une association qui devrait faire ça (extrait de l'entretien 4).

4.2.8 Les ordres et leurs dirigeants

Les ordres ont un lien particulier avec leurs membres parce qu'ils sont responsables de réglementer et surveiller leurs activités, tout en étant eux-mêmes dirigés par des membres (le Conseil d'administration) et opérés par des membres (le personnel).

Effectivement, en général, environ 50 % des employés sont membres de l'ordre. Si on exclut le personnel clérical, c'est plutôt 75 % des employés qui sont membres. Cela s'explique en grande partie par le fait que, pour agir à titre d'inspecteur, à titre de syndic, pour gérer les activités liées à l'admission au développement professionnel, à la formation continue, il faut connaître la profession. Parmi les employés qui ne sont pas membres de l'ordre, on trouve donc le personnel administratif, les employés affectés aux communications, aux technologies de l'information, aux ressources humaines, aux finances et aux services juridiques.

4.3 La protection du public face aux attentes des membres

À partir de nos entretiens, on peut avancer que, si le mandat de protection du public est méconnu de la population générale, cela semble vrai également pour les professionnels, puisque leurs attentes n'ont parfois rien à voir avec la protection du public. D'ailleurs, les équipes de communication ressentent beaucoup de pression en lien avec des attentes

associatives ou corporatistes des membres. Comme l'explique ce répondant, il devient nécessaire de rappeler aux membres le mandat de protection du public de leur ordre :

Notre plus gros travail qu'on a à faire, c'est de faire comprendre véritablement à nos membres à quoi sert un ordre professionnel. [...] Et quand on aura réussi à faire comprendre ça à nos membres, premièrement ils vont arrêter de chialer, puis deuxièmement, ils vont... Ça va faire en sorte que les ordres professionnels vont se sentir un petit peu moins coincés; ils vont moins laisser transparaître un certain biais corporatiste (extrait de l'entretien 5).

Selon les personnes rencontrées, les exigences des membres se déclinent selon leurs enjeux spécifiques. Par exemple, les membres en pratique privée expriment souvent des besoins en termes de soutien professionnel ou en développement des affaires. Un répondant relate ce type d'attentes, tout en s'en distanciant :

Tu sais, il y a certains ordres professionnels [...] qu'il faut qu'ils fassent la promotion que leurs membres peuvent offrir des services, parce que c'est ce qui fait vivre leurs membres, puis c'est ce qui... Nous, il n'y a pas d'objectif d'essayer de donner de la clientèle à nos membres. C'est pas du tout ça. Ils sont tous en milieu institutionnel ou presque [...] On n'aura jamais ce message-là à passer (extrait de l'entretien 7).

D'autres expriment des revendications similaires à celles qu'on aurait envers un syndicat, par exemple afin que leur ordre intercède en faveur d'une reconnaissance de leur statut dans leurs conditions de travail, comme l'évoque ce répondant, relatant une conversation avec un membre : « Pourquoi vous n'intervenez pas? Pourquoi vous ne forcez pas le gouvernement à nous rémunérer en fonction du titre professionnel qu'on détient? » (extrait de l'entretien 5).

Des membres expriment des attentes de nature associative, par exemple afin que leur ordre mène des campagnes publicitaires ou encore en soutien à des intérêts

corporatistes, comme afin de protéger l'exclusivité de leurs activités professionnelles. Plusieurs s'attendent aussi à recevoir de leur ordre certains services, comme dans le cadre d'une relation entre une entreprise et ses clients. Finalement d'autres s'attendent à ce que leur ordre occupe la place publique sur des enjeux de nature sociétale :

Des gens envoient des courriels : « Ah! Il se passe telle chose; l'Ordre va-tu réagir là-dessus? ». Fait que là, au Conseil d'administration ou la présidence, eux autres, là : « Ah oui! Il faut... Il faut réagir! », tu sais. Moi j'haïs ça le mot « réagir » (extrait de l'entretien 3)!

C'est parfois au niveau du Conseil d'administration (également composé de membres) que les attentes sont de nature plus associative ou corporatiste :

Il y a des enjeux au conseil d'administration... Les membres qui y siègent sont des professionnels [membres de l'Ordre] [...], puis ils doivent faire la part entre être un [professionnel] qui pratique puis qui a ses intérêts, puis siéger sur un conseil d'administration dont la mission est la protection du public. Donc c'est comme deux casquettes différentes. Bien que souvent les, tu sais, les intérêts soient les mêmes, mais c'est ça, par le passé, des fois c'était plus difficile... (extrait de l'entretien 6).

4.3.1 Un vide à combler

Un répondant affirme que les ordres et leurs équipes de communication ressentent parfois de la pression à assumer un rôle associatif lorsqu'il n'y a pas d'association dans leur milieu pour répondre à ce genre de besoins :

[L]à on pallie un peu ce manque-là, mais sous le couvert un peu de la protection du public. [...] il y a vraiment une confusion entre ce qu'est le rôle d'un ordre puis ce qu'est le rôle d'une association. Donc eux [les membres] s'attendraient probablement à ce qu'un ordre soit très revendicateur, très protectionniste, très à la limite corporatiste sur certains éléments (extrait de l'entretien 4).

Plus loin dans l'entretien, ce même répondant explique qu'il faut savoir arrimer la protection du public et la réponse aux attentes des membres :

[Il s'agit de] faire un dosage entre le rôle associatif puis le rôle... Tu sais les grandes campagnes de communication qu'on fait, [...] ça aussi c'est une belle réalisation, parce qu'il y a personne d'autre qui le fait. Puis c'est toujours dans la finesse de jouer entre, justement, je pousse de l'avant cette profession-là, mais au bénéfice [de la protection du public] (extrait de l'entretien 4).

4.3.2 Des attentes qui s'inscrivent dans une tradition

Pour l'un des répondants, les attentes des membres s'expliquent par l'histoire et les traditions dont sont issus les ordres : « Il peut être difficile de prendre des distances avec la mission associative, parce que l'Ordre a été créé à partir d'une association » (extrait de l'entretien 8).

Effectivement, comme nous l'évoquions dans le premier chapitre, pratiquement tous les ordres étaient des associations ou des corporations avant d'intégrer le système professionnel. Ces deux types d'organismes ont des mandats bien différents des ordres, mais il peut être difficile, tant pour les membres que le public, de comprendre la différence, surtout pour les ordres qui ont été créés plus récemment, comme l'indique ce répondant :

Alors c'était, dans le fond, au cours des premières années de, d'amener ça à ce que ce soit plus reconnu comme un ordre. Et puis c'est ce qu'on, ce sur quoi on a travaillé beaucoup de toutes les années, puis c'est sur quoi on travaille encore. Bon, bien maintenant c'est moins difficile, là, parce que les gens ils comprennent plus qu'est-ce que c'est un ordre professionnel, les gens [du domaine] comprennent plus leur rôle puis leur impact aussi auprès du public, ce qu'ils avaient de la difficulté à juger auparavant. Mais maintenant c'est plus clair; on est plus, aussi, au niveau de la relève, on est plus dans les universités, plus dans les écoles secondaires, dans les cégeps, en expliquant l'importance, aussi, que les gestes qu'ils vont faire au quotidien, les [membres de l'Ordre], ont de l'impact sur le public (extrait de l'entretien 8).

4.3.3 Un public qui n'est pas acquis

Certains répondants expliquent que, tout en demeurant fidèles à leur mandat de protection du public, il est important pour eux de répondre à plusieurs attentes des membres afin qu'ils maintiennent leur adhésion à l'Ordre. C'est particulièrement vrai pour les ordres encadrant des professions à titre réservé, parce que les professionnels peuvent réaliser diverses activités de leur champ d'exercice sans être membres de leur ordre, comme l'explique ce répondant :

Nous autres, [nos membres], là, ils peuvent très bien faire exactement la même job, mais ne pas porter [le titre]. Il n'y a pas beaucoup de milieux actuellement qui obligent d'être membre de l'ordre professionnel, ce qui fait que nous autres on ne veut pas non plus s'aliéner ces gens-là, parce qu'ils peuvent être des membres potentiels ou ils pourraient à n'importe quel moment partir et ils pourraient revenir. Donc on a comme une relation aussi; il faut faire attention, tu sais. [...] Notre budget est [...] dépendant du membership fait qu'on n'a pas avantage à être *rough* avec eux autres (extrait de l'entretien 7).

4.4 Les communications

Les équipes de communications ont recours à de multiples stratégies et outils pour recueillir de l'information sur les publics et, ultimement, échanger avec eux. Voici, par public, une liste des activités de communications recensées lors des entretiens.

Tableau 4.1 Activités de communication

MEMBRES	GRAND PUBLIC
<ul style="list-style-type: none"> • Sondages (entre autres lors de la planification stratégique) • Assemblées (dont l'assemblée générale) • Tournées dans les régions • Plateforme de renouvellement • Rencontres lors d'activités de formation continue 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage • Consultations publiques • Groupes de discussion • Forums en ligne • Information de la réception ou du service à la clientèle
RELÈVE	EMPLOYEURS
<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres dans les milieux d'enseignement • Activités • Comités étudiants • Statut particulier au sein de l'Ordre • Concours • Congrès étudiant • Rencontres par le biais d'activités de formation • Recherche documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Visites dans les milieux de travail • Tenue d'activités pour l'embauche de stagiaires • Communication afin de sensibiliser à certains enjeux
POUR DIVERS AUTRES PUBLICS	ASSOCIATIONS, REGROUPEMENTS, SYNDICATS
<ul style="list-style-type: none"> • Médias sociaux • Recherche documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres/échanges de personne à personne • Rencontres dans le cadre de partenariats
	DÉCIDEURS / TITULAIRES DE CHARGES PUBLIQUES
	<ul style="list-style-type: none"> • Correspondance diverse • Commissions parlementaires

Sans être exhaustif, ce recensement permet d'explorer la façon dont les équipes communiquent avec leurs publics, quelles démarches elles font pour mieux connaître les parties prenantes en termes de besoins et d'attentes, et quels sont les espaces d'échange.

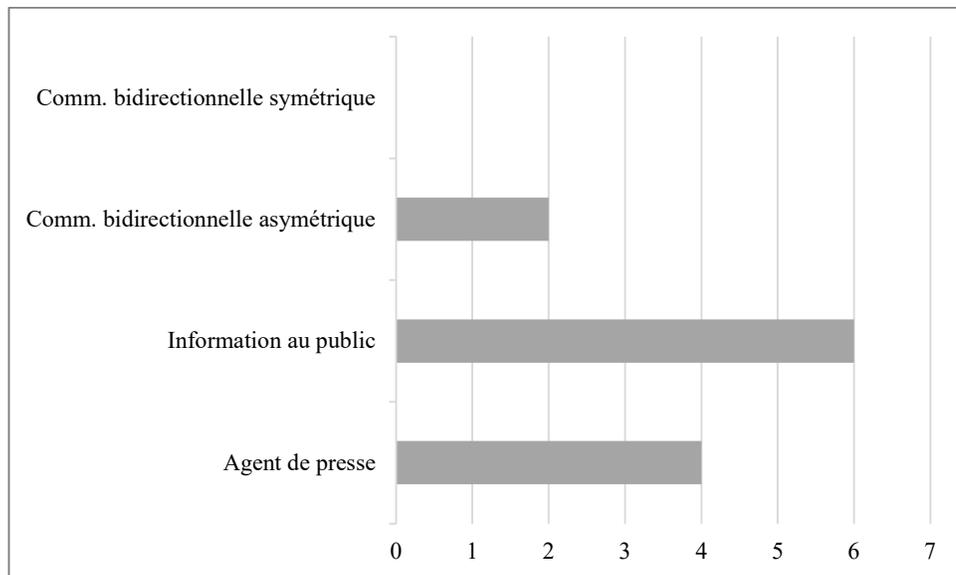
4.4.1 La bidirectionnalité et la symétrie dans le contexte des ordres

Si elle est présentée par certains auteurs comme la clé d'un exercice éthique des relations publiques (Grunig, 2014, Plowman, 2005, Pearson, 1989, et bien d'autres), comment la bidirectionnalité se traduit-elle dans les communications des ordres professionnels? Quelle place occupe-t-elle dans les activités de communication? Permet-elle aux ordres de mieux réaliser leur mandat de protection du public?

a) Les modèles de Grunig

Nous avons demandé aux répondants d'identifier spontanément parmi lesquels des quatre modèles de Grunig ils situaient leurs communications. La majorité des répondants ne semblaient pas très familiers avec cette typologie, ce qui peut s'expliquer en partie par le fait que 6 d'entre eux ne sont pas formés en communication. Aussi, nous avons pris soin de leur résumer les quatre modèles et ce qu'ils impliquent. Voici donc les modèles auxquels les répondants se sont identifiés (figure 4.5).

Figure 4.5 Identification aux modèles de Grunig



Cette identification par les répondants aux quatre modèles de Grunig ne nous semble pas très concluante. Tout d'abord, il s'agit de leur perception de leurs activités, et non d'une catégorisation objective, effectuée par une même personne pour tous les ordres. Le regard porté sur les activités est bien différent d'un ordre à un autre : certains effectuent une lecture plus positive, conciliante, tenant compte du contexte, alors que d'autres sont plutôt intransigeants, critiques ou sévères lors de cette auto-évaluation. Par exemple, un répondant identifie ses communications comme relevant du modèle « Information au public », alors qu'il propose plusieurs formes d'échange avec différents publics; en parallèle un autre répondant s'identifie au modèle « Bidirectionnel asymétrique », bien qu'il offre beaucoup moins d'occasions d'échange avec les publics.

Aussi, certains offrent une réponse plus globale alors que d'autres nuancent leur réponse en fonction des publics : « Définitivement, pour la population, on est unidirectionnel. [...] Pour ce qui est des membres, on est bidirectionnel » (extrait de l'entretien 10).

Bref, cette auto-évaluation ne reflète pas systématiquement les efforts effectués par chacun pour s'inscrire dans une communication bidirectionnelle (symétrique ou non). Nous ne mettons pas ici en question la sincérité des répondants ou la bonne foi avec laquelle ils se sont prêtés à l'exercice; nous voulons simplement indiquer que leurs réponses sont guidées par leurs perceptions et que certains ont été plus nuancés et exhaustifs que d'autres.

D'ailleurs, en choisissant d'aborder cette question aussi directement, sans définir d'indicateurs précis et objectifs de cette performance, nous avons conscience des limites de cette initiative et du type de réponses que nous allions obtenir. Nous estimions néanmoins que la démarche était intéressante parce qu'elle permettrait de

voir dans quelle mesure les répondants étaient familiers avec ces concepts, et comment ils évaluaient leurs performances.

