

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA RELATION DE CONFIANCE EN RELATIONS PUBLIQUES :
VERS UN MODÈLE D'ADÉQUATION CONTEXTUELLE OPTIMALE

THÈSE

PRÉSENTÉE COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN COMMUNICATION

PAR

ANNE-MARIE GAGNÉ

FÉVRIER 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



À tous ceux qui m'ont permis d'y rêver et d'y croire.

When I talk to family, friends, and other academics outside the field, I note how they universally do not concur that PR is about goodwill and mutual understanding, and therefore about trust. They say two things: that they experience PR as a “soft sell” and “propaganda”, and that our hoped-for outcomes are the pieties of a young discipline seeking academic acceptance and professional standing. If those outside the field have these reactions, the question arises: “Why do so many receivers of PR messages see our activity as producing unintended results?”

Moloney, 2005, p. 553

REMERCIEMENTS

Tous ceux qui me connaissent savent que je m'intéresse depuis longtemps à la pratique des relations publiques, aux enjeux qui en découlent et à tout ce qui entoure la gestion de la communication dans les organisations. On pourrait croire qu'il aurait été facile « d'accoucher » de cette thèse de doctorat, dont le sujet en est un qui me passionne. Or, le chemin pour s'y rendre a été sinueux et semé d'embûches. Cette recherche représente ma première véritable contribution à l'avancement des connaissances dans le domaine de la communication, plus particulièrement dans celui des relations publiques, mais sûrement pas la dernière, du moins, je l'espère! Évidemment, tout ce travail n'aurait pas été possible sans le soutien indéfectible de mon directeur de thèse, de ma famille, de mes amis et de mes collègues.

Je tiens donc avant tout à remercier celui grâce à qui ma thèse a pu voir le jour, celui qui a toujours cru en moi et qui a ouvert la voie à ma nouvelle carrière de professeure et de chercheure, M. Pierre Mongeau. Ce fut un grand honneur et un réel plaisir pour moi d'être encadrée par lui. Pierre, je te remercie pour ta patience, ton accompagnement, ton professionnalisme et ton amitié tout au long de mon aventure doctorale.

Je remercie également de tout cœur mes parents, Louise et Michel, ainsi que mon frère Vincent qui m'ont toujours encouragée, même lorsque je ne croyais plus en mes capacités d'analyse et de rédaction. « Si toi tu ne réussis pas, qui réussira? », ne cessaient-ils de me répéter. Je remercie aussi mes amies (toutes les Karine), même si elles n'en finissaient plus de me demander : « Et puis, ta thèse, elle avance? ». Je remercie également mes collègues de la TELUQ, plus particulièrement ceux de l'unité d'enseignement et de recherche « Sciences humaines, lettres et communication » qui ont été là pour moi et qui m'ont encouragée à terminer ma thèse. Enfin, je remercie Laurent, qui a grandi dans mon

ventre pendant les derniers mois de rédaction et qui a vu le jour quelques mois avant le dépôt de ma thèse. C'est grâce à lui que j'ai pu garder ma motivation et réaliser enfin mon rêve de devenir mère... et docteure en communication!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX	xi
RÉSUMÉ	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE	6
1.1 Définir les relations publiques	13
1.2 Cerner les parties prenantes	20
1.2.1 La notion de partie prenante : définitions	21
1.2.2 Typologies.....	25
1.3 Comprendre et modéliser les relations publiques	33
1.3.1 Brève histoire de l'évolution des relations publiques	34
1.3.2. Le métier de relationniste.....	42
1.3.3 Les modèles de pratique en relations publiques	48
1.3.4 En somme.....	72
1.4 Crise de confiance envers l'entreprise... et son relationniste	74
1.5 Objectif général et questions de recherche	80
1.6 Pertinence sociale et scientifique	81
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE	83
2.1 Les définitions de la confiance	85
2.2 Les pôles de la relation de confiance	92
2.2.1 Le pôle négatif de la définition de la relation de confiance	92

2.2.2 Le pôle positif de la définition de la relation de confiance.....	93
2.3 L'hypothèse de la rationalité procédurale.....	97
2.4 Les types de confiance.....	99
2.4.1 La confiance affective.....	99
2.4.2 La confiance cognitive.....	101
2.4.3 La confiance relationnelle.....	103
2.4.4 La confiance organisationnelle.....	107
2.4.5 La confiance rationnelle.....	112
2.4.6 Synthèse des types de confiance.....	115
2.5 Les éléments constitutifs de la relation de confiance.....	116
2.6 Pour conclure sur la confiance : synthèse et proposition d'un modèle.....	134
2.7 Hypothèse de travail.....	141
CHAPITRE III MÉTHODE DE RECHERCHE	144
3.1 Une démarche qualitative.....	145
3.2 Le choix de la collecte: l'entretien semi-directif.....	146
3.3 Le choix des participants (échantillon).....	153
3.4 La procédure d'analyse des données.....	158
3.5 Les limites de l'étude.....	161
3.5.1 La portée de l'étude.....	161
3.5.2 Les biais du chercheur et les biais de codification et de classification.....	162
3.5.3 Les biais dus aux déclarations des personnes interviewées et à leur attitude face au chercheur.....	162
3.5.4 Les biais géographiques et culturels.....	162
3.5.5 Le biais temporel.....	163
3.5.6 Le biais contextuel.....	163

CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	164
4.1 La communication bidirectionnelle	171
4.2 L'authenticité du discours.....	177
4.3 L'usage de la stratégie	181
4.4 La crédibilité, la réputation, l'expertise perçues.....	185
4.5 La compréhension du mandat des relationnistes	188
4.6 Le regard du relationniste sur son métier.....	189
4.7 Le pouvoir perçu de part et d'autre.....	191
4.8 L'argument démocratique.....	194
4.9 Les aspects « humains » de la relation.....	196
4.10 Le contexte et la gestion des enjeux	199
4.11 Les relations avec les médias.....	201
4.12 L'éthique des relationnistes	204
4.13 Le rôle de l'organisation	206
4.14 Le « bon » relationniste.....	208
4.15 L'évolution des relations publiques.....	209
4.16 Synthèse des résultats	210
CHAPITRE V ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	216
5.1 Les éléments constitutifs de la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes	218
5.1.1 Les éléments constitutifs de la confiance affective.....	218
5.1.2 Les éléments constitutifs de la confiance cognitive.....	223
5.1.3 Les éléments constitutifs de la confiance relationnelle.....	229
5.1.4 Les éléments constitutifs de la confiance organisationnelle.....	236
5.1.5 Les éléments constitutifs de la confiance rationnelle	238
5.2 La non viabilité du continuum de la confiance en relations publiques.....	242

5.2.1 La confiance affective : pas forcément optimale	246
5.2.2 La confiance ne se présente pas en degrés.....	249
5.2.3 La relation de confiance relationnelle : une bidirectionnalité qui favorise la confiance	253
5.2.4 Une apparente contradiction	257
5.3 Proposition d'un nouveau modèle : le modèle de l'adéquation contextuelle optimale.....	258
5.4 Un modèle de méfiance?.....	268
CONCLUSION	274
ANNEXE I : Formulaire de consentement.....	283
ANNEXE II: Répartition des propos par thématique.....	286
ANNEXE III: Répartition des thématiques par participants.....	308
RÉFÉRENCES.....	316

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
Figure 1.1	Les parties prenantes de l'entreprise selon Gagné (2006).....	32
Figure 1.2	Modèle de l'agent de presse/promotion	51
Figure 1.3	Modèle de l'information publique.....	52
Figure 1.4	Modèle asymétrique bidirectionnel	54
Figure 1.5	Le modèle symétrique bidirectionnel	56
Figure 2.1	Apposition aux relations publiques des notions liées à la relation de confiance	140
Figure 2.2	Continuum de la relation de confiance.....	143
Figure 2.3	Modèle <i>a priori</i> de la relation de confiance en relations publiques	143
Figure 5.1	Continuum de la relation de confiance et éléments constitutifs mentionnés selon chaque type de confiance	243
Figure 5.2	Modèle partiel d'adéquation contextuelle optimale de la relation de confiance en relations publiques	263
Figure 5.3	Modèle d'adéquation contextuelle optimale de la relation de confiance en relations publiques.....	267
Figure 5.4	Modèle hypothétique de la relation de méfiance en relations publiques	269
Figure 5.5	Modèle hypothétique de la relation de confiance et de la relation de méfiance en relations publiques	272

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
Tableau 1.1	Quelques définitions de « parties prenantes ».....	22
Tableau 1.2	Les activités communicationnelles du relationniste selon Michel, 1999 ..	45
Tableau 1.3	Caractéristiques des quatre modèles de relations publiques adapté de Grunig et Hunt (1984, p.22).....	56
Tableau 2.1	Définitions de la confiance selon le champ disciplinaire.....	87
Tableau 2.2	Pôle positif et pôle négatif de la définition de la confiance selon les auteurs consultés.....	95
Tableau 2.3	Synthèse des types de confiance	116
Tableau 2.4	Quelques éléments constitutifs de la relation de confiance.....	117
Tableau 2.5	Catégorisation des éléments constitutifs de la relation de confiance	130
Tableau 2.6	Les différents types de confiance et leurs éléments constitutifs	133
Tableau 3.1	Matrices d'entretien.....	150
Tableau 3.2	Catégorisation des participants.....	157

RÉSUMÉ

Bien que les relations publiques constituent une industrie en pleine croissance, que leur enseignement soit intégré dans de nombreux programmes universitaires et que celles-ci soient représentées par de nombreuses associations professionnelles, le métier de relationniste n'a pas bonne presse. Dans le discours populaire, tout comme dans celui de certains théoriciens, les relationnistes sont accusés d'être à la solde des entreprises qui les emploient et de tenter de manipuler l'opinion publique en « maquillant » la réalité. Alors que les diverses parties prenantes sont de plus en plus nombreuses à faire valoir leurs points de vue et à réclamer que les entreprises prennent leurs attentes et leurs intérêts en considération, le niveau de confiance envers la grande organisation (et ses porte-parole) est bas. Plus particulièrement, lorsque les activités de l'entreprise ont des conséquences ou des retombées potentiellement négatives (ou perçues comme étant potentiellement négatives) chez les parties prenantes, les critiques à l'endroit du relationniste ayant à promouvoir ou à défendre ces activités sont particulièrement acerbes et son discours est accueilli avec grand scepticisme. Dans ce contexte, comment le relationniste, qui a le mandat d'établir et de maintenir les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes peut-il, sans cette confiance, exercer son métier? L'objectif de la présente recherche est d'identifier les éléments constitutifs permettant l'établissement d'une relation de confiance entre les relationnistes et les parties prenantes de l'entreprise dans le contexte actuel de préoccupation à l'égard des externalités négatives des entreprises et des enjeux sociaux liés à son activité économique et, ultimement, le développement d'un modèle de la relation de confiance en relations publiques. Pour répondre à cet objectif, les types de confiance et éléments constitutifs propres aux différents modèles de la relation de confiance répertoriés à travers de nombreuses disciplines connexes aux relations publiques (la sociologie, les sciences économiques et de la gestion, le marketing et la psychologie) ont été mises en relation avec les pratiques de professionnels des relations publiques et de parties prenantes. Au total, 40 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de relationnistes et de parties prenantes répondant à des critères spécifiques en lien avec l'objet de cette recherche. L'analyse et l'interprétation des données qualitatives issues de ces entretiens a permis d'identifier, pour chaque type de confiance, des éléments constitutifs de la relation de confiance propres aux relations publiques dans un contexte de promotion ou de défense d'un projet comportant un fort potentiel d'externalités négatives chez les parties prenantes. Il a également permis de développer un modèle de la relation de confiance en relations publiques : le modèle de l'adéquation contextuelle optimale, modèle qui laisse entrevoir la possibilité d'un modèle de la relation de confiance et de la relation de méfiance en relations publiques.

Mots clés : relations publiques, confiance, méfiance, modèle, relationnistes

INTRODUCTION

Cette recherche porte sur les relations publiques et la confiance. Les relations publiques sont une discipline universitaire jeune, si on les compare à d'autres disciplines, tel le droit, la médecine ou la psychologie. En tant que pratique professionnelle, les relations publiques se sont toutefois développées à une vitesse fulgurante. Aujourd'hui, le marché québécois des communications (incluant la branche des relations publiques) représente plus de 60 000 emplois et 5,2 milliards de revenus chaque année (CICQ, 2007). De plus, une Chaire de recherche¹, de nombreuses associations et des formations universitaires ont été mises en place. Aujourd'hui, pour devenir relationniste, il faut préférentiellement suivre une formation de niveau universitaire. Tout cela assurerait maintenant une certaine crédibilité à la profession. Vraiment? Malgré les milliers d'emplois et les revenus générés, les associations professionnelles, la présence accrue de chercheurs en relations publiques et le nombre croissant d'étudiants inscrits à des programmes universitaires de relations publiques, les relationnistes ont peine à se faire voir comme des gens de confiance. La citation suivante, de Schneider (1976, p. 18), apparaît toujours d'actualité : « Présentant un profil professionnel pour le moins incertain, dont le sérieux n'est souvent pas évident [...] les relations publiques poursuivent un difficile développement. Elles oscillent entre un passé folklorique qui refuse de mourir et un présent obscur ». Cette citation, tirée du livre *Relations Publiques : dialogue ou manipulation?*, posait, à l'époque, un regard très critique sur la discipline des relations publiques. Il semble en être de même aujourd'hui : « Paradoxalement, ceux qui sont payés pour s'occuper de l'image des autres ont beaucoup de mal avec la leur ». Cette citation est tirée d'un reportage intitulé « Le métier de relationniste » présenté au *Téléjournal* de Radio-Canada le 10 mars 2010. Est-ce à dire que les relations publiques n'ont pas évolué et qu'une image péjorative continue de leur coller à la peau?

¹ La Chaire en relations publiques et communication marketing de l'UQAM.

Sans faire le procès des relations publiques, l'idée selon laquelle les relationnistes sont peu dignes de confiance semble être bien ancrée dans l'imaginaire public (Dagenais, 1999, Libaert, 2010). Les relationnistes sont volontiers considérés comme des manipulateurs : on les appelle les *spins doctors*, et on qualifie de geste de relations publiques tout propos ou initiative que l'on soupçonne être un maquillage de la réalité (Dagenais, 1999; Libaert, 2010; Michel, 1999). La confiance, qui fait pourtant partie de nombreuses définitions des relations publiques, semble être une notion de plus en plus remise en question (Duffy, 2000). Peut-on gérer la confiance? Comment réconcilier une pratique fondée sur le concept des messages clés cher aux relationnistes (Dagenais, 1999) et le fait que les relations publiques reposent (ou devraient reposer) sur un dialogue authentique avec les parties prenantes²? Comment expliquer que les relationnistes travaillent à la fois pour les intérêts des parties prenantes et les intérêts de l'entreprise qui les emploie?

En fait, les relationnistes ne sont pas les seuls envers qui la confiance des parties prenantes est ébranlée. La crise de confiance est aussi (et surtout?) dirigée envers la grande entreprise et ses façons de faire. Aujourd'hui, les parties prenantes veulent être tenues informées et surtout, prises en compte lorsqu'une entreprise adopte des comportements générant des externalités négatives (pollution, perte de qualité de vie, dévaluation des propriétés, par exemple) ayant un impact direct ou indirect sur elles. Si les entreprises ont longtemps vécu comme un système fermé, dans le plus grand secret (Hurel Du Campart, 2003), aujourd'hui, elles semblent constamment sur la sellette et surveillées par les consommateurs, les actionnaires, les médias et les membres de la

² Le terme « parties prenantes » a été préféré au terme « publics » ou « public cible », parfois utilisé dans la documentation scientifique en relations publiques. Outre une volonté d'uniformisation et d'harmonisation du texte, ce choix repose sur le fait que l'expression « parties prenantes » est davantage associée aux relations publiques alors que les termes « public » et « public-cible » sont, à notre avis, plutôt associés au champ de la communication marketing. Conséquemment, sauf dans les citations, le lecteur retrouvera partout le terme « parties prenantes » pour désigner les personnes qui sont touchées, de près ou de loin, par les activités d'une organisation. Le terme est d'ailleurs défini plus en détail au premier chapitre, à la section 1.2.

société civile et ne semblent plus pouvoir se permettre d'ignorer les attentes de leurs parties prenantes.

Plus particulièrement, lorsque l'entreprise décide d'investir dans de grands projets ayant des impacts directs sur la qualité de vie des parties prenantes, celles-ci ne sont plus passives : les groupes citoyens, par exemple, dénoncent les projets qu'ils considèrent mal arrimés au contexte local ou peu soucieux du respect de l'environnement (De la Broise et Lamarche, 2006; Quairel-Lanoizelée, 2004; 2007). Or, le discours de l'entreprise qui cherche à montrer sa bonne volonté, sa saine gestion et la prise en charge de ses responsabilités à l'égard des parties prenantes est souvent perçu par les parties prenantes comme une « couche d'éthique sur une façade craquelée » (De la Broise et Lamarche, 2006, p.9). Ce scepticisme entourant le discours organisationnel pose un problème pour le relationniste : comment construire une relation de confiance avec les parties prenantes? C'est dans ce contexte d'incertitude et de suspicion à la fois envers l'entreprise qu'il représente et le métier qu'il exerce que le relationniste doit établir et maintenir, selon le mandat qui lui est confié, une relation de confiance avec les parties prenantes.