Également, nous avons d'emblée expliqué aux répondants que ce n'est pas tant l'identification à un modèle spécifique qui nous importait, mais de voir comment se traduisaient les modèles au sein des ordres, quelle était la portée de chacun et comment les répondants eux-mêmes se situaient face à ces modèles. Finalement, c'est plus dans cette exploration large de l'usage de la bidirectionnalité que les résultats ont été porteurs, comme l'expliquent les paragraphes suivants.

b) Des communications plus adaptées et plus appréciées

Un des répondants explique que, dans le cadre de sa planification stratégique, l'Ordre avait identifié certains enjeux, dont celui d'aller chercher de la rétroaction. C'est pourquoi il a fait un virage dans les dernières années, en allant au-delà de la publication de contenus pour tenter d'aller aussi chercher de l'information en retour. Le répondant explique qu'auparavant, l'équipe de communication transmettait des messages sans trop se poser de questions, un exercice qui se révélait plutôt limité :

...de 1) on n'améliorait pas nos façons de faire, puis de 2) bien les contenus étaient peut-être pas nécessairement adaptés aux besoins des clientèles. On a décidé de briser cette façon de faire là. Puis là, bien on est à, on est comme à l'an un des nouvelles façons de faire, puis déjà ça se fait ressentir, là, on apprécie davantage... En fait les gens apprécient davantage ce qu'on fait, ce qu'on communique, comment on le communique, puis je pense que c'est plus adapté aussi (extrait de l'entretien 6)...

c) Un cadre rigide

Un répondant indique que son équipe aspire à adopter les modèles « information au public » ou même la « communication bidirectionnelle asymétrique », mais que le mandat des ordres limite un peu la créativité et le dynamisme dans les communications :

« On n'est quand même pas une organisation de produits et commerce, donc on ne peut pas se réinventer au quotidien non plus » (extraits de l'entretien 4).

d) L'importance de « garder une distance »

Un répondant explique que, selon lui, un échange direct et réciproque, qui correspond davantage aux modèles bidirectionnels, n'est pas nécessairement souhaitable, ni de la part des membres ni de la part de l'Ordre. Tous deux préfèrent garder une certaine distance. Le répondant explique cette observation par le fait que les ordres sont quand même des organismes de surveillance et qu'ils doivent ainsi maintenir un rôle d'autorité.

4.4.2 Les facteurs qui influencent la position des ordres

Cancel *et al* (1997) effectuent la recension de 87 variables affectant la position qu'adoptent les organisations en regard des modèles de Grunig, allant de la pure défense ou représentation de l'organisation (*advocacy*) à la pure recherche de compromis (*accomodation*). De la même manière, plusieurs de ces variables contribuent aussi à déterminer les rôles et la portée stratégique que peuvent jouer les équipes de communication. Qu'on pense entre autres aux caractéristiques des individus constituant les équipes (âge, expérience, formation, caractère même de ces personnes); ces variables ont un impact sur le rôle que peut jouer une équipe de communication et aux initiatives qu'elle peut suggérer.

4.3.3 Deux modes de communication bidirectionnelle sous la loupe

Nous explorons ici plus en détail deux formes de communication bidirectionnelle qu'exercent tous les ordres rencontrés, soient l'assemblée générale annuelle et les médias sociaux. Il nous semblait intéressant de nous attarder plus longuement sur ces deux modalités de communication non seulement parce qu'elles sont partagées par tous les ordres rencontrés en entretien, mais aussi parce qu'elles s'adressent à tous les

membres (et même souvent au grand public, dans le cas des médias sociaux) et qu'elles comportent un potentiel intéressant de bidirectionnalité.

a) L'assemblée générale et ses variantes

Les ordres sont tenus, par le *Code des professions*, de convoquer annuellement les membres en assemblée générale. C'est d'ailleurs l'occasion pour les membres non seulement d'être informés des actions et interventions de l'Ordre au cours de la dernière année, mais aussi de se prononcer sur différentes questions telles que le taux de la cotisation, la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la présidence, du choix des vérificateurs qui se pencheront sur l'exercice financier, ou de l'adoption d'une cotisation spéciale, par exemple. L'assemblée générale est aussi un espace d'échange direct puisque des périodes de questions sont prévues dans la procédure. C'est donc souvent, parmi les activités communes à tous les ordres, celle qui se rapproche le plus d'une communication bidirectionnelle symétrique⁴⁷.

Certains ordres ont développé différentes stratégies pour stimuler la participation des membres et optimiser cet espace de consultation : des ordres jumellent l'événement avec de la formation, d'autres offrent des activités ludiques, des prix, rendent hommage à certains membres, ou couvrent même certains frais de déplacement liés à la participation. Un ordre rencontré a même conçu une structure très élaborée pour assurer une représentation de chaque région du Québec et donné un mandat de représentation à certains membres de chacune des régions.

⁴⁷ Il serait naïf d'affirmer que les assemblées générales constituent une communication bidirectionnelle symétrique puisqu'elles sont encadrées de différentes façons. Entre autres, il y a un ordre du jour prédéfini et une présidence d'assemblée qui concède le droit de parole aux interlocuteurs. Aussi, un code structure les échanges; ceux qui en connaissent les règles et qui en maîtrisent le vocabulaire ou la rhétorique sont favorisés, tout comme ceux qui constituent des alliances.

b) Les médias sociaux changent la donne

Il ressort de nos entretiens que depuis les 10 dernières années, l'avènement des médias sociaux entraîne une modification importante pour les ordres, et ce à plusieurs niveaux. Tout d'abord, ils constituent un moyen très accessible et économique de communiquer l'information aux membres ou au grand public, de faire de la promotion ou de les consulter.

Les médias sociaux ont poussé les ordres à adopter une communication bidirectionnelle, comme l'explique ce répondant :

Les médias sociaux ont bouleversé un peu les façons de faire là-dessus. Moi j'y crois énormément. Puis ça sera dans le prochain développement, mais on peut plus être seul sur notre île, puis on ne peut plus être juste en *push*. Il faut être dans les deux. Je vous dirais qu'en ce moment, on est un... Tu sais on avait des sites Web, on *pushait* de la pub, on ne faisait aucune collecte, ce qui moi j'appelle, de data, de données... Donc il n'y avait pas de tableau de bord. On mesurait pas nos taux de clics, on mesurait, ou du moins, ce qu'on ressortait, on ne s'en servait pas pour faire une analyse intelligente : « Ça, ça a fonctionné, là ça va moins bien... ». Comment on est capable, après ça, d'orienter nos actions à venir? Vraiment... Moi, je le vois vraiment comme un jeu d'échec ou un jeu de stratégie : il faut qu'on investisse nos énergies là où ça fait bouger l'aiguille. Donc on poussait, on poussait, on poussait, on poussait, on mettait, tout le monde était surchargé puis on patinait fort, mais il y a pas de sentiment de plus-value. Puis en plus on arrivait en assemblée ou on se mangeait des critiques, puis même au quotidien parce qu'il y avait peu de conscience sur : « Qu'est-ce que la personne a réellement besoin? » (extrait de l'entretien 4).

Les médias sociaux sont un espace de contestation où les membres peuvent adresser directement leurs commentaires ou leurs critiques à leur ordre. Ils leur permettent également de mettre en commun leurs revendications. Plusieurs répondants ont évoqué l'existence de groupes Facebook créés en ce sens.

L'un des répondants relate cette expérience :

Aujourd'hui avec les médias sociaux, on le sait plus ce que nos membres pensent. Tu sais par exemple nous autres [...] il y a un groupe Facebook; je te dirais que c'est sûrement le trois quarts des [membres] qui font partie de ce groupe-là. C'est un groupe fermé, exclusif aux [membres]. Des fois on sort dans les médias, là, puis après on se fait vraiment critiquer dans ce groupe-là, là, tu sais « L'Ordre nous défend jamais; sont tout le temps sur notre dos », etc.

Ainsi, les ordres ne peuvent plus ignorer les revendications et les doléances des membres et des autres publics lesquels ont désormais un canal pour se faire entendre.

4.5 Tensions et conflits⁴⁸

Parce que les communications se situent à la frontière entre les organisations et leurs publics, pour plusieurs auteurs (Grunig, 1992; Plowman, 2005; Holtzhausen et Voto, 2002, et bien d'autres encore), c'est dans les contextes de conflits ou de tensions qu'elles peuvent apporter une contribution significative. Pour les tenants de la théorie de l'Excellence (Grunig, 1992), cet apport se réalise au sein de la coalition dominante alors que pour d'autres (dont Holtzhausen et Voto, 2002), c'est par la dissension et la résistance. Pour ces dernières, les conflits permettent d'identifier les enjeux sujets à confrontation entre l'organisation et ses publics pour proposer ensuite de nouvelles solutions (Holtzhausen, 2000, dans Holtzhausen et Voto, 2002) alors que le consensus équivaut essentiellement à affirmer et maintenir le point de vue du plus fort, comme l'évoque Roper (2005). Comment ces théories se traduisent-elles dans les ordres professionnels? Quels enjeux se profilent derrière ces différends et comment les équipes de communication interviennent-elles?

⁴⁸ Aux fins de ce mémoire, les termes « tension », « contradiction », « opposition » et « conflit » sont utilisés comme synonymes, même si nous sommes consciente qu'ils sont conçus de manière beaucoup plus nuancée dans la littérature abordant spécifiquement la communication organisationnelle.

Tous les ordres rencontrés affirment avoir vécu, avec un public ou l'autre, des tensions ou même des conflits. Voici, par secteur, la nature de ces différends.

Tableau 4.2 Conflits ou tensions

AVEC DES MEMBRES

- À la suite d'une demande, par l'Office, de céder certaines activités réservées à une autre profession.
- Parce qu'ils voudraient que leur ordre prenne position, qu'il les appuie sur des enjeux de conditions de travail.
- Sur une prise de position controversée de leur ordre.

AVEC UN ORDRE D'UNE PROFESSION CONNEXE

- À la suite d'une demande, par l'Office, de céder certaines activités réservées à une autre profession.
- Sur une prise de position controversée de l'ordre.
- Au sujet de la demande que leur soient accordées certaines activités réservées à une autre profession.

AVEC DES ASSOCIATIONS LIÉES À LEUR DOMAINE

- Parce que leurs communications portent à confusion entre leur rôle et celui de l'Ordre.
- Sur des activités commerciales protégées par les associations et qui, aux yeux de l'Ordre, seraient contraires à la protection du public.

AVEC L'OFFICE DES PROFESSIONS

- Au sujet de la demande, par l'Office, de céder certaines activités réservées à une autre profession.
- Au sujet de la demande que leur soient accordées certaines activités réservées à une autre profession.

AVEC DES INSTITUTIONS BANCAIRES

- Au sujet de leurs règles ou de leur développement d'affaires.

AVEC DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

- Sur les délais pour que soient effectuées certaines démarches.

4.5.1 La recherche du consensus

Un autre concept important pour Grunig et sa Théorie de l'excellence est le rôle que peuvent jouer les communications pour favoriser l'obtention d'un consensus entre l'organisation et ses publics (Grunig, 1992). Or, selon les entretiens, les équipes de communication ne semblent pas viser l'obtention d'un consensus absolu, mais plutôt un échange transparent, s'inscrivant dans plutôt dans la théorie de la Fully Functioning Society, proposée par Heath (2006, dans Yates, 2015). Dans ce sens, plusieurs répondants ont admis que leurs objectifs et ceux de leurs divers publics sont parfois irréconciliables, mais que la transparence et l'ouverture peuvent favoriser des rapports plus harmonieux. Un répondant évoque ainsi le rôle de l'équipe de communication dans cette forme d'échange :

« Comment on peut présenter les choses pour qu'ils comprennent pourquoi on les fait, puis est-ce qu'on peut en arriver à une espèce de point, sans que ce soit un consensus, mais que chacun se comprenne? Tu sais parce que c'est sûr qu'il y a des positions qui seront toujours différentes » (extrait de l'entretien 1).

4.6 Dissension et activisme

Holtzhausen et Voto (2002), tout comme Berger et Reber (2006), avancent que les relations publiques sont appelées à opposer une résistance ou à jouer un rôle d'activiste au sein de leur organisation lorsque cette dernière ou certains de ses employés agissent contrairement à l'éthique. Ces interventions font des équipes de communication des « gardiennes des valeurs ». Cette résistance peut se faire au sein de la coalition dominante, ou par l'exercice d'une influence indirecte sur les dirigeants, par exemple en créant des alliances (Holtzhausen et Voto, 2002).

Les personnes rencontrées ne semblent pas toutes voir spontanément ce rôle dans leurs activités ou leur fonction. Elles se conçoivent plutôt comme des partenaires de leurs

collègues, s'identifient à l'organisation et à ses réussites. Toutefois, selon la manière dont on aborde le sujet, plusieurs relatent des activités qui s'apparentent à un comportement qui correspondrait à un rôle de gardiennes des valeurs ou d'activiste.

Il est à noter que plusieurs d'entre elles y voient un trait de leur personnalité et non une caractéristique partagée par l'ensemble des personnes travaillant dans le milieu des communications, comme l'explique ce répondant :

Tu sais, je ne sais pas si demain matin je m'en vais, là, je ne sais pas si... Qu'est-ce qui va arriver, par exemple, tu sais? [...] Ça, je ne sais pas. Peut-être qu'il y a des choses qui seraient différentes, ça, c'est sûr, parce que souvent j'ai l'impression de tirer sur la bride un peu... (extrait de l'entretien 3).

Tout d'abord, les entretiens révèlent que les valeurs et leur respect sont essentiels aux activités des équipes de communications et même des ordres. Elles sont la pierre d'assise sur laquelle s'appuient toutes leurs interventions : « C'est fondamental. En fait, c'est ça qui nous donne une légitimité, en tant qu'ordre je veux dire » (extrait de l'entretien 5).

Ainsi, 9 répondants sur 10 affirment avoir intercedé auprès de la direction pour rappeler certaines des valeurs importantes pour leur ordre ou pour le système professionnel. Dans sa forme la plus restrictive, c'est dans les activités quotidiennes des équipes de communication que se traduit cet engagement, comme l'exprime ce répondant : « C'est important de véhiculer la bonne information, d'être transparent. Il faut que tu sois clair, cohérent, transparent » (extrait de l'entretien 10). Un autre abonde : « Je pense dans toutes nos actions, les valeurs du système professionnel doivent transparaître et les valeurs de l'Ordre. Pour ça, il faut bien les comprendre puis il faut être capable, au moins, de les... Il faut que ça transparaisse dans chacune de nos communications » (extrait de l'entretien 9).