On pourrait croire qu'il existe, dans le domaine des relations publiques, un ou des modèles de la relation de confiance entre le relationniste et ses parties prenantes. Or, la revue de documentation scientifique nous révèle qu'il n'en est rien³. Cette recherche vise donc à pallier cette lacune. Elle a comme objectif d'identifier les différents éléments constitutifs d'une relation de confiance entre le relationniste et ses parties prenantes dans un contexte où non seulement le relationniste, mais l'entreprise elle-même est parfois soupçonnée de ne pas prendre en considération ses responsabilités sociales.

Pour répondre à cet objectif de recherche, nous expliquons d'abord les principaux concepts et théories s'appliquant à la relation de confiance entre un relationniste et ses parties prenantes. Comme les études en relations publiques n'offrent pas de modèle

³ Voir p. 9-11

spécifique de la relation de confiance, nous nous sommes penchée sur des modèles ayant été développés par des théoriciens provenant d'autres disciplines, plus particulièrement : la sociologie, la psychologie, le marketing et les sciences économiques et de la gestion. Les différents modèles de confiance recensés nous ont permis de constituer un cadre conceptuel et d'identifier, d'une part, cinq types de confiance, à savoir : la confiance affective, cognitive, relationnelle, organisationnelle et rationnelle. D'autre part, ils nous ont permis de déterminer pour chacun de ces types de confiance des éléments constitutifs spécifiques de l'établissement, du maintien et du développement de la relation de confiance. Nous avons ainsi développé un modèle *a priori* de la relation de confiance en relations publiques.

C'est à partir du cadre théorique offert par notre modèle *a priori* de la relation de confiance que nous avons développé une grille d'entretien pour en explorer les spécificités avec des relationnistes et des parties prenantes. Nous avons conduit 40 entretiens semi-directifs auprès de relationnistes et de parties prenantes spécifiquement identifiés selon leur appartenance à des critères précis. L'analyse des *verbatim* des entretiens semi-directifs nous a permis d'identifier, d'une part, les éléments constitutifs relatifs à la relation de confiance présents dans le discours des relationnistes et des parties prenantes (et donc spécifiques aux relations publiques). À cet effet, les modèles de la confiance recensés dans la documentation ont permis, comme nous l'avons mentionné, d'identifier plus facilement certains éléments constitutifs de la relation de confiance. D'autre part, les entretiens ont mis en lumière de nouveaux éléments constitutifs de la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes. Nous avons ensuite mis en relation les éléments constitutifs dégagés des entretiens afin de revoir le modèle développé *a priori* et ainsi produire un nouveau modèle de la relation de confiance spécifique aux relations publiques.

Cette thèse est divisée en cinq chapitres. Chaque chapitre est précédé d'un encadré qui résume le chapitre. Le premier chapitre expose la problématique de recherche. Le second

introduit le lecteur aux concepts, modèles et théories relatifs à la relation de confiance issus de disciplines connexes aux relations publiques. Dans ces deux chapitres, nous élaborons le cadre théorique susceptible de rendre compte de la dynamique entourant l'établissement, le maintien et le développement de la relation de confiance entre un relationniste et ses parties prenantes ainsi que des différents éléments constitutifs de la relation de confiance associés à chacun des types de confiance identifiés dans la documentation scientifique sur le sujet.

Les chapitres qui suivent correspondent au volet empirique de notre travail de recherche et proposent une analyse du discours des relationnistes et des parties prenantes. Plus précisément, le troisième chapitre présente la méthode de recherche qui a été utilisée, soit une recherche qualitative liée à la conduite d'entretiens semi-directifs. Les deux chapitres suivants sont consacrés à la présentation des résultats et à leur analyse. Enfin, nous concluons en réitérant les principales idées de notre démarche théorique, en rappelant les principaux résultats et en indiquant les limites de la recherche ainsi que les pistes de recherches futures.

CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE

RÉSUMÉ

Le chapitre I expose la problématique dont découle l'objectif de cette recherche et les questions qui lui sont sous-jacentes. L'exposé de la problématique met en lumière les défis auxquels font face les relationnistes par rapport au mandat qui leur est confié en termes d'établissement, de développement et de maintien de la relation de confiance avec leurs parties prenantes.

Dans un premier temps, nous introduisons le contexte dans lequel s'inscrivent les défis des relations publiques en lien avec la confiance. Ensuite, nous dépeignons ce que sont les relations publiques. Pour ce faire, nous présentons d'abord les différentes définitions recensées dans la documentation scientifique et professionnelle. Puis, nous introduisons la notion de partie prenante et les typologies qui lui sont associées. Nous présentons également un bref historique de la pratique en relations publiques et les particularités qui leur sont associées (tâches inhérentes au métier de relationnistes, titres des relationnistes...). Enfin, nous terminons le portrait des relations publiques en mettant de l'avant huit modèles de pratique en relations publiques issus de la documentation scientifique sur le sujet.

Dans un deuxième temps, nous expliquons en quoi la crise de confiance des parties prenantes n'est pas uniquement tournée vers le relationniste, mais aussi vers les grandes entreprises dont les activités suscitent des préoccupations sur les plans environnemental, social et, dans une moindre mesure, économique.

Enfin, nous concluons en précisant notre objectif de recherche et les sous-questions en découlant et faisons valoir l'importance et la pertinence scientifique et sociale de mener une recherche portant sur la confiance en relations publiques.

Selon une étude du Conseil de l'industrie des communications du Québec (CICQ) réalisée en 2007, le marché des communications⁴ contribue significativement à l'économie québécoise avec des retombées financières d'environ 5,2 milliards de dollars par année. Employant plus de 60 000 employés (professionnels travaillant dans des agences de publicité-marketing, des firmes de relations publiques ou des pigistes travaillant pour ces entreprises), l'industrie des communications engendre annuellement des retombées directes et indirectes de 941 millions de dollars pour le Québec. Plus particulièrement, les agences de relations publiques génèrent un chiffre d'affaires d'environ 92 millions de dollars par année et emploient, au Québec, un bassin de plus de 1 000 personnes. L'étude du CICQ indique que l'industrie québécoise des relations publiques est en expansion, avec une croissance annuelle moyenne se chiffrant à 7,2 % entre 2003 et 2005 (comparativement aux agences de publicité qui ont connu une hausse de 5,4 %). Bien que cette étude n'offre qu'une vision partielle de l'industrie des relations publiques au Québec, force est de constater que ce secteur de marché est en bonne santé financière et que les relations publiques constituent une pratique courante bien ancrée au sein des entreprises et autres organisations québécoises.

Au Canada, la principale association en relations publiques est la Société canadienne des relations publiques (SCRP)⁵. Fondée à Montréal en 1948, la SCRP s'est unie à la *Public Relations Association of Ontario* en 1953 pour former une seule et même association, laquelle a reçu sa charte fédérale le 17 avril 1957. Au milieu des années 1960, la croissance des relations publiques au Canada a évolué à un point tel que la SCRP a décidé d'instaurer un programme d'accréditation volontaire qui est encore utilisé

⁴ Le marché des communications se définit comme l'ensemble des investissements en communication et marketing des entreprises et des organisations qui achètent des services de communication dans les secteurs suivants : le secteur des médias (publicités dans les médias généralistes, la télévision, la radio, les magazines, l'affichage, l'Internet, les guides, les annuaires et les autres plateformes de diffusion) et le secteur hors médias comprenant les relations publiques, le marketing relationnel, la promotion, les salons et les foires, les commandites, les sites Internet et la recherche marketing (CICQ, 2007).

⁵ D'autres associations canadiennes desservent les relationnistes du Canada parmi lesquelles on compte l'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC), l'Association des Relations Publiques des Organismes de la Santé (ARPOS), l'Association des agents et des agentes de communication en éducation (AACE) et l'Association des affaires publiques du Canada (AAPC).

aujourd'hui. Les relationnistes qui s'inscrivent au programme d'accréditation doivent réussir des examens afin d'obtenir le titre d'agrégé en relations publiques (ARP). Ce titre indique qu'un praticien a travaillé pendant au moins cinq ans à temps complet dans le domaine des relations publiques, qu'il a réussi l'examen à trois volets de la SCRP et qu'il s'engage à respecter le Code d'éthique professionnelle de la Société.