Comme l'indique ce répondant, c'est en agissant au nom de ces valeurs que les communications peuvent se réclamer de la protection du public :

Les valeurs se traduisent dans la façon dont on communique aux gens, dans les choix qu'on fait de communications, dans les choix de positionnement qu'on prend, dans nos, nos échanges avec le public, les parties prenantes [...]. Alors c'est sûr que s'il y avait pas les valeurs de l'organisme, de la profession, on pourrait; on serait comme, on serait comme plus une association (extrait de l'entretien 8).

Certains croient que cet engagement envers les valeurs de l'Ordre doit être porté par tout le personnel de l'organisation, mais que ce sont les équipes de communication qui doivent les faire entendre :

C'est pas aux communications de déterminer les valeurs de l'organisation, mais après, on doit les véhiculer dans nos messages, dans..., puis tant à l'interne qu'à l'externe. [...] Moi, je me gêne pas de le rappeler, des fois. [...] Les comm[unications] sont assez proches de la direction générale, de la présidence, fait que je pense qu'on a un rôle à ce niveau-là (extrait de l'entretien 1).

Dans ses mots, ce répondant soutient la même idée : « On se doit d'être les porte-parole nous-mêmes, à l'intérieur et à l'extérieur. On [l'équipe de communication] fait beaucoup de travail de représentation, mais les valeurs c'est l'affaire de tous » (extrait de l'entretien 4).

Un autre répondant explique que la transparence, l'indépendance et la crédibilité de son ordre sont précieuses et qu'il se fait un devoir de les protéger, même si ça implique parfois qu'il s'oppose à ses collègues et ses supérieurs :

[D]ire les vraies choses, c'est plus payant; j'essaie d'inculquer ça dans ma gang. [...] Conserver cette espèce d'aspect indépendant. Pour moi, ça, j'y tiens comme

la prunelle de mes yeux. Ça, tu peux... Tu peux être un administrateur, un président, un directeur général, il y a des choses que tu ne feras pas faire. [...] L'indépendance qu'on a, moi l'indépendance que j'ai comme organisation indépendante, mon objectif c'est d'être la source de référence crédible, indépendante et transparente [dans le domaine]. Ça, pour moi, c'est sacré. Puis j'adore ça. Je... Puis j'y fais attention, tu sais, même que des fois ils viennent tannés... Je fais attention à ça. [...] Être protecteur de ce qu'est la mission première de l'Ordre, de pas faire du corporatisme... [...] Chaque fois qu'il y a quelque chose qui se présente, c'est ma façon de penser. [...] Beaucoup de pression pour augmenter notre visibilité, mais ça doit rester dans le cadre de la protection du public. [...] Il y a un risque à jouer un rôle sociétal : celui-ci ne doit pas servir à d'autres objectifs que la protection du public, comme la visibilité (extrait de l'entretien 3).

Pour certains répondants, c'est au Conseil d'administration et à la direction générale de leur ordre qu'il a fallu rappeler le mandat de protection du public :

Il y avait un travail à faire au service des communications auprès des administrateurs; de faire, de toujours rappeler que la mission c'est la protection du public, puis c'est la priorité, puis c'est pas nécessairement la valorisation du travail [des membres] (extrait de l'entretien 6).

4.7 Les rôles des communications

Les entretiens ont permis de dégager les grands rôles que jouent les équipes de communication : celui de soutien et un rôle stratégique, qui se décline à son tour en trois fonctions (facilitateurs/médiateurs, rassembleurs et conseillers).

4.7.1 Rôle de soutien

Cinq des 10 ordres rencontrés mentionnent spontanément le rôle que jouent les équipes de communications en soutien aux autres équipes. Or, selon certains auteurs, le fait d'assumer une fonction de soutien pourrait indiquer qu'elles jouent un rôle de moindre importance et contribuer à les marginaliser au sein de l'organisation (Mintzberg, 1983,

Spicer, 1997, tous deux dans Holtzhausen et Voto, 2009). Toutefois, cette fonction de soutien à la protection du public, donc aux directions ou aux services, les amène à s'impliquer dans de multiples activités et projets. C'est en partie ce qui fait que les communications sont informées de plusieurs dossiers, plusieurs enjeux. Cette place centrale les porte souvent à jouer un rôle stratégique.

4.7.2 Rôle stratégique

Six des 10 ordres rencontrés estiment que les équipes de communication jouent un rôle hautement stratégique et que leur apport en ce sens est précieux. Voici comment se décline ce rôle.

a) Facilitateurs ou médiateurs

L'un des répondants explique que, en situation de conflit, les communications permettent aux parties adverses de mieux se comprendre :

On travaille en soutien pour le développement de messages qui seraient peut-être acceptables. Tu sais on est comme dans une forme d'acceptabilité sociale pour, tu sais, notre collaborateur. Dire comment il peut comprendre pourquoi; tu sais le pourquoi de nos décisions (extrait de l'entretien 1).

Cette conception de l'apport des équipes de communication correspond à celle de « modérateur », définie par Wolter et Miles (1983) comme la fonction d'aider à établir et maintenir des relations d'interdépendance entre une organisation et ses publics (tel que résumé par Bivins (1987).

L'un des répondants donne en exemple une situation de grande tension, alors que l'Office des professions leur demandait de céder certaines de ses activités réservées à un autre ordre :

La communication a joué un rôle central [...]. On est allé à la rencontre des membres dans je dirais peut-être cinq ou six villes pour, bien, leur expliquer ce qui se passe, puis leur présenter ce qu'on veut proposer à l'Office. Donc il y avait une démarche de communication à faire parce qu'il fallait leur faire comprendre qu'on n'avait pas le choix, puis que si on proposait rien, bien on allait se le faire imposer, puis qu'il fallait, tu sais, comprendre le point de vue [de l'autre ordre concerné], le point de vue de l'Office tout en, en respectant [la profession] puis le, la longue démarche vers l'accès à la profession. Donc il y a un exercice de communication à faire de ce côté-là, puis... [...] Ça donne les coudées franches aussi après (extrait de l'entretien 6).

b) Rassembleurs

Pour un répondant, les communications ont contribué à souder les liens entre les membres de nouvelles équipes :

On [l'équipe de communication] n'avait vraiment pas le choix, parce que ça, c'est ça qui paraissait en public [...], mais aussi à l'interne. Parce que, il fallait qu'on établisse notre crédibilité à l'interne et il fallait qu'on amène les diverses équipes. [...] C'est nous autres qui est responsable de la campagne de pub, de l'image, le logo... C'est nous autres qui répond aux membres. [...] Il y a eu des frictions, c'est certain, puisqu'il y avait des visions différentes, parce qu'on venait de cultures différentes, mais en même temps on a été forcés très rapidement d'être, de se mettre dans la peau de nos confrères, consœurs [...]. Il fallait qu'on les comprenne, puis il fallait qu'on trouve des terrains d'entente, parce que sinon on ne serait pas là aujourd'hui, là, c'est sûr qu'on serait pas là (extrait de l'entretien 5).

c) Conseillers

L'un des répondants explique que l'apport des équipes de communication est essentiel au fonctionnement de l'Ordre :

On est plus qu'entendu; on fait partie, je vous dirais, des discussions, des orientations stratégiques de l'Ordre, on est consulté plus que d'être entendu, on est consulté, on a besoin d'avoir notre avis, qu'est-ce qu'on en pense, avant d'aller de l'avant dans un dossier (extrait de l'entretien 2).

Un répondant explique le rôle de conseiller auprès des hauts dirigeants, lorsque l'ordre pour lequel il travaille est en conflit avec un autre ordre :

... les limites [entre une profession et une autre] sont pas très, très bien définies; parfois il y a de l'empiétement, puis là ça crée des petites tensions. Les communications jouent alors un rôle comme conseillers stratégiques. Aussi sur les enjeux avec le directeur : quand devons-nous sortir dans les médias? Quand devons-nous faire de la pression politique? Quand...? Fait que c'est souvent les comm[unications] avec le cabinet de la présidence (extrait de l'entretien 4).

Pour un autre répondant, c'est par les solutions que les communications proposent qu'elles gagnent un statut important au sein de l'organisation :

On est impliqué à part entière; pas juste, on n'est pas juste assis à la table pour conseiller sur les communications, mais plus sur le niveau stratégique aussi. Ça va au-delà des messages : on peut suggérer des stratégies d'approche ou des stratégies qui permettent de, de faire avancer plus les dossiers [...] proposer des options à des demandes qui sont faites; on peut aller jusque-là (extrait de l'entretien 8).

Certains répondants avancent que les communications ont un statut particulier au sein des ordres. Pour l'un d'entre eux, c'est leur situation dans l'organisation qui explique ce statut :

Le service des communications a une capacité d'influence, a l'avantage de, d'avoir une vision d'ensemble de ce qui se fait, puis d'avoir les opinions de tous sur un sujet, de connaître, de connaître un peu de tout, dans le fond; savoir ce qui se fait dans un service; savoir ce qui se fait dans l'autre service; savoir quelle est la position de tel ministère, quelle est la position de l'autre ministère sur un même sujet, quel est, comment un trouver un terrain d'entente (extrait de l'entretien 6)...

Un répondant avance qu'en participant à toutes les étapes du processus décisionnel, il peut assurer une cohérence dans l'évolution des dossiers et dans la communication de l'information : « Je suis impliqué dès le départ, fait qu'il n'y a pas de surprise quand ça

arrive sur le bureau, là. Il n'y a pas de décision qui se prend sans que j'y aie participé, fait que tu sais, ça se fait naturellement » (extrait de l'entretien 3).

Ce répondant abonde en parlant des échanges qu'il a avec les autres directions et de leur importance : « Moi, bien, je suis issu des affaires publiques puis des relations publiques, donc c'est primordial pour moi. Maintenant je le sens [...] on me met davantage dans des projets en amont. » (extrait de l'entretien 4).

Un des répondants explique que pour jouer un rôle stratégique, il faut que la personne aux communications soit non seulement formée, mais qu'elle ait de l'expérience. Or, embaucher une personne de ce profil, de cette envergure n'est pas à la portée de tous les ordres. Cette observation semble confirmer les deux éléments identifiés au début du chapitre comme leviers pour gagner de l'influence au sein de l'organisation, soit la formation et l'expertise. Il ajoute qu'il faut avoir de la crédibilité, que les communications soient reconnues au sein de l'Ordre.

4.8 Préserver l'intégrité du mandat dans les communications

Les ordres sont parfois accusés d'adopter une conception trop corporatiste ou associative de leur mandat, et ces soupçons sont parfois liés, directement ou indirectement, à leurs communications. D'ailleurs, puisque les directions ou les services de communication des ordres professionnels ne réalisent pas une fonction statutaire (imposée par le *Code des professions*), certains, au sein du système professionnel, s'interrogent même sur la pertinence de consacrer des ressources à un tel volet.

Les entretiens ont permis de faire ressortir que les répondants sont très critiques de cette orientation corporatiste chez leurs pairs :

L'image de corporatisme colle encore aux ordres professionnels. C'est très, très, très difficile de s'en débarrasser puis ça vient certainement du fait que beaucoup d'ordres n'ont pas fait dans le passé cette distinction très nette entre leur véritable rôle [et les activités corporatistes]... Aujourd'hui les ordres sont beaucoup plus conscients de ça, puis des dérives que ça peut amener (extrait de l'entretien 5).

Un répondant explique que les ordres se situent entre deux pôles, allant d'une attitude très rigide, se limitant à une interprétation restrictive de leur mandat de protection du public, à une attitude très associative :

Il y a certains ordres professionnels que, eux, ils délivrent des permis puis, que tu aies n'importe quoi à dire, là, à la limite : « Si tu élèves le ton au téléphone, je vais te mettre sur la *blacklist* puis je vais envoyer un inspecteur chez vous, parce que si tu élèves le ton [...] avec moi, quelle est ta relation avec ton client? », par exemple. Puis il y en a d'autres que [...] c'est quasiment rendu une association, tu sais? Parce qu'ils sont tellement, tellement : « On veut vous donner des avantages, on veut vous donner des privilèges, on vous invite à des 5 à 7 » (extrait de l'entretien 7).

Un répondant explique également que l'ordre et ses interventions doivent s'élever au-dessus des intérêts des membres pour garder sa légitimité : « C'est la profession qui met son expertise au service du bien commun. Quand bien même que 100 % de mes membres seraient contre, ça ne m'empêchera pas, moi, de dire que c'est ça qu'il faudrait faire. » (extrait de l'entretien 5).

4.9 L'éthique des équipes de communication

Le relativisme éthique qu'évoquait Pearson (1989) s'observe-t-il dans les activités des équipes de communication des ordres professionnels? Les répondants appuient-ils leurs décisions sur des normes morales objectives et communes? Existe-t-il des balises claires?

Aucune des personnes rencontrées n'a fait référence au Code de déontologie de la Société canadienne des relations publiques (SCRCP) ou à celui de la Société québécoise des professionnels en relations publiques (SQPRP). Toutefois elles accordent beaucoup d'importance aux valeurs de l'ordre pour lequel elles travaillent et à celles du système professionnel. Elles manifestent toutes, bien qu'à divers niveaux, un engagement envers ces valeurs. Contrairement à ce qu'avancent Holtzhausen et Voto (2009), cet engagement nous est apparu plutôt ouvert et transparent. Elles n'évoquent pas faire usage de stratégies, agir pas de manière dissimulée ou créer des alliances; elles disent communiquer directement leurs doutes et tenter de convaincre leurs semblables et leurs supérieurs. Il semble par ailleurs qu'elles agissent de manière plus proactive et plus stratégique, jouant pleinement de leurs caractéristiques personnelles et de leur influence, lorsqu'elles font partie de la coalition dominante et qu'on leur en reconnaît l'autorité.

4.9.1 Les ordres professionnels : éthiques par définition?

Le mandat même des ordres, soit la protection du public, en fait des organismes qui, d'emblée, s'inscrivent dans une démarche éthique; l'ensemble du système a été créé par l'État québécois afin de protéger la population dans les services qu'elle reçoit des professionnels. Ainsi, les personnes qui y œuvrent ont généralement le souci d'œuvrer au bien commun. Cette caractéristique ressort dans les entretiens, comme en fait foi cet extrait ou un répondant évoque ses débuts au sein de l'ordre qui l'emploie :

C'est là que j'ai découvert le monde professionnel, que je ne connaissais absolument pas avant et, bien, j'ai aimé ça. J'ai aimé ça spontanément, d'abord parce que j'avais l'impression de travailler pas pour une cause, pas une entreprise commerciale, mais pour, bien pour une profession. Je trouvais qu'il y avait de la dignité là-dedans, que c'était... C'était pas, c'était pas socialement discutable, ça. On est-tu pour, on est-tu contre une profession? La question ne se pose pas et ça, ça me plaisait vraiment beaucoup. Donc là, je n'étais plus dans l'opinion, et ça je trouvais ça vraiment, vraiment intéressant. Il y avait une espèce de neutralité et une espèce de noblesse dans le propos (extrait de l'entretien 5).

Ce mandat porte effectivement les répondants à tenir pour acquis que l'organisation pour laquelle ils œuvrent contribue au bien commun, comme le laisse entendre cet extrait :

L'élément positif de travailler dans un ordre, c'est que d'abord et avant tout le mandat, tu sais; c'est un beau mandat, là. On est quand même là pour la protection du public (entretien 1).

Puisque les ordres sont également des organismes de réglementation et de surveillance, mais aussi parce qu'ils ont été créés par des lois et qu'ils sont administrés selon un cadre juridique, les personnes qu'ils emploient sont généralement soucieuses de respecter les règles : « C'est sûr que quand tu travailles dans un ordre professionnel, t'as la réglementation puis les lois à cœur, sinon t'es pas à la bonne place, tu sais. Si tu as un problème avec l'autorité, t'es pas à la bonne place » (extrait de l'entretien 7).

Cet extrait permet aussi de concevoir que les répondants sont peut-être moins susceptibles de présenter des attitudes dissidentes, un activisme et une résistance très affirmés, contrairement à certains exemples qu'on trouvait dans les travaux de Holtzhausen et Voto (2009) ou Berger et Reber (2006).

4.10 La volonté de se doter de cadres clairs

Lorsque leur environnement de travail ou leurs supérieurs ne leur offrent pas de balises suffisantes pour appuyer leurs décisions, certains répondants vont jusqu'à en définir eux-mêmes. L'un d'entre eux a rédigé une « politique des communications », comme l'explique cet extrait :

Comme là, récemment, j'ai rédigé ma politique des communications. C'est comme une politique qui chapeaute un peu ce qu'on fait. Puis c'est sûr que ce que j'ai écrit là-dedans, c'est en lien avec les valeurs de l'Ordre, là. Ça m'apparaissait important (extrait de l'entretien 1).

D'autres répondants suggèrent à leur dirigeant de statuer quant à la portée que l'Ordre entend donner au mandat de protection du public. Dans le même esprit, ce répondant a proposé à son organisation un cadre pour justifier sa décision de prendre position ou non sur des enjeux sociaux :

[...] j'ai travaillé sur le concept d'intérêt général pour voir si on pouvait, comme, s'intégrer là-dedans, puis finalement on a adopté ce concept-là, d'intérêt général. [...] C'est un petit peu le concept du gouvernement qui, lui, doit travailler dans l'intérêt général, donc doit prendre en perspective toutes les parties prenantes. Alors ça ressemblait un peu à ça. Moi je leur disais c'est la même chose. [...] Puis on l'a intégré dans notre, dans notre « À propos de l'Ordre », on l'a intégré. [...] Puis en même temps, auprès des, des parties prenantes ou des médias, bien ça, comme, ça nous enlève un fardeau, on dirait, de se positionner (extrait de l'entretien 8).

4.11 Les communications, des *outsiders* au sein de leur organisation

Les ordres sont définis autour d'un mandat, la protection du public, lequel s'exerce essentiellement par les activités statutaires (imposées par le *Code des professions*). Un autre aspect important est que chaque ordre est responsable de l'exercice d'une profession. Par exemple, le Collège des médecins est responsable de l'exercice de la médecine.

Les activités des équipes de communication ne sont pas directement liées à la protection du public et leurs employés ne sont presque jamais formés dans le domaine spécifique qu'encadre leur ordre.

On peut donc dire que, de deux manières, les équipes de communication sont étrangères à ce qu'un des répondants appelle « *core business* » : l'activité centrale de l'organisation. Pour plusieurs, ce sont là deux raisons pour lesquelles les équipes de communication ont du mal à établir leur crédibilité au sein de leur organisation, comme en fait foi cette affirmation : « J'ai aucune autorité sur mes collègues des autres directions. Puis on a comme un déficit de crédibilité à gagner quand on est au sein des ordres. » (extrait de l'entretien 1). Il évoque même un certain « snobisme » [ses mots] à son endroit.

Selon un autre répondant, il existe une méconnaissance et un manque de confiance envers les communications. Il l'explique par cette conception qu'il a souvent perçue chez ses collègues au cours de sa carrière : « le personnel des communications n'est peut-être pas si compétent ». Après tout, « la communication, tout le monde sait faire ça! [...] Ce n'est pas si compliqué que ça; franchement, tu sais. Je suis capable d'en faire autant! » (extrait de l'entretien 5).

Pour illustrer ce manque de confiance et même la peur [ses mots] que les professionnels de son ordre ressentent envers les communications, le répondant évoque que, il y a quelques années, certains de ses collègues soumettaient des projets de textes aux communications pour publication dans le Bulletin de l'Ordre en indiquant par un code de couleur les segments que l'équipe de communication était autorisée à modifier, et ceux qui devaient demeurer tel quel.

Il explique qu'il est très rare que la direction (des ordres, mais aussi de toutes les organisations, de manière générale) reconnaisse la compétence des communications, leur fasse vraiment confiance et les soutienne entièrement. Obtenir cette confiance, établir sa crédibilité est un travail de longue haleine et c'est fragile. Il faut présenter un travail impeccable : « On n'a pas droit à l'erreur » (extrait de l'entretien 5).

Cette distance avec le mandat premier et avec la profession de l'ordre comporte néanmoins certains avantages en ce qu'elle permet aussi de mieux comprendre la manière dont le grand public ou les membres perçoivent les communications de l'ordre. Un répondant donne en exemple le vocabulaire hermétique qu'emploient ses collègues des autres directions, qui sont tous formés dans leur domaine spécifique, et qui emploient tous le même jargon :

Nous on est un ordre de [professionnels du même domaine], donc je suis entouré de [ces professionnels], mais on a un langage qui devient hyper hermétique. [...] Puis, tu sais, on est entourés de juristes, aussi, dans les ordres professionnels... [...] Beaucoup d'avocats, ce qui fait en sorte que on a comme une espèce d'incitatif à communiquer de façon très hermétique, ce qui fait en sorte qu'on est à peu près les seuls à se comprendre, tu sais? Nous, notre rôle, c'est souvent de se ramener puis d'exprimer l'importance de communiquer pour que les gens comprennent (extrait de l'entretien 1).

Il explique qu'il est un lien entre l'Ordre et ses membres, plaidant pour une accessibilité qui va bien au-delà du vocabulaire employé. Il encourage d'ailleurs ses collègues à établir des exigences qui correspondent davantage à la réalité des membres :

Des fois j'apporte un peu de pragmatisme [...] On a comme une forme de perfectionnisme, on voudrait que la pratique [des membres] soit toujours meilleure, ce qui est très bien, mais en même temps je me dis « Oui, mais est-ce qu'on peut y aller par étapes, peut-être, pour que pour nos membres [...] soient capables de suivre? », tu sais. Donc je me fais vraiment, souvent je dirais, le porte-parole des membres (extrait de l'entretien 1).

Un autre répondant abonde dans le même sens, en évoquant le « regard extérieur » qu'elle doit porter sur les situations, en étant au contact des membres et du public : « [...] parce que c'est moi qui parle au monde à l'externe, c'est moi qui reçois les, les... Quand j'envoie l'infolettre, c'est moi qui reçois les réponses [...] » (extrait de l'entretien 7).

Il explique qu'il croit être le mieux placé pour prendre le recul qui est nécessaire pour mieux juger des situations et intercéder auprès de ses collègues :

OK, c'est bien beau tout ça, je sais que c'est obligé, là, mais on est-tu vraiment en train de s'en aller dans le bon sens? Parce que moi ce que je ressens de la perception, ou bien moi mon expérience externe me dit que quand qu'on fait ça comme ça, pas sûr qu'on passe le bon message... » (extrait de l'entretien 7).

Ces témoignages permettent d'entrevoir comment se traduisent les théories recensées au second chapitre. La discussion qui suit explore plus en profondeur ces relations et répond à nos questions de recherche.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Ce chapitre met en lumière les liens entre la réalité du système professionnel, les théories sur lesquelles s'appuie la présente recherche et les résultats obtenus lors des entretiens.

Il est difficile d'aborder les communications des ordres professionnels comme une réalité unique, parce que les cas de figure varient énormément, que ce soit en termes de nombre de membres, d'effectifs (financiers et humains), de structure hiérarchique ou d'organisation. Toutefois, des éléments sont communs à plusieurs ordres, et parfois même à l'ensemble, dont différents publics, contraintes, forces et enjeux.

Aux fins de la présente recherche, nous avons tenté de comprendre, à partir des théories mobilisées dans le cadre théorique, comment les acteurs des équipes de communication conçoivent leur rôle en observant comment ils appliquent les modèles (dont ceux définis par Grunig), leur engagement dans les contextes de tensions et de conflits, ainsi que leur allégeance à un ou des publics spécifiques.

5.1 La bidirectionnalité au sein des ordres

D'après nos observations, la réalisation d'une communication bidirectionnelle, symétrique ou non, varie beaucoup d'un ordre à l'autre. Par exemple, tous tiennent une assemblée générale annuelle, tous sont actifs sur les médias sociaux, mais seulement

certains d'entre eux offrent d'autres modalités de communication bidirectionnelle, que ce soit pour la population, les membres ou tout autre public. Selon notre enquête, la communication bidirectionnelle n'est centrale chez aucun ordre.

Cette apparente réticence à s'engager dans une communication bidirectionnelle symétrique s'explique par différents facteurs dont plusieurs ont été énumérés dans les travaux de Cancel *et al* (1997). Ainsi, c'est tantôt le potentiel des équipes, tantôt les ressources financières ou humaines dont elles disposent (L. Grunig, 1992a, dans Cancel *et al*, 1997) qui limitent leurs efforts en ce sens. Dans d'autres cas, c'est plutôt la rigidité ou la formalité qu'implique l'exercice d'un rôle d'autorité qui est dévolu aux ordres et le cadre réglementaire qui les définit (Cancel *et al*, 1997).

5.1.1 Bidirectionnalité et bien commun

Du point de vue des interviewés, la communication bidirectionnelle ne correspond pas automatiquement à un engagement plus soutenu en termes de protection du public, ou à la garantie d'une contribution plus éthique, en adéquation avec la recherche du bien commun (Cossette, dans Maisonneuve, 2010).

Toutefois, les entretiens tendent à confirmer que la communication bidirectionnelle soutiendrait une meilleure compréhension mutuelle entre les ordres et leurs publics. Également, la communication unidirectionnelle, lorsqu'elle repose sur une bonne connaissance des publics (correspondant au modèle identifié par Grunig comme « information au public »), donne lieu à des communications plus pertinentes, plus claires et plus en adéquation avec les besoins des publics.

5.2 Les rôles que jouent les équipes de communication

Notre recherche a permis de dégager deux grands rôles que jouent les équipes de communication : celui de soutien et un rôle stratégique, lequel se décline à son tour en

trois fonctions (facilitateurs/médiateurs, rassembleurs et conseillers). Le rôle de soutien que jouent les communications est essentiel à la réalisation du mandat de protection du public, toutefois l'apport stratégique des communications, lorsque les équipes sont en mesure de jouer ce rôle, constitue une plus-value importante pour les ordres qui en bénéficient. Ce rôle stratégique se confirme surtout lorsque les communications intègrent la coalition dominante. Comme l'ont pointé certains auteurs, dont Grunig (1992) et Plowman (2005), les équipes de communication, ou du moins leurs dirigeants, doivent occuper un poste décisionnel pour exercer ce rôle stratégique. Selon nos entretiens, ce seraient 7 répondants sur 10 qui exercent ce rôle. L'archétype du relationniste postmoderne décrit par Holtzhausen et Voto (2002), agissant en dehors des structures de pouvoir, créant des alliances et des stratégies, ne s'est pas retrouvé fidèlement chez nos répondants.

5.2.1 Les déterminants du rôle stratégique

Les ressources financières des équipes de communication influencent probablement la contribution que peuvent apporter les équipes de communication à la protection du public, mais c'est surtout la capacité à jouer un rôle stratégique qui semble déterminer la richesse de leur apport. Les équipes doivent compter dans leurs rangs des communicateurs chevronnés et déterminés à assumer ce rôle. Sans cette expertise et cette forme d'implication, les équipes de communication sont réduites à un rôle de soutien, lequel est important, mais demeure essentiellement technique, relevant plus de l'exécution que de la stratégie. Ainsi, les équipes de communication ne constituent pas une plus-value pour l'organisation.

Pour se hisser au sein de la coalition dominante et parvenir à jouer ce rôle, les équipes doivent compter dans leurs rangs des communicateurs ou des relationnistes d'expérience, ce qui rejoint les théories avancées par Grunig (1992). Cette expertise leur permet d'intervenir avec plus de latitude et de faire preuve d'initiative.

5.3 En contexte de tensions ou de conflits

Cette recherche a permis de constater que le système professionnel est le théâtre de nombreux conflits; certains entre les constituants d'un même ordre, entre les ordres et leurs membres ou avec d'autres parties prenantes, comme les associations, et parfois même entre différents ordres.

Suivant certains auteurs, dont Plowman (2005) et, d'une manière différente, Holtzhausen et Voto (2002), les tensions ou conflits constituent une occasion pour les équipes de communication de jouer un rôle plus central. Notre recherche nous porte à conclure que c'est effectivement le cas, mais que cette contribution se confirme dans les cas où les communications jouent un rôle stratégique. Cette implication en contexte de tensions ou de conflits ne se traduit pas par la recherche d'un consensus, mais par la mise en place d'espaces de communication plus ouverts, transparents, lesquels favorisent une compréhension mutuelle. Pour les participants rencontrés dans le cadre des entretiens, certains points de vue sont irréconciliables, donc il serait vain de poursuivre l'obtention d'un consensus. Cette posture s'apparente à celle privilégiée par Heath dans sa théorie de la *Fully Functioning Society* (2006).