Au Québec, il existe au moins quatre associations actives dans le secteur des relations publiques : la Société québécoise des professionnels en relations publiques⁶ (SQPRP), le Forum des responsables des communications du gouvernement du Québec, l'Association des communicateurs municipaux du Québec et l'Alliance des cabinets de relations publiques du Québec. Ces différentes associations ont en commun de travailler à la reconnaissance du caractère professionnel de la pratique des relations publiques. Notons toutefois que les relations publiques ne possèdent pas, d'un point de vue législatif, le statut de profession. Les relations publiques ne sont pas régies par un code de déontologie reconnu (comme les professions traditionnelles de la médecine et du droit, par exemple). Actuellement, aucune loi ne définit spécifiquement la pratique des relations publiques, ni les qualifications que devraient posséder les relationnistes. Si les relationnistes disposent de plusieurs codes d'éthique (le code d'Athènes, le code de la SQPRP, le code d'éthique de la SCRP, pour ne nommer que ceux-là), la profession de relationniste ne possède aucun pouvoir, privilège ou responsabilité spécifique d'un point de vue légal (SCRP, *Manuel d'agrément en relations publiques*, 2001).

Du côté de la formation, au Québec, nombreuses sont les universités qui proposent des programmes en relations publiques. Selon le *Répertoire des programmes d'études universitaires en relations publiques et affaires publiques au Québec*, cinq universités au Québec offrent des programmes universitaires en relations publiques menant à un diplôme (certificat, mineure ou baccalauréat) : l'Université du Québec à Montréal,

⁶ La SQPRP est le plus important regroupement de professionnels en relations publiques au Canada, avec plus de 700 membres.

l'Université Concordia, l'Université McGill, l'Université Laval, ainsi que l'Université de Montréal. Par ailleurs, d'autres universités (Télé-Université, Université du Québec en Outaouais, Université de Sherbrooke, Université du Québec à Trois-Rivières par exemple) offrent des cours en relations publiques, mais ceux-ci ne font pas partie d'un programme spécifique⁷ (il s'agit plutôt de cours au choix dans le cadre d'autres programmes). Notons également que l'UQAM possède une Chaire de recherche en relations publiques et communication marketing.

Avec de nombreuses associations professionnelles, une offre de formation de niveau universitaire et une industrie en pleine croissance, l'on pourrait croire que le métier de relationniste en est un fort respecté dans la société (et ce, malgré le fait qu'il ne soit pas élevé au rang officiel de « profession » au sens légal du terme). Pourtant, les relations publiques n'ont pas toujours bonne presse. Dans un sondage américain (Gallup, 2006) sur la crédibilité et l'éthique des professions réalisé en 2006, les spécialistes des relations publiques et les publicitaires sont les professionnels qui obtiennent l'un des plus bas pourcentages de crédibilité dans la population américaine (11 %), en-dessous des journalistes (26%) et des politiciens (14 %), juste au-dessus des vendeurs d'automobiles (7 %)⁸.

La crédibilité des relations publiques n'est pas seulement mise en doute dans l'opinion publique, mais également chez différents auteurs s'étant penchés sur la fonction des relations publiques dans la société. Par exemple, dans un ouvrage paru en 1993, Lee W. Baker écrit que le terme « relations publiques » évoque, pour plusieurs, fraude et tromperie, désinformation, mensonge, trafic d'influence et corruption :

⁷ Sauf dans le cas de la Télé-Université, qui offre un « programme court » en relations publiques.

⁸ Les résultats de cette étude reposent sur un sondage téléphonique effectué auprès de 1 009 adultes américains, entre le 8 et le 10 décembre 2006. La marge d'erreur est de + ou - 3%.

As a result, in the mind of many, the term calls up visions of fraud and deceit, misinformation and falsehoods, influence peddling and payola. They see self-styled PR experts apply the spin, make things appear just a little different from what was really said or done and more favourable to an individual organization (p. 1).

Un ouvrage intitulé: *Toxic Sludge is Good for You! Lies, damn lies, and the public relations industry* rédigé par John Stauber et Sheldon Rampton (2004) décrit la pratique des relations publiques ainsi: « A single public relations professional with access to media, a basic understanding of mass psychology and a fistful of dollars can unleash in society forces that make permanent winners of otherwise-evident losers...» (p. 1). Les auteurs de ce livre affirment que les relations publiques constituent le problème de la démocratie dans le monde moderne, argument qui a d'ailleurs été repris par Chomsky en 2000. Dans le livre *Propagande, médias et démocratie*, le célèbre analyste des médias aux États-Unis consacre un chapitre aux relations publiques. Ce chapitre repose sur un argumentaire selon lequel les relations publiques ont pour unique but de contrôler l'opinion publique :

Ils [les relationnistes] savent ce que doit être une démocratie, à savoir un régime politique dans lequel la classe des spécialistes reçoit une formation pour servir les maîtres, ceux qui possèdent la société. Le reste de la population doit être privé de toute possibilité de s'organiser, car s'organiser, c'est provoquer des troubles (Chomsky et McChesney, 2000, p. 34).

Dans une entrevue accordée au journal *Le Monde Diplomatique* en 2007, Chomsky réaffirme son opinion à l'égard des relations publiques qu'il accuse de produire, au sens propre, du consentement, de l'acceptation et de la soumission. Les relations publiques permettraient selon lui de contrôler les pensées et les esprits. En 2004, le livre *L'industrie du mensonge* présentait le résultat d'une enquête d'investigation sur « l'industrie du mensonge » que constituerait l'alliance relations publiques, médias et publicité. Selon Stauber et Rampton (2004), les relations publiques seraient devenues une industrie à part entière uniquement conçue pour modifier la perception de la réalité des différents publics et de fabriquer du consensus dans le but d'aider les détenteurs de

pouvoir à conserver leur autorité. Cette opinion rejoint celle de Ramonet (2001; 2000) qui, dans ses livres *La tyrannie de la communication* et *Propagandes silencieuses* défend l'idée qu'aujourd'hui, l'information relève de la communication, terme auquel il donne une connotation péjorative, la communication étant, pour lui, une information-spectacle visant à domestiquer les esprits et à endoctriner les gens. Plus particulièrement, dans *Propagandes silencieuses*, il explique comment les relationnistes (notamment) réussissent à entrer par effraction dans la pensée des gens pour y greffer des idées qui ne sont pas les leurs.

À ce jour, aucune donnée ne permet de savoir comment les relations publiques sont perçues par la population québécoise, mais certains indices nous amènent à penser que l'idée que les relationnistes contrôlent l'information, voire l'opinion publique, semble avoir fait son chemin dans l'espace public. Par exemple, en 2010, une télésérie⁹ a alimenté les réflexions de plusieurs relationnistes avant même son entrée en ondes. Cette télésérie racontant les tribulations de professionnels en relations publiques au sein d'un grand cabinet-conseil a interpellé les professionnels en relations publiques du Québec quant à la crédibilité de leur profession, comme le témoigne un article signé par les coprésidents de la SQPRP de l'époque. Dans cet article, les auteurs mettent en garde les téléspectateurs de la télésérie : « Si les valeurs véhiculées dans la série *Mirador* risquent de différer en plus d'un point de celles que nous prônons dans notre pratique, rappelons-nous qu'il s'agit là d'une télésérie, comme il en existe sur les milieux policiers, médicaux ou juridiques. »¹⁰ Cette « mise en garde » en est une parmi tant d'autres. En effet, l'inquiétude des relationnistes par rapport à cette télésérie (et surtout la peur que celle-ci dépeigne mal leur profession) a alimenté plusieurs blogues de relationnistes québécois.

⁹ *Mirador*, dont la première émission fut diffusée à la télévision de Radio-Canada le 6 janvier 2010.

¹⁰ <http://www.sqprp.ca/contenus/rp-com/La-SQPRP-interpellee-sur-la-serie-televisee-Mirado.aspx> [Page visitée le 2 février 2010].

Par exemple, sur le site de la SQPRP, André Valiquette¹¹, spécialiste en communication et membre de la SQPRP écrit :

Les préjugés envers les relations publiques oublient la raison d'être de cette profession : créer des liens de confiance entre différents groupes sociaux. [...] Les journalistes voient parfois dans les relations publiques un pouvoir qui concurrence le leur. Théorie du complot, force occulte, manipulation des médias! Les réalisateurs de *Mirador* se posent comme des « éveilleurs de conscience » face aux forces de l'argent. Cette aversion envers les relations publiques fait penser à la méfiance de certains envers les vendeurs ou les avocats, comme si le fait de défendre une cause les rendait suspects.

Sur le site Cyberpresse.ca, le 22 décembre 2009, on pouvait lire dans un article de la journaliste Nathaëlle Morissette :

Les faiseurs d'image s'inquiètent... pour leur image. Intrigués par la diffusion prochaine de *Mirador*, une série télévisée de la Société Radio-Canada qui fait une véritable incursion dans l'univers des relations publiques, plusieurs d'entre eux craignent de voir l'émission présenter une image déformée de leur profession.¹²

Cette inquiétude illustre un certain malaise dans la communauté québécoise des relationnistes. Pourquoi les relationnistes québécois sentent-ils le besoin de clarifier, voire justifier leur profession? Comme le soulève Gagné (2006), le relationniste serait-il un cordonnier mal chaussé? Dans une étude réalisée en juin 2004 par la Chaire en relations publiques et communication marketing de l'UQAM, on peut lire : « [...] les professionnels provenant des cabinets-conseils ont rappelé, d'une seule voix dans le cadre de leur groupe témoin, que la compréhension du rôle des relationnistes est encore floue et qu'il n'est pas rare qu'on associe leur rôle à celui de publicitaire ». Cette profession, qui excelle pourtant à mettre de l'avant l'image des autres, ne semble pas arriver à imposer sa véritable image. Comme l'écrit Dagenais (1999) : « L'image des relations publiques traduit bien les misères et les grandeurs de ce métier » (p. 199). L'auteur fait référence aux images, qui, selon lui, persistent et collent à la peau des relationnistes : le

¹¹ <http://www.sqprp.ca/contenus/rp-com/La-teleserie-Mirador---Radio-Canada-y-va-fort-.aspx> [page visitée le 2 février 2010].

¹² <http://www.cyberpresse.ca/arts/200912/22/01-933184-mirador-les-faiseurs-dimages-inquiets-de-leur-image.php> [page consultée le 2 février 2010].

relationniste mondain, manipulateur ou menteur, le relationniste ventilateur (celui qui fait beaucoup de vent, dépense beaucoup d'énergie, mais au bout du compte, ne sert qu'à « déplacer de l'air »), le *spin doctor* (celui qui fait en sorte que son client paraisse sous un bon jour), le fou du roi, le mercenaire, le maquilleur de la réalité, etc. Selon lui, plusieurs problèmes guettent le métier de relationniste, notamment celui de la crédibilité et de l'image de la profession. Pour Sallot (2002), la réputation des relations publiques et la perception qu'en ont les parties prenantes sont des enjeux importants qui devraient faire l'objet de recherches plus poussées :

It seems reasonable to re-examine public relation's perceived poor image among the general public and to seek explanations for why it is that public relations appears to be disliked, distrusted, and denigrated. Might there be something intrinsic about public relations itself that diminishes its reputation? (p. 150-151)

Cette dernière question (à savoir s'il pourrait y avoir quelque chose d'intrinsèque aux relations publiques faisant en sorte de les rendre implicitement indignes de confiance) renvoie à la définition des relations publiques. Que sont-elles exactement? Pourquoi, alors que la confiance est au cœur des définitions des relations publiques, le couplage confiance/rerelations publiques ne semble-t-il pas venir de soi (Moloney, 2005)?

1.1 Définir les relations publiques

La documentation scientifique et professionnelle n'offre pas une définition partagée du terme « relations publiques » (Dagenais, 1999; Dumas, 2010; Gitter et Jaspers, 1982; Grunig, 1992; Ledingham et Bruning, 1998; Sauvé, 2010a; Van Ruler, 2005). En septembre 2007, la SCRP a donné le mandat à trois de ses membres de répertorier les définitions des relations publiques utilisées dans l'enseignement universitaire. Quelque 460 définitions furent répertoriées. Pour illustrer cette diversité de définitions, nous en avons listé quelques-unes provenant de grandes associations en relations publiques ou

d'auteurs ayant contribué de manière significative à théoriser le champ des relations publiques.

Définitions provenant d'associations en relations publiques

- Les relations publiques consistent en la gestion des relations entre une organisation et ses divers publics par l'entremise de la communication, afin d'atteindre une compréhension mutuelle, **de réaliser les objectifs organisationnels et de servir l'intérêt public** (Définition adoptée par la Société canadienne des relations publiques, selon la définition proposée par Flynn, Gregory et Valin, 2008).
- Les relations publiques sont une fonction de direction, de gestion et de communication, à caractère permanent, grâce à laquelle un organisme public ou privé vise à **établir, à maintenir et à promouvoir des relations de confiance** fondées sur la connaissance et la **compréhension mutuelle** entre cet organisme et ses publics interne et externe, en tenant compte de leurs droits, besoins et attitudes, le tout conformément à l'intérêt du public (Société québécoise des professionnels en relations publiques).
- On appelle relation publique l'ensemble des efforts conscients, organisés et suivis destinés à créer, **maintenir et développer un climat de compréhension et de confiance mutuelle** au sein d'une entreprise, d'un organisme ou d'une institution, dans l'opinion publique et parmi les groupes directement ou indirectement concernés (Société romande de relations publiques).
- Les relations publiques aident une organisation et ses publics à **s'adapter mutuellement** à l'autre (*Public Relations Society of America*) [Traduction libre].
- Les relations publiques alimentent la réputation des organisations grâce aux relations qu'elles établissent avec leurs parties prenantes (*Canadian Council of Public Relations Firms*) [Traduction libre].
- Public relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behaviour. It is the planned and sustained effort **to establish and maintain goodwill and mutual understanding** between an organisation and its publics (*Chartered Institute of Public Relations*).

Définitions provenant de théoriciens des relations publiques

- Public Relations is a management function which tabulates public attitudes, defines the policies, procedures and interest of an organization followed by executing a program of action **to earn public understanding and acceptance** (Bernays, 1952).
- Public relations aim the establishment of two-way communication to resolve conflicts of interest by seeking **common ground or areas of mutual interest**, and the **establishment of understanding** based on truth, knowledge and full information (Black, 1972, p. 4-5).
- Public relations is the management of communication between an organization and its publics (Grunig and Hunt, 1984, p. 22).
- Public relations is the management function that **establishes and maintains mutually beneficial relationships** between an organization and the public on whom its success or failure depends (Cutlip, Center et Broom, 1985, p. 6)
- Les relations publiques désignent une fonction communicationnelle de gestion qui permet aux organisations de s'adapter **à leur environnement, de le modifier ou de le maintenir** dans le but d'atteindre des objectifs organisationnels (Long et Hazelton *in* Bertrand et Vallée, 1995, p. 179).
- Les relations publiques sont d'abord une façon de se comporter et ensuite une manière d'informer, de communiquer en vue **d'établir et de maintenir des relations confiantes, fondées sur une connaissance et une compréhension mutuelle** entre le groupe considéré dans ses différentes fonctions et activités et les publics concernés par l'une ou l'autre de ces fonctions ou activités » (Matrat, *in* Boiry, 1989, p. 31-32).
- Public relations is the distinctive management function which **helps establish and maintain mutual lines of communications**, understanding, **acceptance and cooperation between and organization and its publics**, involves the management or problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keeps abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication as its principal tools (Harlow, *in* Seitel, 1992, p. 8)

- Public relations is a societal phenomenon in which an advocate of a social entity manages the organization's associations in the public interest (Kendall, 1996, p. 33).
- Public relations is the profitable integration of an organization's new and **continuing relationships with stakeholders**, including customers, by managing all communication contacts with the organization that create and protect the brand and reputation of the organization (Caywood, 1997 p. xi) .
- Public relations is a management function that helps achieve organizational objectives, define philosophy, and facilitate organizational change. Public relations practitioners communicate with all relevant internal and external publics **to develop positive relationships and to create consistency between organizational goals and societal expectations** (Baskin, Aronoff et Lattimore, 1997, p. 12).
- Public relations is a management function that focuses on two-way communication and fostering of **mutually beneficial relationships** between an organization and its publics. (Grunig, Grunig et Dozier, 2002, p. 4).
- Public Relations is a set of management, supervisory, and technical functions that foster an organization's ability to strategically listen to, appreciate, and respond to those persons whose **mutually beneficial relationships** with the organization are necessary if it is to achieve its missions and values (Heath, 2005, p 12.).
- Les relations publiques sont une fonction de la direction d'une entreprise ou d'un groupe organisé, qui assure à cette direction **des rapports bénéfiques avec tous les publics** qui sont dans son champ d'action (Paul Dumont-Frenette *in* Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006, p. 10).

La définition adoptée par la SCRP (la première de la liste) est probablement l'une des plus récentes à ce jour et provient du fruit d'une longue réflexion et d'un important travail de recherche (SCRP, 2007). Cette définition « moderne » des relations publiques ne cantonne pas le travail des relationnistes dans la persuasion et la rhétorique. Les relations publiques sont plutôt vues comme une profession conduite par des principes de négociation et de médiation dont l'objectif est d'aider les organisations et leurs parties prenantes à s'adapter dans un esprit de compréhension mutuelle (Grunig et Hunt, 1984; Grunig, Grunig et Dozier, 2002; Maisonneuve, 2004).