Est-ce que, comme le proposent Berger et Reber (2006), les équipes de communication opposent une résistance au pouvoir central? Agissent-elles en gardiennes des valeurs, en intercédant auprès de la coalition dominante au nom de groupes ou d'individus lésés, comme l'évoquent Holtzhausen et Voto (2002)? Et est-ce que, comme le font valoir ces auteures, ces équipes expriment une forme d'activisme au sein de leur organisation, en faveur du bien commun?

Les données que nous avons colligées confirment les constats de Holtzhausen et Voto (2002) et Berger et Reber (2006), mais à des degrés différents selon les ordres. Tous affirment l'importance de certaines valeurs, par exemple la transparence ou la rigueur;

cependant certains sont plus engagés dans la défense de ces valeurs et n'hésitent pas à les rappeler à leurs pairs ou même à leurs supérieurs. Ici encore, l'adoption d'attitudes plus proactives se confirme davantage dans les équipes de communication intégrant la coalition dominante, soit 7 répondants sur 10.

Puisque leur résistance s'exprime à l'intérieur de leur organisation, c'est-à-dire auprès de leurs pairs et de leurs supérieurs, elle est essentiellement de nature contestataire (*dissent*), définie par Berger et Reber comme « l'expression au sein de l'organisation d'un désaccord ou d'opinions divergentes » (2006, p. 57)⁴⁹. Est-ce que cette résistance coïncide avec la protection du public? Nos résultats indiquent que c'est parfois le cas, quand les interventions s'inscrivent dans cet effort, mais pas systématiquement, ou encore ce n'est pas toujours au premier degré. Leurs représentations auprès de leurs supérieurs ou de leurs pairs portent parfois sur des enjeux liés à d'autres valeurs importantes pour eux, par exemple une gestion plus efficiente, plus durable (d'un point de vue environnemental) ou simplement plus pratique ou fonctionnelle.

5.4 L'importance de se doter d'un cadre éthique

Il ressort des entretiens que les responsables des équipes de communications comprennent l'importance que leurs activités s'inscrivent dans une perspective de protection du public, certains font même valoir que c'est cette orientation qui appuie la légitimité de leurs actions. C'est pourquoi tous sont très soucieux que leur exercice professionnel respecte les valeurs de leur organisation et du système professionnel.

⁴⁹ [Notre traduction]

Certains développent eux-mêmes des règles ou des balises afin d'être en mesure d'appuyer leurs actions sur un cadre clairement défini.

Ces initiatives des équipes de communication visant à encadrer leurs propres décisions gagneraient à faire l'objet d'une recherche, surtout considérant les particularités des ordres comme milieux très réglementés et encadrés.

5.5 La priorité aux membres; le résultat d'une allégeance?

C'est auprès des membres que les équipes de communications des ordres sont les plus investies. Doit-on y voir le résultat d'une allégeance? Nous ne croyons pas. Cette priorité s'explique d'abord parce que c'est par eux que la profession doit s'exercer, c'est donc eux qu'il faut encadrer, soutenir et ces interventions passent souvent par la communication.

Par ailleurs, c'est aussi souvent pour des raisons pratiques que les ordres identifient ce public comme prioritaire. Comme l'expliquent les répondants, les membres sont plus facilement accessibles. Autrement dit, cet engagement envers les membres, même s'il ne vise pas directement la population, s'inscrit dans un effort de protection du public puisque les communications effectuées ne servent pas essentiellement les intérêts des membres, mais soutiennent la qualité de leur pratique et la rigueur de leurs interventions.

La relation qu'entretiennent les ordres avec leurs membres est complexe et donne lieu à de nombreuses tensions contradictoires. Les ordres exercent sur leurs membres un rôle d'autorité, tout en étant dirigés par des membres, et opérés par des membres. Parce qu'ils exercent une même profession, le personnel des ordres et les membres partagent une formation, des savoirs, une culture. Il y donc une certaine proximité entre les ordres et l'objet de leur surveillance, soit les membres.

Pour les interlocuteurs des ordres, les membres sont essentiels à la protection du public, puisqu'ils sont les détenteurs de l'expertise professionnelle. Ils ne font pas moins l'objet d'une surveillance et d'un encadrement étroit par les ordres. Il ressort d'ailleurs des entretiens que le public sera mieux protégé si les professionnels maintiennent leur adhésion à l'ordre (dans le contexte de professions à titre réservé, puisque les professionnels dont l'exercice est exclusif n'ont pas le choix de rejoindre leur ordre).

À ces rapports déjà complexes, voire contradictoires, s'ajoute le fait que les membres, par leurs cotisations, constituent la principale source de revenus des ordres. Pour les professions à titre réservé, ce revenu est parfois loin d'être assuré, puisque les professionnels peuvent continuer d'exercer sans être membres de leur ordre.

Cette multiplication des rapports semble donner lieu à une certaine confusion des rôles. Puisqu'ils ne sont généralement pas membres de l'ordre, les employés des équipes de communication peuvent agir en dehors de ces rapports; une distance qui offre donc certains avantages.

5.6 Être *outsider*, à la fois un handicap et une force

La distance avec la profession constitue à la fois un avantage et un défi pour les équipes de communication. Elle implique que les équipes de communication doivent pallier un manque de connaissances dans le domaine spécifique à leur ordre par une collaboration avec leurs collègues des autres directions ou services (qui, eux, détiennent l'expertise). Elle est aussi un avantage parce qu'elle permet aux équipes de communication d'avoir du recul face aux membres de l'ordre et aux pressions qu'ils peuvent exercer.

Parce que les employés des communications ne partagent pas entièrement la culture propre à une profession, ils sont en mesure de passer outre le jargon et les conceptions partagées par les membres pour mieux communiquer avec les publics.

Cette distance est aussi un défi pour les employés des équipes de communication parce qu'ils doivent établir et maintenir leur crédibilité, dans un contexte où l'appartenance à une profession et au système professionnel compte pour beaucoup. C'est en partie cette distance qui confine souvent les équipes de communication à un rôle de soutien.

Une place à prendre

Nous amorçons cette recherche et la réflexion qui en découlent à partir de la question de recherche suivante : en quoi les communications organisationnelles des ordres professionnels contribuent-elles au mandat de protection du public? En marge de cette question principale, nous tentions de répondre aux questions secondaires suivantes : qu'est-ce qui appuie ou limite la contribution des communications à la protection du public? À quel public ou quelle partie prenante les équipes de communication prêtent-elles allégeance? Et comment les équipes de communication voient-elles leur rôle?

Les données récoltées lors de nos entretiens et leur analyse nous portent à croire que les équipes de communication des ordres professionnels ne profitent pas d'une grande marge de manœuvre, puisqu'elles doivent intervenir avec rigueur et dans le respect des règles auxquelles sont soumis les ordres. Ces équipes peuvent contribuer à la protection du public, mais cet apport croît substantiellement si elles peuvent jouer un rôle réellement stratégique. Plutôt que d'offrir un soutien technique, plus exécutoire, elles peuvent conseiller les dirigeants des ordres et faire profiter leur organisation de toute l'étendue de leurs compétences. Pour différentes raisons, leurs activités de communication visent surtout les membres et elles doivent tenir compte des attentes de ces derniers tout en se gardant de céder aux exigences de nature corporatiste. Leur rôle requiert ainsi beaucoup de finesse, de diplomatie et de jugement.

5.7 Les limites du corpus

Le corpus sélectionné présente des caractéristiques qui mettent en lumière certaines données récoltées lors des entretiens. D'abord, on peut estimer que 10 répondants ne constituent pas un échantillon très important. Il faut toutefois prendre note que le système professionnel compte 46 ordres, notre corpus réunit ainsi près d'un quart de la population (entendue ici selon son usage en méthodologie, soit « les catégories de personnes que l'on veut interroger, et à quel titre » (Blanchet et Gotman, p. 46).

Un autre fait qui peut être considéré comme une limite est que, pour réaliser cette recherche, nous avons dû cibler des ordres où les communications occupent officiellement une place dans la structure, qu'il s'agisse d'un « département », d'un « service », ou d'une « direction ». Le corpus ne traduit donc pas fidèlement la réalité de l'ensemble des ordres professionnels, mais tente plutôt de rendre compte de la réalité des ordres qui ont suffisamment de ressources ou d'intérêt pour les communications pour leur accorder officiellement une place au sein de leur organigramme.

Également, parce qu'ils ont accepté de participer à cette recherche, nous sommes portée à croire que les répondants ont peut-être un intérêt supérieur à la moyenne pour les questions liées à l'éthique des communications et aux enjeux du système professionnel. D'ailleurs plusieurs ont spontanément fait valoir leur tendance naturelle à prendre position en faveur des valeurs de leur ordre et du système professionnel. Aussi peut-être sont-ils plus enclins que la moyenne à tenir une réflexion sur l'éthique de leurs communications, et enthousiastes à l'idée d'échanger avec quelqu'un sur ce sujet?

Finalement, nous tendons à penser que les répondants ayant accepté de participer à notre recherche estiment que leurs communications sont légitimes et s'inscrivent dans la protection du public, autrement ils auraient été plus susceptibles de refuser de

participer, parce qu'ils auraient été inconfortables de discuter des leurs activités de communication avec la chercheure.

Bien sûr, le corpus est restreint et les témoignages des participants reflètent leur perception de la réalité et ce qu'ils ont souhaité partager. Également, comme c'est le cas pour toute démarche qualitative, les données recueillies ne constituent pas un reflet fidèle et représentatif de la réalité, mais le résultat d'une double interprétation : celle des participants et la nôtre.

En somme, les caractéristiques du corpus permettent de concevoir certaines limites de celui-ci, en termes de représentativité. Et qu'en est-il de nos propres limites?

5.8 Les limites inhérentes à notre double statut

Notre position, comme employée d'un ordre et chercheure, nous a parfois simplifié la tâche, parce que nous étions dans un environnement familier, que nous avons déjà une certaine connaissance des éléments en présence (le système professionnel, sa structure, la structure même des ordres, le *Code des professions* et les responsabilités qu'il confère aux ordres) et plusieurs enjeux évoqués par les répondants. Toutefois, il était parfois difficile de prendre une distance par rapport aux sujets abordés, de vraiment porter un regard neuf, de ne pas nous référer excessivement à nos propres expériences lorsque les participants partageaient leur réalité.

CONCLUSION

Cette recherche visait à dresser un portrait de la réalité du système professionnel et des grandes réflexions dont les ordres font l'objet, et plus spécifiquement celles liées aux communications. Nous tentions aussi de mettre en lumière la contribution des équipes de communication à la réalisation du mandat de protection du public en explorant le rôle qu'elles jouent, leur statut et le degré d'influence qu'elles ont au sein de leur organisation. Cet examen devait nous aider à mieux saisir les éléments qui entravent ou qui soutiennent cette contribution. Finalement, par cet exercice, nous souhaitions susciter une réflexion partagée entre les différents acteurs du système professionnel et ceux des communications.

Pour ce faire, nous avons d'abord réalisé un portrait descriptif du système professionnel. Nous avons ensuite conduit des entretiens semi-dirigés avec les plus hauts responsables des communications de 10 ordres professionnels québécois. Une attention particulière a été portée à la manière dont ces équipes abordent et résolvent les enjeux éthiques qui peuvent être au cœur de leurs activités et à la manière dont elles s'inscrivent relativement aux différentes théories qui ont été élaborées sur la fonction communication et sa légitimité.

La recherche a permis de révéler que les ordres professionnels constituent un ensemble très diversifié, tant en nombre de membres qu'en effectifs humains et financiers. Cette disparité se traduit également dans la réalité des équipes de communication, entre autres quant à la portée de leur contribution aux activités stratégiques de leur organisation.

Une constante parmi l'ensemble des ordres rencontrés : les membres constituent le public prioritaire auquel ils s'adressent. Cela s'explique par différentes raisons : l'accessibilité des membres, mais aussi leur impact déterminant sur la protection du public. La proximité entre les professionnels et les ordres rend ces derniers très sensibles aux attentes et aux demandes de leurs membres.

Puisqu'ils ne sont eux-mêmes pas membres de l'ordre professionnel pour lequel ils travaillent, les employés des équipes de communication ont un statut particulier au sein de leur organisation. Cette différence est à la fois un défi parce qu'elle les oblige à faire leurs preuves quotidiennement. Toutefois, cette distance est également un atout parce qu'elle leur permet d'avoir une forme d'indépendance ou un certain recul, ce qui enrichit leur contribution potentielle.

Il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les activités des équipes de communication soutiennent le mandat de protection du public parce que ces activités peuvent être vues comme servant tant l'intérêt des membres que celui de la population. Les théories soutenues par Grunig, tant celle sur la bidirectionnalité que celle sur la typologie des communicateurs qui en découlent, ne permettent pas de statuer sur leur contribution en protection du public ni sur l'éthique de leurs activités. La place laissée à la population dans les échanges n'équivaut pas nécessairement à de meilleurs résultats en termes de protection du public.

Recommandations et pistes de recherche

Nous estimons qu'au cœur des activités des communications des ordres professionnels, la question des enjeux liés aux activités réservées à certaines professions pourrait, en soi, faire l'objet d'une recherche. C'est généralement ces réserves qui sont au cœur des tensions entre les différents acteurs concernés, de près ou de loin, par le système professionnel. Pour la population et les professionnels, les impacts de la réserve

d'activités sont majeurs; pour le public, c'est la qualité, mais aussi l'accès aux soins et services qui sont en jeu, alors que pour les professionnels, c'est l'importance et la pertinence de leur apport. Encore récemment, le projet de loi no 43⁵⁰, visant à accorder aux infirmières le droit de poser des diagnostics en santé mentale, suscitait de vifs débats à l'occasion d'auditions devant la Commission de la santé et des services sociaux. Également, il suffit d'ailleurs de prendre connaissance des rapports annuels et des exercices de planification stratégique des ordres pour comprendre l'importance que ces enjeux revêtent pour eux et les stratégies qu'ils déploient pour mieux en tirer profit. Ultimement, c'est la crédibilité du système professionnel qui est mise à l'épreuve par ces débats.

Un autre volet à explorer serait le rôle sociétal des ordres. Parce qu'il est identifié par l'Office des professions comme l'une des cinq modalités par lesquelles les ordres réalisent leur mandat de protection du public, il serait intéressant de savoir comment l'ensemble des équipes de communication des ordres perçoit ce rôle, comment les équipes y contribuent et quels résultats elles en tirent, tant pour la protection du public que pour le développement et le rayonnement de la profession que leur ordre encadre.