Dans cet esprit, Chouchan et Flahault (2005) précisent que la production de valeur par les relations publiques s'effectuerait au bénéfice des parties prenantes **en même temps** qu'au bénéfice de l'entreprise. Les deux auteurs expliquent que « ce double bénéfice est en phase avec l'attente générale de communication qui se manifeste aujourd'hui par la montée en puissance des concepts comme celui de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable » (p. 12). Cette idée est également reprise par Arrowood Bowen (2010), pour qui les relations publiques se situent au carrefour de l'éthique professionnelle, de la responsabilité sociale de l'entreprise et de la poursuite du bien commun, ainsi que par Wilson (1994), qui suggère que les relations publiques devraient servir de levier pour l'entreprise en termes de responsabilité sociale.

Pourtant, selon Seaman (2009), la définition des relations publiques adoptée par la SCRP soulève un enjeu (ou dilemme) important : les relationnistes doivent-ils être au service (ou « prêter allégeance », comme l'écrit Seaman) à leurs clients ou aux parties prenantes? La définition de la SCRP, de par ses dimensions de mutualité et de service public, exprime une norme selon laquelle le relationniste devrait servir les deux parties de manière égale. Toutefois, plusieurs auteurs sont d'avis qu'il est illusoire, voire malhonnête, d'affirmer une telle chose (Fitzpatrick et Gauthier, 2001; Kruchckeberg et Starck, 1988; Seaman, 2009; Wakefield, 2008). Ces auteurs avancent l'idée que la recherche d'équilibre entre l'intérêt des parties prenantes est irréalisable. Ils estiment que la persuasion demeure au cœur du travail du relationniste et qu'en ce sens, l'intérêt primordial défendu par celui-ci est celui de l'organisation pour laquelle il travaille. Seaman (2009) pose la question : « Pouvons-nous sérieusement et honnêtement considérer que les relationnistes travaillent autant pour leur commanditaire (leur client ou l'entreprise qui les emploie) que pour le bien des parties prenantes, alors qu'ils sont payés par ledit commanditaire? » Selon lui, la deuxième proposition de la définition (servir l'intérêt public) est sabordée par la première (réaliser les objectifs organisationnels). À son avis, le relationniste doit préalablement promouvoir l'intérêt de ses employeurs, dans les limites permises par l'éthique et la loi. Il précise que si l'intérêt des parties prenantes

doit effectivement être pris en compte par le relationniste, l'on ne saurait faire abstraction de la tension qui existe entre ces deux réalités : « In reality, PRs have to favour A¹³ under the cover of espousing B » (Seaman, 2009 p. 1). Celui-ci est d'avis qu'un relationniste honnête devra faire en sorte « d'avertir » les parties prenantes que sa communication n'est pas objective. « This is why it is so unprofessional and sad and demeaning that PRs should (often do) pretend that A and B are always, or even should or must be, a good match » (Seaman, 2009 p. 1). En voulant servir deux maîtres, le relationniste joue sur deux tableaux et risque de perdre sa crédibilité.

Cette apparente dichotomie entre servir les intérêts des clients et servir l'intérêt des parties prenantes nous ramène aux critiques formulées par Chomsky (2000), Ramonet (2001; 2000) et Stauber et Rampton (1995; 2004) et au débat suscité au Québec par la diffusion de la télésérie *Mirador*. En effet, un relationniste ouvertement « à la solde » de son client et devant servir aussi les intérêts des parties prenantes peut-il arriver à convaincre ces dernières qu'il ne favorisera pas le point de vue de celui qui le paie plutôt que d'écouter et de servir, en toute honnêteté, éthique et professionnalisme, le point de vue des deux parties, et ce, de manière égale? Selon Dagenais (1999), les communications mises en place par les relationnistes ne sont pas neutres et n'ont pas la prétention de l'être. Elles ont un but : elles veulent influencer. Elles visent notamment à promouvoir la réputation, la notoriété et l'image de l'organisation et souvent, à faire reconnaître sa bonne citoyenneté. Les intentions des relationnistes ne sont pas dissociables de celles de leur commanditaire (Sallot, 2002) et la perception de ses intentions par les parties prenantes affecte leur crédibilité et le lien de confiance nécessaire à l'efficacité des relations publiques (Cutlip, Center et Broom, 1985).

Précisons également que dans la brève histoire des relations publiques, la conduite partisane de certains relationnistes a souvent soulevé la critique au sujet de l'éthique

¹³ « A » fait ici référence à la première proposition de la définition (servir le client ou l'entreprise), alors que B fait référence au fait de servir l'intérêt des parties prenantes.

reliée à leur profession (Arrowood Bowen, 2010; Fitzpatrick et Gauthier, 2001; Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006; Sallot, 2002). Face à cette critique, le Code d'Athènes (code d'éthique international des relations publiques se référant à la fois à l'ONU et à la Déclaration universelle des droits de l'homme) stipule notamment que le relationniste, dans le cadre de sa profession, doit s'efforcer : « de se comporter en toutes occasions et en toutes circonstances de façon à mériter et à obtenir la confiance de ceux avec lesquels il se trouve en contact » et qu'il doit s'engager à « créer les conditions morales, psychologiques, intellectuelles du vrai dialogue, à reconnaître le droit aux parties en présence d'exposer leur cas et d'exprimer leur point de vue » (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006, p. 373). Dans cet esprit, les relations publiques reposent sur la notion d'un récepteur interagissant avec ses parties prenantes dans le respect et l'établissement d'un dialogue reposant sur la confiance mutuelle. Or, comment instaurer ce dialogue de confiance alors qu'aux dires mêmes de plusieurs de ses représentants, le relationniste travaille à défendre aussi (et surtout?) les intérêts de l'entreprise qui l'emploie?

En somme, à la question : « Que sont les relations publiques? », les réponses varient. Toutefois, il semble que les définitions fassent au moins le consensus sur un point : les relations publiques ne sont pas qu'une fonction de communication (au sens diffusionniste du terme), mais aussi une fonction de gestion des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Par ailleurs, les relations publiques ont un objectif avoué : l'atteinte de la compréhension mutuelle dans le but ultime de réaliser les objectifs organisationnels et ce, tout en servant l'intérêt public. Il apparaît que l'ordre dans lequel ces éléments de définition sont exposés (assurer la compréhension mutuelle, atteindre les objectifs organisationnels et servir l'intérêt public) soit important. Selon Versailles (2010), ces finalités ne sont pas incompatibles :

La compréhension mutuelle peut parfaitement coexister avec un désaccord fondamental. L'important, du point de vue des RP [relations publiques], n'est pas d'assurer la réconciliation des parties (même si cela est souhaitable); l'important, c'est, d'une part, que chacun sache avec certitude ce que l'autre pense et, d'autre part, que soient maintenus ouverts des canaux de communication efficaces. Car, lorsqu'un désaccord survient sur fond de communication franche et honnête, que la communication demeure ouverte et le respect présent, il est possible de circonscrire les effets négatifs au strict minimum, de mettre en place des mesures de mitigation, de discuter de compensation. Si, au contraire, un désaccord survient sur fond de méfiance et de dissimulation, les effets négatifs auront tendance à s'additionner et à s'amplifier en une escalade d'incompréhension et de méfiance pouvant mener à une rupture [...] Résumons : l'intérêt du client est que le dialogue prévale toujours sur le conflit... L'intérêt général de la société passe par la présence de mécanismes de dialogue qui favorisent la résolution pacifique des conflits et la construction d'opinions individuelles et collectives éclairées.¹⁴

1.2 Cerner les parties prenantes

Qui sont ces parties prenantes avec lesquelles le relationniste doit établir une relation de confiance? Les travaux de Berle et Means (1932) sont parmi les premiers à traiter des parties prenantes de l'entreprise. Déjà, au début des années 1930, ils écrivaient : « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle et Means, 1932, p. 312). Ces chercheurs avaient constaté que les dirigeants d'entreprise subissaient de plus en plus de pressions sociales de la part de ceux dont le bien-être était affecté par les décisions de l'entreprise. Cependant, ils précisaient que ces différents groupes de la communauté seraient servis de manière optimale si les gestionnaires des entreprises prenaient d'abord et avant tout en considération les besoins et les attentes de leurs actionnaires (une idée qui fut d'ailleurs reprise par Friedman, en 1970¹⁵). Par la suite, les travaux de Barnard (1938) ont avancé l'idée selon laquelle l'entreprise devait s'adresser à une diversité de personnes se trouvant affectées par ses activités économiques. Ce n'est toutefois qu'en 1963 que le

¹⁴ Voir : Versailles, G. (2010). « Au service du client ou de l'intérêt public? » dans *Relations publiques!* <http://guyversailles.blogspot.com> [page consultée le 3 avril 2010].

¹⁵ Friedman est un économiste américain ayant obtenu un prix Nobel d'économie 1976. Il est notamment connu pour avoir écrit, dans un article paru dans le *New York Times* en 1970, que la seule responsabilité de l'entreprise était de faire du profit pour ses actionnaires.

terme *stakeholder*¹⁶ est apparu dans une étude stratégique du *Standford Research Institute*¹⁷. Pourtant, la « paternité » de la théorie des parties prenantes n'est pas attribué au *Standford Research Institute*, mais plutôt à Freeman (1984), qui, sans nécessairement l'avoir nommée en premier, est celui qui l'a popularisée et qui a donné au concept de partie prenante la définition qu'on lui connaît aujourd'hui, soit : « Tout groupe ou tout individu pouvant affecter ou être affecté par les réalisations des objectifs d'une organisation¹⁸ » (p.46, [traduction libre]). Autrement dit, peuvent être considérées comme parties prenantes toute personne ou tout groupe qui participe de près ou de loin à la vie de l'entreprise, à son rôle dans la société, à ses résultats, etc., et ce, peu importe qu'elle ou il soit en accord ou en opposition avec sa mission et ses activités. Il peut donc s'agir de clients, de fournisseurs, d'employés, de membres du conseil d'administration, d'élus gouvernementaux, de partenaires financiers, de groupes d'intérêt, etc., tant sur la scène locale, municipale, régionale, nationale ou internationale (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006).

1.2.1 La notion de partie prenante : définitions

Bien que la définition de Freeman (2004) soit incontournable dans la documentation scientifique portant sur la théorie des parties prenantes (Gond et Mercier, 2004), elle n'est pas la seule. En fait, la notion de partie prenante n'a pas le même sens pour tous les auteurs. Selon Gond et Mercier (2004), les différentes propositions de définition reflètent les controverses concernant la légitimité et le pouvoir que l'on devrait reconnaître aux parties prenantes. Si la définition proposée par Freeman (1984) se veut large, il existe plusieurs autres définitions du terme, que nous avons regroupé dans le tableau 1.1. Ainsi, la définition proposée par Clarkson (1995), par exemple, est beaucoup plus étroite que

¹⁶ Le terme « stakeholder » est un dérivé de « stockholder » (actionnaire). En français, on peut le traduire par partie prenante, mais également par partie intéressée, ayant droit, porteur d'enjeux.

¹⁷ « .. les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (document de la *Standford Research Institute* cité par Freeman, 1984, p. 31)

¹⁸ « Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives ».

celle de Freeman (1984). En effet, dans la vision de Clarkson (1995), l'entreprise aurait à se soucier d'un nombre moindre de groupes ou d'individus.

Tableau 1.1
Quelques définitions de « parties prenantes »,
adapté de Gond et Mercier (2004)

Auteurs	Définitions proposées
Standford Institute (1963)	« Those groups without whose support the organization would cease to exist ».
Friedman (1970)	Les actionnaires sont les seules parties prenantes de l'entreprise.
Cornell et Shapiro (1987, p. 5)	« Claimants » et « Who have contract ».
Bowie (1988, p. 112)	« Without whose support the organization would cease to exist ».
Alkhafaji (1989, p. 36)	« Groups to whom the corporation is responsible ».
Savage <i>et al.</i> (1991, p. 61)	« have an interest in the actions of an organization and the ability to influence it ».
Thompson, Wartick et Smith (1991, p. 207)	« in relationship with and organization ».
De Meulemeester (1991, p. 28)	« fabricants d'opinion qui peuvent avoir une influence sur la vie de l'entreprise ».
Hill et Jones (1992, p. 133)	« Constituent who have a legitimate claim on the firm [...] established through the existence of an exchange relationship », « who supply the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied ».
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« Benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by corporate actions ».
Langtry (1994, p. 433)	« The firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral and legal claim on the firm ».
Starik (1994, p. 90)	« can and are making their actual stakes known », « are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization ».
Wicks, Gilbert et Freeman (1994, p.	« Interact with and give meaning and definition to the corporation ».

483)	
Brenner (1995, p. 76)	« are or which could impact or be impacted by the firm/organization ».
Clarkson (1995, p. 106)	« have claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities ».
Näsi (1995, p. 19)	« Interact with the firm and thus make its operation possible ».
Donaldson et Preston (1995, p. 85)	« Persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity ».
Mitchell, Agle et Wood (1997, p. 878)	« Possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence ».
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« Agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ».
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »
Carroll (2008, p. 84-85)	« Asserts to have one or more of these kinds of stakes » - « Ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's asserts or property ».

Pour certains auteurs (Clarkson, 1995; Hill et Jones, 1992; Jensen, 2002; Orts et Strudler, 2002), définir les parties prenantes de manière trop large est problématique, car n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation. À contrario, d'autres auteurs (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Evans et Freeman, 1993; Freeman, 1984; Post, Preston et Sachs, 2002) considèrent que tous les groupes et individus qui sont liés, de près ou de loin avec l'organisation et ce, peu importe leur « allégeance », doivent être pris en compte. Certains chercheurs incluent même dans leur classement les parties prenantes « non-humaines » (la faune, la flore) ou encore les générations futures (Wheeler et Sillanpää, 1997). Selon Noëlle-Neumann (1993), il faudrait également considérer les parties prenantes « qui ne prennent pas », c'est-à-dire les personnes ou les groupes qui ne se manifestent pas et qui préfèrent garder

le silence. Nous avons donc, à un bout du pôle, la position la plus étroite, soit celle de Friedman (1970) qui considérait que l'entreprise était redevable seulement envers ses actionnaires et, à l'autre bout, la position qui considère que toutes les parties prenantes (même celles qui ne peuvent pas « prendre ») doivent être considérées par l'entreprise. Dans la vision étroite, il est plutôt question d'identifier les groupes selon leur contribution directe aux intérêts économiques de l'entreprise (et, ultimement, à sa survie) alors que dans la vision large, il est question d'englober tous les acteurs pouvant revendiquer un intérêt (dans une organisation). Cet intérêt, même s'il n'est que potentiel, fait en sorte que les parties prenantes identifiées seront celles qui seront susceptibles d'intervenir à tout moment dans les activités de l'entreprise.

Aujourd'hui, une vision large semble plus appropriée, notamment dans le contexte où le relationniste doit promouvoir ou défendre des activités ou des projets de l'entreprise qui ont un grand potentiel d'externalités négatives pour les parties prenantes. Pourquoi? Outre le fait que la documentation scientifique propose majoritairement des définitions ou une théorie des parties prenantes qui englobent un grand nombre de personnes (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006; Brenner, 1995; Carroll, 2008; Cazal, 2006; Freeman, 1994; Gendron et Lapointe, 2004; Gond et Mercier, 2004; Langtry, 1994; Quairel-Lanoizelée, 2004; 2007), l'idée de retenir une définition large des parties prenantes dans le cadre de cette recherche relève du fait que les relationnistes, dans le cadre de leur mandat, ne s'adressent pas uniquement aux actionnaires (comme le suggérait Friedman, 1970) ou aux seuls publics internes, par exemple. Au contraire, ils s'adressent à une panoplie de parties prenantes. En effet, affirmer que l'organisation doit communiquer avec ses différentes parties prenantes est pratiquement devenu un lieu commun (Libaert, 2004). Les problématiques de l'entreprise ne sont plus vécues dans l'ombre : elles sont médiatisées à souhait (que l'on pense à une grève, un accident environnemental ou une fermeture d'usine, par exemple). L'idée que l'entreprise doit rendre des comptes non seulement à ses actionnaires (tel que proposé par Friedman, 1970), mais à une panoplie d'autres parties a été discutée et documentée depuis des

décennies (Drucker, 1946; Harrison et Freeman, 1999; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; 2007) et, en ce sens, la position de Friedman (1970) nous apparaît quelque peu dépassée.

1.2.2 Typologies

Les différentes définitions des parties prenantes mettent en lumière un enjeu important : l'identification de celles-ci. Qui doit-on considérer comme étant une partie prenante de l'entreprise? Qui doit-on favoriser ou prioriser? Au-delà des définitions proposées, plusieurs classifications ou typologies permettent de différencier les parties prenantes et de les catégoriser.

Mitchell, Agle et Wood (1997) identifient trois critères permettant d'identifier les parties prenantes pertinentes et de les prioriser : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

En ce qui concerne le pouvoir, les trois auteurs adoptent la définition de Dahl (*in* Pfeffer, 1981, p. 3) : « Une relation entre des acteurs sociaux au sein de laquelle un acteur social « A » peut faire faire à un autre acteur social « B », ce qu'il n'aurait pas fait sans cela¹⁹ » [traduction libre]. Les auteurs parlent autant du pouvoir détenu par l'entreprise que celui détenu par les parties prenantes. Ce pouvoir repose sur la capacité de contrôler des ressources qui sont convoitées et le degré d'interdépendance entre les parties.

Vient ensuite la légitimité qui consiste en une perception que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construites, à des valeurs, des croyances, des définitions.

L'urgence, quant à elle, est fondée sur la sensibilité au temps (le délai perçu comme acceptable par les parties prenantes pour que l'entreprise réponde à leurs demandes).