Sur un autre plan, il serait pertinent d'évaluer les impacts des médias sociaux; ces nouveaux outils qui facilitent et rendent plus accessibles les communications des ordres avec leurs publics. Les ordres ont accès en temps réel à leurs publics et à des données abondantes sur ceux-ci. Toutefois, cette proximité les contraint à évoluer et à s'adapter rapidement en réponse aux exigences de ces différents publics, et en particulier des

⁵⁰ PL 43 Loi modifiant la Loi sur les infirmières et les infirmiers et d'autres dispositions afin de favoriser l'accès aux services de santé.(2019). 1re sess., 42e lég., Québec. Récupéré de <http://m.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-43-42-1.html>

membres. De quelle manière cette nouvelle réalité affectera-t-elle le fonctionnement des communications organisationnelles?

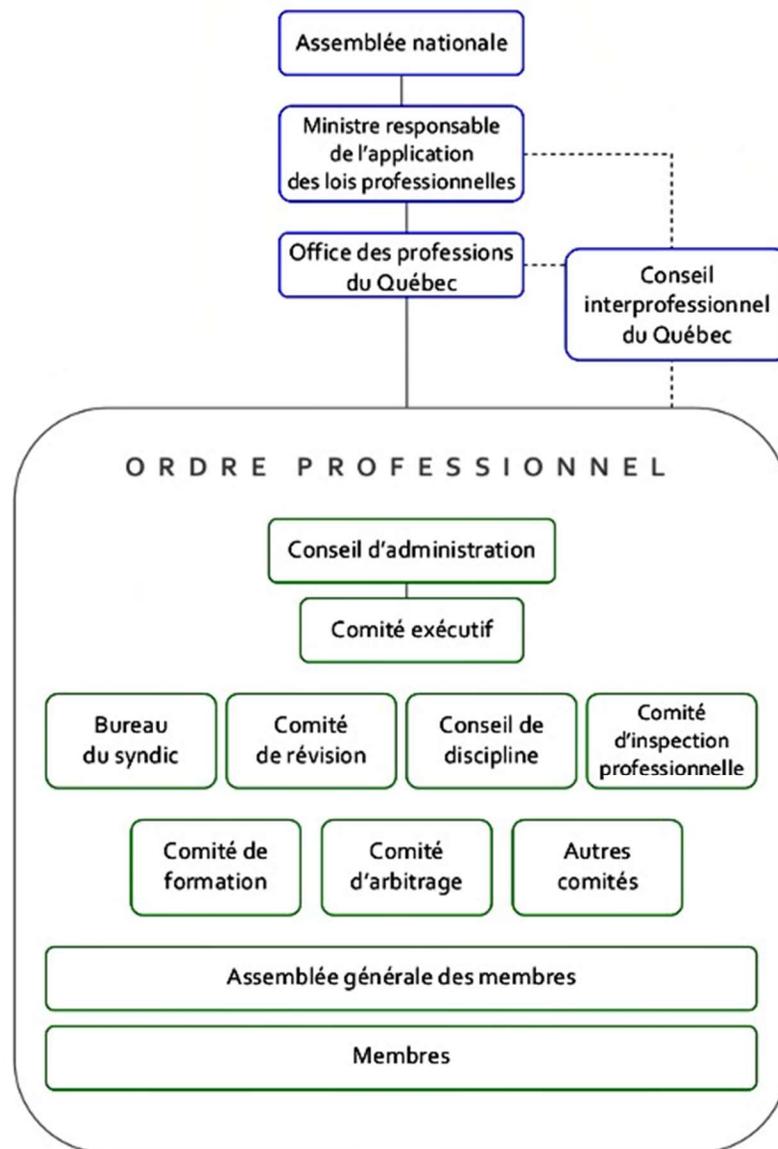
Il serait aussi probablement très révélateur de recenser les enjeux éthiques que vivent les relationnistes et de se pencher sur les outils de réflexion visant à appuyer leurs délibérations éthiques. Quels sont ces outils? Comme nous le mentionnions précédemment, il existe le Code d'éthique professionnelle de la SCRP et au niveau québécois, le Code de déontologie de la SQPRP. Outre ces codes, existe-t-il des normes de pratique, ici ou ailleurs dans le monde? Les relationnistes connaissent-ils ces codes et ces normes de pratique et dans quelle mesure s'appuient-ils sur ces outils?

Finalement et de manière plus large, il serait intéressant de voir si les différents programmes préparent adéquatement les futurs communicateurs/relationnistes. Les théories explorées dans le cadre du cursus universitaire leur permettent-elles d'analyser et de comprendre les enjeux et défis de la réalité sur le terrain? Cette formation leur donne-t-elle accès aux connaissances et outils pertinents? Le rôle stratégique des communications est-il enseigné à l'université? Les ordres professionnels constituent un milieu politique. À ce titre, il fait appel à des compétences bien différentes de celles qu'exigent les milieux commerciaux ou d'affaires. La formation universitaire sied-elle à ce type de pratique?

En terminant, ce mémoire aura permis de mieux connaître et comprendre les communications des ordres professionnels et la réalité des équipes qui les réalisent. Il aura aussi mis en lumière la contribution potentielle des professionnels de la communication sociale et publique, et les éléments qui déterminent la valeur de cet apport.

ANNEXE A

STRUCTURE DU SYSTÈME PROFESSIONNEL (ORGANIGRAMME)



ANNEXE B

FICHE SYNTHÈSE (MODÈLE)

ORDRE :

INFOS SUR L'ORGANISATION :

Année de création :

Nombre de **professions** (+ identifier) :

Présentation (définition) de la/les **profession(s)** :

Exercice exclusif/titre réservé (avec/sans activités réservées) :

Nombre de **membres** :

Cotisation annuelle :

Données financières (produits et charges) :

Nombre total d'**employés** à l'Ordre (à temps complet/35 heures par semaine) :

Existence d'une ou plusieurs **association(s)** professionnelle(s) :

Présence ou non d'un (ou des) **syndicat(s)** :

Nombre et pourcentage de membres exerçant en **pratique privée** :

Enjeux importants pour la(les) profession(s) :

-
-
-
-

ANNEXE C

TABLEAU RÉCAPITULATIF (OPQ, 2019 et 2016)

Ordre professionnel (le nombre de membres est au 31 mars 2019 alors que les données financières sont au 31 mars 2016)	Nb prof.	EE/TR/(AR)	Nb. memb.	Cot. ann.	Produits (million \$)	Charges (million \$)
Acupuncteurs	1	EE	913	1 022	1,1M	0,9M
Administrateurs agréés	1	TR	1 509	715	1,1 M	1 M
Agronomes	1	EE	3 335	534	1,8 M	1,9 M
Architectes	1	EE	3 999	943	4,5 M	4,1 M
Arpenteurs-géomètres	1	EE	1 091	2 028	4 M	4 M
Audioprothésistes	1	EE	464	1 365	0,6 M	0,7 M
Avocats (barreau)	1	EE	27 581	1 864	38,6 M	34,3 M
Chimistes	1	EE	3 002	412	1,2 M	1,3 M
Chiropraticiens	1	EE	1 357	1 800	2,4 M	2 M
Comptables professionnels agréés	1	EE	39 695	890	54,8 M	54,1 M
Conseillers en ressources humaines agréés	1	TR	10 722	548	9,3 M	8,9 M
Conseillers et conseillères d'orientation	1	TR	2 624	567	1,4 M	1,5 M
Criminologues	1	TR	1 329	650	0,6 M	0,4 M
Dentistes	1	EE	5 312	1 710	12 M	11 M
Denturologistes	1	EE	919	1 020	1,6 M	1,5 M
Diététistes	1	TR	3 279	519	1,8 M	1, M
Ergothérapeutes	1	TR	5 654	538	3,3 M	3,5 M
Évaluateurs agréés	1	TR	1 047	758	1,4 M	1,4 M
Géologues	1	EE	1 011	565	0,6 M	0,6 M
Huissiers de justice	1	EE	435	1 300	1,4 M	1 M
Hygiénistes dentaires	1	TR	6 571	364	2,7 M	2,3 M
Infirmières et infirmiers	1	EE	76 360	353	34,8 M	31 M
Infirmières et infirmiers auxiliaires	1	TR	28 712	195	6,4 M	6,3 M
Ingénieurs	1	EE	66 171	310	24,3 M	24,7 M
Ingénieurs forestiers	1	EE	1 956	550	1,3 M	1,2 M
Inhalothérapeutes	1	TR	4 329	399	2,2 M	2,1 M
Médecins	1	EE	23 560	1 420	33,6 M	32,3 M
Médecins vétérinaires	1	EE	2 646	895	3,2 M	3,1 M
Notaires (chambre)	1	EE	3 857	600	25,5 M	30,1 M
Opticiens d'ordonnances	1	EE	2 119	635	1,3 M	1,3 M
Optométristes	1	EE	1 546	1 096	1,6 M	1,6 M
Orthophonistes et audiologistes	2	TR	3 286	684	2,7 M	2,5 M
Pharmaciens	1	EE	9 565	971	11,2 M	9,7 M
Physiothérapie	2	TR	8 291	521	4,9 M	4,9 M
Podiatres	1	EE	257	3 830	1 M	1 M

Ordre professionnel (le nombre de membres est au 31 mars 2019 alors que les données financières sont au 31 mars 2016)	Nb prof.	EE/TR/(AR)	Nb. memb.	Cot. ann.	Produits (million \$)	Charges (million \$)
Psychoéducateurs et psychoéducatrices	1	TR	5 040	508	2,3 M	2,5 M
Psychologues	1	TR	8 772	580	6 M	5,9 M
Sages-femmes	1	EE	244	1 605	0,6 M	0,6 M
Sexologues	1	TR	770	525	0,4 M	0,4 M
Techniciens et techniciennes dentaires	1	TR	495	392	0,3 M	0,3 M
Technologistes médicaux	1	TR	4 918	286	1,6 M	1,6 M
Technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale	5	EE	6 587	380	3,2 M	3,2 M
Technologues professionnels	1	TR	3 610	395	1,6 M	1,5 M
Traducteurs, terminologues et interprètes agréés	3	TR	2 196	450	1,2 M	1,4 M
Travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux	2	TR	14 361	530	7 M	6,8 M
Urbanistes	1	TR	1 311	558	0,9 M	0,8 M

Légende

EE= Exercice exclusif

TR = Titre réservé

ANNEXE D

SCÉNARIO D'APPEL TÉLÉPHONIQUE (précédant le courriel auquel sera joint le formulaire en question)

Bonjour [Mme/M. Nom],

Mon nom est Anouk Bergeron-Boislard. Je suis à la maîtrise en communication à l'UQAM. Je mène une recherche dont le sujet est la contribution des équipes de communication des ordres professionnels au mandat de protection du public. J'occupe également un poste d'agente de communication à l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. C'est d'ailleurs ce qui m'a amenée à m'intéresser à ce sujet.

Avez-vous quelques minutes à m'accorder? *(sinon prendre rendez-vous téléphonique)*

Dans le cadre de cette recherche, je compte mener une série de rencontres avec les directeurs (ou responsables) des communications de 10 ordres professionnels québécois. L'ordre que vous dirigez a été sélectionné; j'aimerais donc procéder à un entretien semi-dirigé d'une durée de 60 à 90 minutes avec la principale responsable des communications à votre ordre. Si mes données sont exactes, il s'agirait de [Mme/M. Prénom Nom, titre].

Dans les prochaines minutes, je vous acheminerai un courriel répétant et approfondissant les informations que je viens de vous donner. J'aurai joint à ce courriel

le formulaire d'approbation organisationnelle, que vous serez invité/e à signer afin d'autoriser [Mme/M. Nom] à participer au projet. Vous pourrez me transmettre le formulaire par courriel ou par la poste, selon votre convenance.

N'hésitez pas à communiquer avec moi pour toute question ou commentaire; mes coordonnées seront indiquées dans le courriel.

Merci de l'attention portée à cette demande et au plaisir,

ANNEXE E

COURRIEL/DEMANDE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE
(suite à la demande par téléphone)

Bonjour [Mme/M. Nom],

Comme je le disais à votre adjointe, lors de notre récente conversation téléphonique, je suis étudiante à la maîtrise en communication à l'UQAM. Le sujet de ma recherche est la contribution des équipes de communication au mandat de protection du public.

J'occupe également un poste d'agente de communication à l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. C'est d'ailleurs ce qui m'a amenée à m'intéresser à ce sujet.

J'amorce sous peu une série de rencontres avec les directeurs (ou responsables) des communications de 10 ordres professionnels québécois sélectionnés en fonction d'une série de critères. L'ordre que vous dirigez a été sélectionné. J'aimerais donc procéder à un entretien semi-dirigé d'une durée de 60 à 90 minutes avec [Mme/M. Prénom Nom, titre].

Toutes les données relatives à la participation de [Mme/M. Nom] (tant celles permettant de l'identifier ou d'identifier l'ordre pour lequel elle travaille que l'ensemble des informations livrées dans le cadre de l'entretien) seront rendues anonymes.

Vous trouverez ci-joint le formulaire d'approbation organisationnelle. Veuillez le signer et inscrire la date afin de confirmer votre autorisation à ce que [Mme/M. Nom] participe à la recherche. Vous pourrez me transmettre le formulaire par courriel ou par la poste, selon votre convenance; mes coordonnées sont indiquées au bas de ce courriel.

À la suite de votre approbation, je communiquerai avec [Mme/M. Nom] pour l'inviter à participer à la recherche.

N'hésitez pas à communiquer avec moi pour tout question ou commentaire.

Merci de l'attention portée à cette demande et au plaisir,

AnoukBergeron-Boislard

anoukboislard@gmail.com

UQAM

ANNEXE F

FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE
À L'UTILISATION DES DONNÉES D'ENTREPRISEFormulaire d'approbation organisationnelle à
l'utilisation des données d'entreprise

Titre du projet de recherche : Ordres professionnels québécois : Quelle est la contribution des équipes de communication au mandat de protection du public?

Nom de l'étudiante-chercheure/étudiant-chercheur : Anouk Bergeron-Boislard
aboislard@gmail.com
Tél : 438 497-8469

Programme d'études : Communication/Recherche générale

Nom et coordonnées de la direction de recherche : Stéphanie Yates, Professeure
yates.stephanie@uqam.ca
Tél. : 514 987-3000 poste 2493

Nom de l'entreprise/organisme et de la division concernée (le cas échéant) : [Ordre]
Direction générale

Accès aux données

Dans le cadre du projet de recherche intitulé *Ordres professionnels québécois : Quelle est la contribution des équipes de communication au mandat de protection du public?*, l'[Ordre] consent à ce que Anouk Bergeron-Boislard s'entretienne avec [Mme/M. Prénom Nom, titre] et que les propos tenus lors de cet échange demeurent confidentiels.

[Prénom Nom, titre du directeur général], confirme qu'elle détient l'autorité compétente afin d'octroyer cette autorisation.

Anouk Bergeron-Boislard s'engage à ce que les données soient collectées de façon à respecter les principes éthiques en matière de recherche universitaire, principes auxquels le projet de cette étudiante est soumise.

L'[Ordre] que les données auxquelles il donne accès à Anouk Bergeron-Boislard pourront être utilisées à des fins de recherche et permet à l'étudiante de veiller à ce que les résultats issus en partie ou complètement de l'analyse de ces données puissent être utilisés à des fins de publications.

Les données (soit le contenu des échanges qui auront cours lors de l'entretien) seront rendues anonymes et il sera impossible de les associer aux ordres professionnels pour lesquels travaillent les participants puisque les entretiens seront numérotés. Seule l'étudiante aura la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué.

Durant la collecte de données, les documents papier seront rangés dans un coffre verrouillé, au domicile de l'étudiante. Les fichiers audio des entretiens seront effacés dès qu'ils seront téléchargés sur un ordinateur protégé par un mot de passe et auquel seule l'étudiante aura accès. Les fichiers des transcriptions seront gardés sur un ordinateur protégé par un mot de passe.

Les résultats (incluant les données et l'analyse qui en sera faite) pourront faire l'objet d'un article et d'autres activités de diffusion académique (colloque par exemple).

Deux ans après le dépôt final du mémoire, le tout sera détruit : les données papier seront déchiquetées et les données numériques seront détruites en les supprimant définitivement de l'ordinateur à l'aide d'un logiciel de type *Eraser*.

En acceptant que votre employé participe à cette étude, votre organisation s'engage également à ce que la participation –ou non- à l'étude et/ou les résultats qui découleront de l'étude n'entraîneront aucune conséquence administrative pour cet employé.

En contrepartie Anouk Bergeron-Boislard s'engage à garder confidentiel le nom de l'[Ordre] à moins qu'une entente à cet effet ne lui soit octroyée par les représentants dûment mandatés de l'organisation.

Anouk Bergeron-Boislard ainsi que Stéphanie Yates s'engagent à garder confidentielles toutes les informations obtenues dans le cadre de cette recherche. Ils s'engagent à protéger l'anonymat des répondants dans la mesure de ce qui est prévu dans le protocole de recherche approuvé par le CERPE plurifacultaire.

Je, [Prénom Nom du directeur général], appuie la démarche de Anouk Bergeron-Boislard.

Signature :

Nom, prénom :

Adresse complète :

Date :

Je, Anouk Bergeron-Boislard, m'engage à respecter ce qui est convenu entre les parties en présence

Signature :

Nom, prénom :

Adresse complète :

Date :

ANNEXE G
SCÉNARIO D'APPEL AU PARTICIPANT
(précédant le courriel)

Bonjour [Mme/M. Nom],

Mon nom est Anouk Bergeron-Boislard. Je suis à la maîtrise en communication à l'UQAM. Le sujet de ma recherche est la contribution des équipes de communication des ordres professionnels au mandat de protection du public. J'occupe également un poste d'agente de communication à l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. C'est ce qui m'a amenée à m'intéresser au travail des équipes de communication au sein des ordres. Avez-vous quelques minutes à m'accorder (sinon prendre rendez-vous téléphonique)?

Dans le cadre de cette recherche, je compte mener une série de rencontres avec les directeurs (ou responsables) des communications de 10 ordres professionnels québécois. L'ordre pour lequel vous travaillez a été sélectionné en fonction de critères préétablis. J'aimerais donc procéder avec vous à un entretien semi-dirigé d'une durée de 60 à 90 minutes, lequel pourrait avoir lieu à votre bureau ou à tout autre endroit qui vous convienne.

Ce serait pour vous l'occasion de prendre du recul vis-à-vis de vos activités quotidiennes, d'échanger sur votre réalité professionnelle et de prendre conscience de votre contribution à la protection du public. Cette réflexion pourrait vous faire redécouvrir le sens du rôle que vous jouez au sein du système professionnel.

Votre directeur général/directrice générale, [Mme/M. Nom], a préalablement autorisé votre participation à cet entretien en signant le formulaire d'approbation organisationnelle.

Seriez-vous intéressé/e à participer à l'entretien? Qu'est-ce qui vous conviendrait le mieux pour une rencontre, en termes de dates et de lieu? (prise du rendez-vous)

Dans les prochaines minutes, je vous acheminerai un courriel répétant et approfondissant les informations que je viens de vous donner.

Lors de notre rencontre, vous serez invité/e à signer le formulaire de consentement et inscrire la date afin de confirmer votre participation à la recherche et votre compréhension du caractère volontaire de cette participation.

N'hésitez pas à communiquer avec moi pour toute question ou commentaire; mes coordonnées seront indiquées dans le courriel.

Merci de l'attention portée à cette demande et au plaisir,

ANNEXE H
PROJET DE COURRIEL
(suite à la demande par téléphone)

Bonjour [Mme/M. Nom],

Tel que nous en avons discuté récemment, je suis étudiante à la maîtrise en communication à l'UQAM. Le sujet de ma recherche est la contribution des équipes de communication au mandat de protection du public.

J'occupe également un poste d'agente de communication à l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. C'est d'ailleurs ce qui m'a amenée à m'intéresser à ce sujet.

Je mène donc une série de rencontres avec les directeurs (ou responsables) des communications de 10 ordres professionnels québécois sélectionnés en fonction de critères préétablis. L'ordre pour lequel vous travaillez a été sélectionné.

Lors de notre conversation téléphonique, vous avez signifié votre intérêt pour participer à un entretien semi-dirigé d'une durée de 60 à 90 minutes.

En réponse à votre demande de recevoir les questions préalablement à l'entretien, vous trouverez ci-joint les grandes lignes du plan d'entretien.

Lors de notre conversation téléphonique, vous avez proposé le [date] prochain pour notre rencontre. Est-ce que cette date vous convient toujours? Préférez-vous en avant-midi ou en après-midi?

N'hésitez pas à communiquer avec moi pour toute question ou commentaire; mes coordonnées sont indiquées au bas de ce courriel.

Merci de l'attention portée à cette demande et au plaisir,

Anouk Bergeron-Boislard

UQAM

438 497-8469

ANNEXE I

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

Ordres professionnels québécois : Quelle est la contribution des équipes de communication au mandat de protection du public?

Étudiant-chercheur

Anouk Bergeron-Boislard
Communication/Recherche générale
anoukboislard@gmail.com
Tél : 438 497-8469

Direction de recherche

Stéphanie Yates, Professeure
Département de communication sociale et
publique
yates.stephanie@uqam.ca
Téléphone : (514) 987-3000 poste 2493

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique que vous vous prêtiez à un entretien de 60 à 90 minutes. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Il est à noter que Madame Bergeron-Boislard, l'étudiante en charge de cette recherche, occupe également un poste d'agente de communication à l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. Toutefois, cette recherche est avant tout réalisée dans le cadre d'une maîtrise en communication et elle n'a pas été commanditée par son employeur. Aussi, ce dernier n'aura pas accès aux données récoltées.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

En s'appuyant sur différentes théories de la communication, cette recherche explore la contribution des équipes de communication des ordres professionnels au mandat de protection du public. Les objectifs visés sont de développer une lecture claire de la situation en explorant la contribution des communications stratégiques des ordres professionnels à la protection du public. Finalement, cet exercice vise à soulever une réflexion partagée entre les différents acteurs du système professionnel, mais aussi de la population.

Pour dresser un portrait des communications des ordres, des entretiens seront menés avec les plus hauts responsables des communications (directeurs, responsables ou autres) de 10 ordres professionnels québécois. Afin de rendre compte de la diversité des cas de figure, nous avons ciblé 5 ordres à exercice exclusif, 5 ordres à titre réservé; 4 ordres parmi les 10 plus importants (en termes de nombre de membres); 4 ordres parmi les 10 moins importants et 2 ordres parmi les 10 médians (toujours en termes de nombre de membres).

Le corpus devait aussi assurer une représentation importante quant aux effectifs financiers (à partir des données produites annuellement); à l'existence (ou non) d'une association et quant à l'existence (ou non) d'une représentation syndicale.

Les entretiens doivent se dérouler entre février et juillet 2019. Nous devrions retranscrire les résultats et en faire l'analyse en août. L'analyse sera intégrée au mémoire et les dernières parties (discussion et conclusion) seront rédigées en octobre 2019. Le dépôt est prévu en novembre. À la suite de ce dépôt, la rédaction d'un article et la participation à d'autres activités de diffusion académique (un colloque par exemple) sont envisagées.

Nature et durée de votre participation

Votre participation consiste en un entretien semi-dirigé de 60 à 90 minutes. Il y sera essentiellement question des activités de communications menées par l'ordre pour lequel vous travaillez. L'entretien doit se faire en une seule rencontre, à votre bureau ou à tout autre endroit de votre choix. Avec votre accord, les entretiens seront enregistrés sur fichiers audio pour ensuite être retranscrits.

Avantages liés à la participation

Votre participation vous permettra de prendre du recul quant à vos pratiques, d'échanger sur votre réalité professionnelle et de prendre conscience de votre contribution au mandat de protection du public. Cette réflexion pourrait vous amener à redécouvrir le sens du rôle que vous jouez au sein du système professionnel.

Plus largement, explorer la contribution des équipes de communication des ordres professionnels au mandat de protection du public pourrait permettre d'amener une réflexion sur la question et éventuellement de rehausser cet apport dans le contexte du système professionnel, mais également dans les différents domaines où s'exercent les relations publiques.

Risques liés à la participation

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche puisque l'anonymat des réponses sera préservé.

Confidentialité

Vos informations personnelles ne seront connues que des chercheuses et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entretiens seront enregistrés sur fichiers audio, avec l'accord du participant. Les entretiens transcrits seront numérotés et seule l'étudiante aura la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. Tous les fichiers numériques seront protégés par un mot de passe et enregistrés sur un ordinateur, lui-même protégé par un mot de passe. Le présent formulaire sera conservé sous clé. Les enregistrements et l'ensemble des

documents relatifs aux entretiens seront détruits de manière irrémédiable 2 ans après le dépôt final du mémoire.

Les données (soit le contenu des échanges qui auront cours lors de l'entretien) seront rendues anonymes et il sera impossible de les associer aux ordres professionnels pour lesquels travaillent les participants. Les résultats (incluant les données et l'analyse qui en sera faite) pourront faire l'objet d'un article et d'autres activités de diffusion académique (colloque par exemple).

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser de participer à la recherche ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Anouk Bergeron-Boislard verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : Anouk Bergeron-Boislard (chercheure) par courriel à anoukboislard@gmail.com ou par téléphone au 438 497-8469) ou Stéphanie Yates, directrice de recherche, par courriel (yates.stephanie@uqam.ca) ou par téléphone au 514 987-3000 poste 2493

Des questions sur vos droits?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la conseillère du CERPE plurifacultaire, Caroline Vrignaud, à :

cerpe-pluri@uqam.ca ou vrignaud.caroline@uqam.ca, ou encore au 514 987-3000, poste 6188.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Utilisation ultérieure de données

Les résultats de cette recherche (incluant les données anonymes et l'analyse qui en sera faite) pourront faire l'objet d'un article et d'autres activités de diffusion académique (colloque par exemple). Acceptez-vous que ces résultats soient partagés dans le cadre de communications ou de diffusions académiques?

Oui Non

Utilisation secondaire de données

Les données ne seront pas utilisées aux fins d'autres recherches.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire.

J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;
- (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE J

GUIDE D'ENTRETIEN

LA CONTRIBUTION DES COMMUNICATIONS DES ORDRES
À LA PROTECTION DU PUBLIC

INTRODUCTION

(Remerciements, présentation)

Les objectifs de cette recherche sont de :

- développer une lecture claire de la situation en explorant la contribution des communications stratégiques des ordres professionnels à la protection du public;
- soulever une réflexion partagée entre les différents acteurs du système professionnel, mais aussi la population.

Des questions concernant ma recherche?

- *Lecture du formulaire de consentement. Signature du formulaire.*
- *Lancer l'enregistrement audio (validé par le participant)*
- *Inviter le participant à parler de ses expériences, à donner des exemples et à prendre un temps de réflexion si besoin, revenir en arrière + pause à sa convenance.*

Présentation des thèmes :

1. Le portrait de votre équipe
2. Le rôle des communications
3. Les modèles de communication
4. Les conflits et le rôle qu'y jouent les communications
5. La dissension et le rôle d'activiste des équipes de communications

Nous avons 60 à 90 minutes.

THÈME 1 : LE PORTRAIT DE VOTRE ÉQUIPE

QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS DE RELANCE	QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT
1. Pourriez-vous me parler de votre parcours en communication?	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Expérience • Intérêts/ambitions 	
2. Pourriez-vous me dresser un portrait du service/de la direction des communications de votre ordre?	<ul style="list-style-type: none"> • Taille • Composition/postes • Budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget : un ou des budgets, récurrents ou à renégocier annuellement?
3. Comment est établie la structure hiérarchique au sein de votre ordre, et quel statut les communications y occupent-elles? (<i>noter</i>)		<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que ça a toujours été comme ça? • Qu'est-ce qui a amené le changement?

THÈME 2 : LE RÔLE DES COMMUNICATIONS

QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS DE RELANCE	QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT
<p>1. Quelles sont les parties prenantes pour votre ordre? (noter)</p>	<p><i>(compléter avec le répondant après qu'il ait répondu spontanément) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Population générale • Membres • Professions connexes • Relève • Milieux universitaires • Autres ordres • Autres organismes • Décideurs • Milieux de pratique 	
<p>2. auprès desquelles de ces parties prenantes votre ordre est-il le plus investi en termes de communications?</p>	<p><i>(Compléter avec le répondant après qu'il ait répondu spontanément – reprendre à partir des parties prenantes listées précédemment) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Population générale • Membres • Professions connexes • Relève • Milieux universitaires • Autres ordres • Autres organismes • Décideurs • Milieux de pratique 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment expliquez-vous cela?

THÈME 2 : LE RÔLE DES COMMUNICATIONS (SUITE)

QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS DE RELANCE	QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT
3. Comment estimez-vous que la direction/le service des communications de votre ordre appuie le mandat de protection du public?	<ul style="list-style-type: none"> • Quel soutien les communications offrent-elles aux autres services/directions? (formation continue, syndic, discipline, admission) 	Quelle contribution des communications à la protection du public vous rend le plus fier?

THÈME 3 : LES MODÈLES DE COMMUNICATIONS

QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS DE RELANCE	QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT
1. En référence aux 4 modèles identifiés par Grunig ⁵¹ , lequel ou lesquels employez-vous? (Faire le rappel des modèles)	<p>Dans quels pourcentages?</p> <p>À quelles occasions?</p>	

⁵¹ Grunig propose un paradigme normatif des relations publiques assimilant les différentes activités de communication à quatre modèles : agent de presse, information au public, communication bidirectionnelle asymétrique et communication bidirectionnelle symétrique.

- Agent de presse : consiste à diffuser de l'information à ses publics sans récolter d'information en retour.
- Information au public : aussi à sens unique, mais il tient davantage compte des besoins de ses publics.
- Communication bidirectionnelle asymétrique : la communication prend la forme d'un réel échange, bien qu'il soit encore inégal (provenant encore davantage de l'organisation que de ses publics).

THÈME 3 : LES MODÈLES DE COMMUNICATIONS (SUITE)

2. Qu'est-ce qui vous amène à privilégier ce(s) modèle(s)?		
3. Quelles démarches faites-vous pour mieux connaître vos publics?	<p><i>Rappeler les publics énumérés pour stimuler la réflexion.</i></p> <p><i>Suggérer, après les réponses spontanées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sondages? • Passer par : • les professionnels? • le CA? • Le syndic? • L'inspection? • Les milieux de travail? • Les appels du public, ou des membres? • Les médias (revue de presse) 	

-
- Communication bidirectionnelle symétrique : donne lieu à une réelle conversation alors que l'organisation cède une partie de ses pouvoirs à ses publics en leur offrant une part du rôle décisionnel (Yates, 2015).

THÈME 4 : LES CONFLITS ET LE RÔLE QU'Y JOUENT LES COMMUNICATIONS

QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS DE RELANCE	QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT
<p>1. L'Ordre a-t-il déjà expérimenté des conflits ou des tensions soit à l'interne (avec d'autres personnes ou services/directions), soit avec certaines de ses parties prenantes? <i>(noter)</i></p>	<p><i>Référez aux différentes parties prenantes</i></p> <p>Des exemples?</p>	
<p>2. Quel rôle les communications ont-elles joué dans ces épisodes conflictuels?</p>	<p>Veillez décrire les épisodes conflictuels, vos actions et ce que vous avez ressenti durant le processus.</p>	<p>Pourquoi vous a-t-on invité à prendre part?</p>

THÈME 5 : LA DISSENSION ET LE RÔLE D'ACTIVISTE DES ÉQUIPES DE COMMUNICATIONS

QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS DE RELANCE	QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT
<p>1. Vous est-il déjà arrivé de vivre, dans vos relations avec vos publics externes ou internes (donc avec vos collègues) des tensions éthiques dans le cadre de vos activités professionnelles, des conflits entre vos valeurs et les activités de l'Ordre?</p>	<p>Pouvez-vous me donner des exemples?</p>	<p>Comment agissez-vous lorsque ces tensions surviennent?</p>
<p>2. Croyez-vous que les communications puissent jouer un rôle d'activiste au sein de l'ordre qui les emploie, en effectuant de la représentation au nom de personnes ou de groupes détenant moins de pouvoir?</p>	<p>Expliquez votre réponse.</p> <p>Vous est-il déjà arrivé de porter la cause d'une partie que vous estimiez lésée auprès de vos supérieurs? Pouvez-vous me donner des exemples?</p>	<p>Qu'est-ce qui explique que vous ayez adopté ce rôle?</p>
<p>3. Croyez-vous que les communications aient un rôle à jouer comme gardiennes des valeurs au sein de votre ordre ou des ordres professionnels, de manière générale?</p>	<p>Avez-vous des exemples?</p> <p>Avez-vous déjà joué ce rôle? (racontez, le cas échéant)</p>	

Période d'échange plus spécifique à l'ordre, à partir des points saillants de l'entretien ou d'éléments distinctifs pour l'ordre

CONCLUSION

L'ensemble des thèmes a maintenant été abordé. Aimerez-vous ajouter d'autres informations que vous n'avez pas eu l'occasion d'aborder?

Modalités de rappel si besoin (entrevue téléphonique)

Remerciements

Fin

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y. et Nadeau, M. (2016, 31 août). La « protection du public », un principe négligé? – *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/478875/loi-98-sur-les-ordres-professionnels-la-protection-du-public-un-principe-neglige>
- Asselin, P. (2013, 27 avril). Un ordre professionnel des biologistes réclamé – *Le Soleil*. Récupéré de <https://www.lesoleil.com/actualite/environnement/un-ordre-professionnel-des-biologistes-reclame-fd24b85343ac9cb29c8d5a576282a707>
- Bernays, E. L. (1923). *Crystallizing public opinion*. Boni and Liveright.
- Bernays, E. L. (1928). *Propaganda*, New York: H. H. Liveright.
- Berger, B. K., & Reber, B. H. (2006). *Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice*. Routledge.
- Bivins, T. H. (1987). Applying ethical theory to public relations. *Journal of Business Ethics*, 6(3), 195-200.
- Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Mitrook, M. A. (1997). It depends: A contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 31-63.
- Cameron, G. T., Lariscy, R. W., & Sweep, D. D. (1992). Predictors of systematic public relations research in higher education. *Journalism Quarterly*, 69(2), 466-470.
- Caza, P-E (2013, 25 septembre) *Création de l'Ordre des sexologues du Québec* | UQAM. (n.d.). Récupéré de <https://www.actualites.uqam.ca/2013/creation-de-lordre-des-sexologues-du-quebec>
- Collège des médecins (2008) *Consultation relative à la mise en œuvre de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (projet de loi no 80) et sur le Rapport du commissaire au lobbyisme du Québec : mémoire*. Récupéré le 8 avril 2018 de <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux->

parlementaires/commissions/CFP/mandats/Mandat-4417/memoires-deposes.html

Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ) (2008) *Mémoire à la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale du Québec dans le cadre de l'étude du Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes*
Récupéré le 8 avril 2018 de <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CFP/mandats/Mandat-4417/memoires-deposes.html>

Cossette, R. (2010). Quelle éthique pour les relations publiques? D. Maisonneuve, *Les relations publiques dans une société en mouvance, 4e éd.*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 367-394.

Commission de l'éthique en science et en technologie (CEST) *Quelle est la différence entre éthique et morale?* Récupéré le 10 mars 2020 de <https://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quest-ce-que-lethique/quelle-est-la-difference-entre-ethique-et-morale/>

Conrad, C. (1985). *Strategic organizational communication*. Holt, Rinehart, and Winston.

CROP et Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ), (2012 à 2016) *Confiance des Québécois envers les ordres professionnels et leurs professionnels*, Montréal

CROP et Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ), (2017) *Perception de la population à l'égard des ordres professionnels*, Montréal

David, M. D. et Motulsky, B. (2011) *Grande enquête sur les pratiques professionnelles en communication*. Récupéré le 12 juin 2020 de <https://crp.uqam.ca/grande-enquete-sur-les-pratiques-professionnelles-en-communication/>

De Saint-Georges, P. (2012). Penser la communication interne des entreprises et des organisations. *Recherches en communication*, 34(34), 163-181.

Deetz, S. A. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods* (pp. 3–46). Thousand Oaks, CA : Sage.

Desharnais, G. (2008) *La professionnalisation : entre la protection du public et l'intérêt des professionnels*. Éditions Yvon Blais

- Docherty, T. (2016). *Postmodernism: A reader*. Routledge.
- Dozier, D. M., Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dubé, C. (2016, 12 avril). Un ordre pour les enseignants? | Société | *L'actualité*. (n.d.). Récupéré de <http://lactualite.com/societe/2016/04/12/un-ordre-pour-les-enseignants/>
- Dussault, G. (1978). L'évolution du professionnalisme au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 33(3), 428–469.
- Dussault, G. (1988). La régulation des professions sanitaires : l'expérience du Québec. *Sociologie et sociétés*, 20(2), 125–139.
- Éducaloi. *La société par actions (compagnie)*. (n.d.). Récupéré le 8 avril 2018 de <https://www.educaloi.qc.ca/capsules/la-societe-par-actions-compagnie>
- Fédération québécoise de la massothérapie (FQM), site web, *On veut de l'Ordre*. (n.d.). Récupéré le 8 avril 2018 de <https://onveutdelordre.org/pourquoi-un-ordre/pour-les-massotherapeutes/reconnaissance-de-la-profession.html>
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (1984). *Working through conflict*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Grunig, J. E. (dir) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E. (2014). Questions et théories en éthique des relations publiques. Introduction. *Communiquer*. Revue de communication sociale et publique, (11), 15-28.
- Grunig, L. A. (1990). Power in the public relations department. *Journal of Public Relations Research*, 2(1-4), 115-155.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellence in public relations and communication management: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates

- Hachey, I (2013, 18 novembre) Des massothérapeutes veulent un ordre professionnel | Isabelle Hachey | Santé. (n.d.). *La Presse*. Récupéré de <http://www.lapresse.ca/actualites/sante/201311/18/01-4711751-des-massotherapeutes-veulent-un-ordre-professionnel.php>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur. (2006)
- Hébert, G., & Sully, J. L. (2015). *Les ordres professionnels peuvent-ils garantir la protection du public?* Institut de recherche et d'informations socio-économiques.
- Holtzhausen, D. R., & Voto, R. (2002). Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57–84.
- Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) (2016) *Pour assurer pleinement la protection du public* Récupéré le 3 mars 2020 de https://igopp.org/wp-content/uploads/2016/09/M--moire-IGOPP_Projet-de-loi-98.pdf
- Kettani, A (2014, 11 octobre) Vers la création d'un ordre professionnel des criminologues. | *Le Devoir*. (n.d.). Récupéré de <https://www.ledevoir.com/economie/emploi/420555/vers-la-creation-d-un-ordre-professionnel-des-criminologues>
- Lambert-Chan, M. (2015, 9 juin) Un ensemble hétéroclite, *La Presse*. Récupéré de http://plus.lapresse.ca/screens/bfe5d30c-7b55-4055-ac0b-6266f3a4f9b8__7C__0.html
- Lambert-Chan, M. (2016, 7 juin) Protection du public ou des membres ? - *La Presse+*. Récupéré de http://plus.lapresse.ca/screens/f24f0db1-083d-404d-a639-2dd2cd81d5fc__7C__0.html
- Laperrière, E (2016, 7 juin) De nombreuses professions veulent leur ordre - *La Presse+*. (n.d.). Récupéré de http://plus.lapresse.ca/screens/7344b60c-4647-4739-a04b-6ff8d56e6a1c__7C__0.html
- Larocque, S. (2019, 7 octobre). Les ingénieurs veulent redorer leur image, *Le Journal de Montréal*. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2019/10/07/les-ingenieurs-veulent-redorer-leur-image>

- Larousse, Récupéré le 20 septembre 2017 de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/all%C3%A9geance/2331>.
- Lapointe, P. A. (1998). Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition. *Sociologie et sociétés*, 30(2), 189-212.
- Liotard, J. F. L. (1988) *The Differend : Phrases in Dispute* (translated by Georges Van Den Abbeele).
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public opinion quarterly*, 36(2), 176-187
- Ministère de la Justice, 2007. *Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes*. Récupéré le 6 avril 2018 de <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cfp/mandats/Mandat-4417/index.html>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morissette, S. (2019). *Quelle est l'influence de la communication stratégique dans la prise de décision des présidents d'entreprise au Canada?* (Mémoire de maîtrise). Université de Sherbrooke Récupéré le 15 mars 2020 de https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/15871/Morissette_Sylvain_MA_2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Office des professions du Québec (OPQ) *Liste des professions selon le secteur d'activité* - Office des professions du Québec. (n.d.). Récupéré le 6 avril 2018 de <https://www.opq.gouv.qc.ca/ordres-professionnels/liste-des-professions-selon-le-secteur-dactivite/>
- Office des professions du Québec (OPQ), (1999) *L'Office des professions du Québec. 25 ans au service de sa mission de protection du public. Anthologie commémorative 1974-1999*, Québec, juin 1999 Récupéré le 6 avril 2018 de https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Publications/Rapport_etude/2012_octobre_role_surveillance_rapport_travaux.pdf
- Office des professions du Québec (OPQ) (2012) *Le rôle de surveillance de l'Office des professions : Un tournant guidé par l'actualisation de la notion de protection du public* Récupéré le 6 avril 2018 de https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Publications/Rapport_etude/2012_octobre_role_surveillance_rapport_travaux.pdf

- Office des professions du Québec (OPQ) (2017). *Cotisations 2016-2017 et données financières au 31 mars 2016 par ordre professionnel* Récupéré le 30 avril 2020 de https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Systeme_professionnel/Statistiques/2016-2017/Cotisation_2016-2017_donnees_financieres_2015-2016.pdf
- Office des professions du Québec (OPQ) (2019). *Nombre de membres selon le genre par ordre professionnel au 31 mars 2019* Récupéré le 30 mai 2020 de https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Systeme_professionnel/Statistiques/2018-2019/Membres_selon_genre_2019-03-31.pdf
- Ordre des acupuncteurs (2016) *Une vision systématique, une action personnalisée* Récupéré le 8 avril 2018 de <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CI/mandats/Mandat-35519/memoires-deposes.html>
- Pearson, R. (1989). Beyond ethical relativism in public relations: Coorientation, rules, and the idea of communication symmetry. In *Public relations research annual* (pp. 77-96). Routledge.
- Plowman, K. D. (2005). Conflict, strategic management, and public relations. *Public relations review*, 31(1), 131-138.
- Robbins, S. (1990). *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Englewood cliffs, NH: prentice hall.
- Roper, J. (2005). Symmetrical Communication: Excellent Public Relations or a Strategy for Hegemony? *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 69-86
- Société canadienne des relations publiques (SCRCP) (2020, juin) *Code d'éthique professionnelle* Récupéré de <https://www.scrp.ca/About/Code-of-Professional-Standards>
- Société Québécoise des professionnels en relations publiques (SQPRP) (2020, juin) *Notre Code de déontologie* Récupéré de <https://www.sqprp.ca/fr/notre-code-de-deontologie>
- Wolter, L. J., & Miles, S. B. (1983). Public Relations Theory'. *Public Relations Journal*, 9, 12-16.
- Yates, S. (2015). Relations publiques et gouvernance participative : une vision partagée du « vivre ensemble »? *Communiquer*. Revue de communication sociale et publique (15), 107–121.