¹⁹ « A relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done. »

Les critères proposés par Mitchell, Agle et Wood (1997) proviennent principalement des perceptions des gestionnaires de l'organisation. Selon cette typologie, les individus ou les groupes qui ne possèdent aucun (ou, plus précisément, dont les gestionnaires de l'organisation n'ont pas la perception qu'ils possèdent) le pouvoir, la légitimité et l'urgence, ne sont pas considérés comme parties prenantes par l'entreprise. À partir de ces trois critères, les auteurs ont identifié sept types de parties prenantes et les ont réparties en trois catégories, soit les parties prenantes latentes, les parties prenantes en attente et les parties prenantes qui font autorité. À chacune de ces catégories de parties prenantes correspondent des sous-catégories :

1. Les parties prenantes latentes (possèdent seulement un des trois critères)
 - Les parties prenantes dormantes (pouvoir)
 - Les parties prenantes discrétionnaires (légitimité)
 - Les parties prenantes urgentes (urgence)

2. Les parties prenantes en attente (possèdent seulement deux des trois critères)
 - Les parties prenantes dominantes (pouvoir et légitimité)
 - Les parties prenantes dangereuses (pouvoir et urgence)
 - Les parties prenantes dépendantes (légitimité et urgence)

3. Les parties prenantes qui font autorité (possèdent les trois critères)
 - Les partenaires qui possèdent les trois critères

Dans la première catégorie (les parties prenantes latentes) nous retrouvons les parties prenantes qui ne possèdent qu'un seul des trois critères mis de l'avant par Mitchell, Agle et Wood (1997). Cette catégorie contient trois sous-catégories : les parties prenantes dormantes, les parties prenantes discrétionnaires et les parties prenantes urgentes. Les parties prenantes dormantes sont celles qui possèdent uniquement le critère du pouvoir. C'est donc dire qu'elles ne possèdent ni la légitimité, ni l'urgence. Toutefois, en ayant du pouvoir, elles pourraient, si elles le souhaitent, réussir à imposer leur volonté à

l'entreprise. Mais comme elles n'ont pas de relation légitime avec celle-ci et n'ont pas de demandes particulières à faire, elles n'utilisent pas leur pouvoir et sont donc considérées comme étant « en dormance ». Il pourrait s'agir, par exemple, de groupes d'intérêts ou de pression qui ne sont pas, pour l'instant du moins, touchés ou interpellés par les activités de l'entreprise. Les parties prenantes discrétionnaires, n'ont, quant à elles, pas de pouvoir sur l'entreprise. Elles n'ont pas non plus de demandes à lui faire. Par contre, comme elles entretiennent une relation légitime avec celle-ci, l'entreprise pourrait leur demander de la soutenir et celles-ci pourraient accepter, sur une base volontaire. Il pourrait s'agir, par exemple, de fournisseurs ou d'associations professionnelles en lien avec l'entreprise. Quant aux parties prenantes urgentes, elles n'ont ni le pouvoir, ni de relations légitimes avec l'entreprise, mais elles formulent néanmoins des demandes. Or, n'ayant ni la capacité d'influencer l'entreprise, ni de relation légitime avec elle, leurs demandes demeurent souvent sans réponse. Pensons, par exemple, à un organisme de bienfaisance qui sollicite l'entreprise pour sa levée de fonds annuelle.

Dans la deuxième catégorie (les parties prenantes en attente), nous retrouvons les parties prenantes dominantes, dangereuses et dépendantes. Les parties prenantes dominantes possèdent le pouvoir et une relation légitime et donc, leurs demandes sont généralement considérées importantes pour l'entreprise. Les parties prenantes dangereuses sont celles qui possèdent le pouvoir et l'urgence et donc la possibilité d'utiliser la coercition et la violence pour faire valoir leur point de vue (ce qui ne veut pas dire qu'elles le feront obligatoirement!). Il peut s'agir, par exemple, de groupes de pression bien organisés et possédant un grand pouvoir médiatique. Les parties prenantes dépendantes, à l'inverse, sont celles qui ne possèdent pas le pouvoir d'influencer l'entreprise, bien que leurs demandes soient urgentes et légitimes.

Enfin, dans la dernière catégorie (les parties prenantes qui font autorité), nous retrouvons les parties prenantes qui possèdent à la fois le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

L'entreprise est donc en situation de dépendance par rapport à cette dernière catégorie de parties prenantes. Il pourrait s'agir, par exemple, de partenaires financiers.

La typologie proposée par Mitchell, Agle et Wood (1997) n'est pas la seule catégorisation possible des parties prenantes. Par exemple, certains auteurs préfèrent catégoriser les parties prenantes selon qu'elles soient externes ou internes à l'organisation (De Meulemeester, 1991; Freeman, 1984; Kluyver et Pearce, 2006; Mintzberg, 1986). Dans cette façon de catégoriser les parties prenantes, les parties prenantes internes comprennent les acteurs qui sont traditionnellement reconnus comme appartenant au périmètre direct de l'entreprise (les actionnaires, les employés, la haute direction). Les parties prenantes externes sont, quant à elle, celles qui sont périphériques à l'organisation (les fournisseurs, les clients, les médias, les groupes d'intérêt, les élus gouvernementaux, etc.). Martinet (1984), quant à lui, distingue non seulement les parties prenantes internes et externes, mais également les parties ubiquistes, c'est-à-dire les parties qui peuvent à la fois être considérées internes et externes. Ce sont, par exemple, les administrateurs du conseil d'administration ou les syndicats.

On peut également distinguer les parties prenantes internes/externes selon qu'elles soient primaires (volontaires) ou secondaires (souvent involontaires). Les parties prenantes primaires sont celles qui ont une relation formelle avec l'entreprise (officielle ou contractuelle) et qui sont donc directement impliquées dans les activités économiques de cette dernière. Les parties prenantes primaires sont considérées comme indispensables à la survie de l'entreprise. À contrario, les parties prenantes secondaires ne sont pas essentielles à la pérennité de l'organisation. Ce sont celles qui ont des relations (volontaires ou non) avec l'entreprise, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral. Pour Freeman (1984), les parties prenantes primaires sont généralement : les employés, les fournisseurs, les communautés où l'entreprise est implantée et les clients. Les parties prenantes secondaires, quant à elles, sont les concurrents, les groupes d'intérêt, les groupes de consommateurs, les médias et les gouvernements.

Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) proposent quant à eux une classification selon le caractère explicite ou implicite de la relation entretenue avec l'entreprise. Ils identifient donc les parties prenantes contractuelles (celles qui sont en relation directe et qui ont établi un contrat avec l'entreprise : ses actionnaires, ses employés, ses clients et ses fournisseurs), les parties prenantes diffuses (celles qui sont situées autour de l'entreprise et qui peuvent affecter ou être affectées par elle, sans forcément se trouver dans un lien contractuel : les autorités publiques, les collectivités locales, les associations, les ONG...). Bien que les termes soient différents, cette typologie s'apparente sensiblement à celle proposée par Freeman (1984) : « Tout groupe ou tout individu pouvant affecter ou être affecté par les réalisations des objectifs d'une organisation ».

Grunig et Hunt (1994) identifient quant à eux les parties prenantes selon le contexte. Ainsi, les catégories proposées sont les publics qui reconnaissent l'existence d'un problème, ceux qui éprouvent des contraintes face au problème et ceux qui ont un degré d'engagement ou d'implication à l'égard du problème.

Les différentes typologies adoptées pour catégoriser les parties prenantes laissent entrevoir la variété des intérêts qui les caractérisent. Par exemple, les préoccupations des employés ne sont pas nécessairement les mêmes que celles des fournisseurs, des groupes d'intérêt ou encore des actionnaires. De plus, les frontières entre les groupes ne sont pas toujours aussi nettes que l'on pourrait le croire : les mêmes personnes ou les mêmes groupes peuvent à la fois être clients et faire partie des médias, par exemple (Dagenais, 1998). Par ailleurs, les parties prenantes ne sont pas statiques, mais évoluent avec le temps : une partie prenante primaire peut éventuellement devenir une partie prenante secondaire (et vice-versa), ce qui fait dire à Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand (2006) que les intérêts des parties prenantes sont situationnels. Autrement dit, leur opinion est changeante, selon le contexte. Quelqu'un de favorable à une problématique donnée, peut être défavorable à une autre. Bref, les perceptions peuvent changer au fil du

temps et selon le contexte. Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand (2006) identifient deux autres caractéristiques des parties prenantes (en plus de l'instabilité de l'opinion) : celles-ci conservent leur libre arbitre, c'est-à-dire qu'on ne peut pas les obliger à changer d'opinion et elles ne sont jamais acquises, c'est-à-dire que la relation que l'on entretient avec ces dernières doit être maintenue constamment, puisque leur intérêt est volatile.

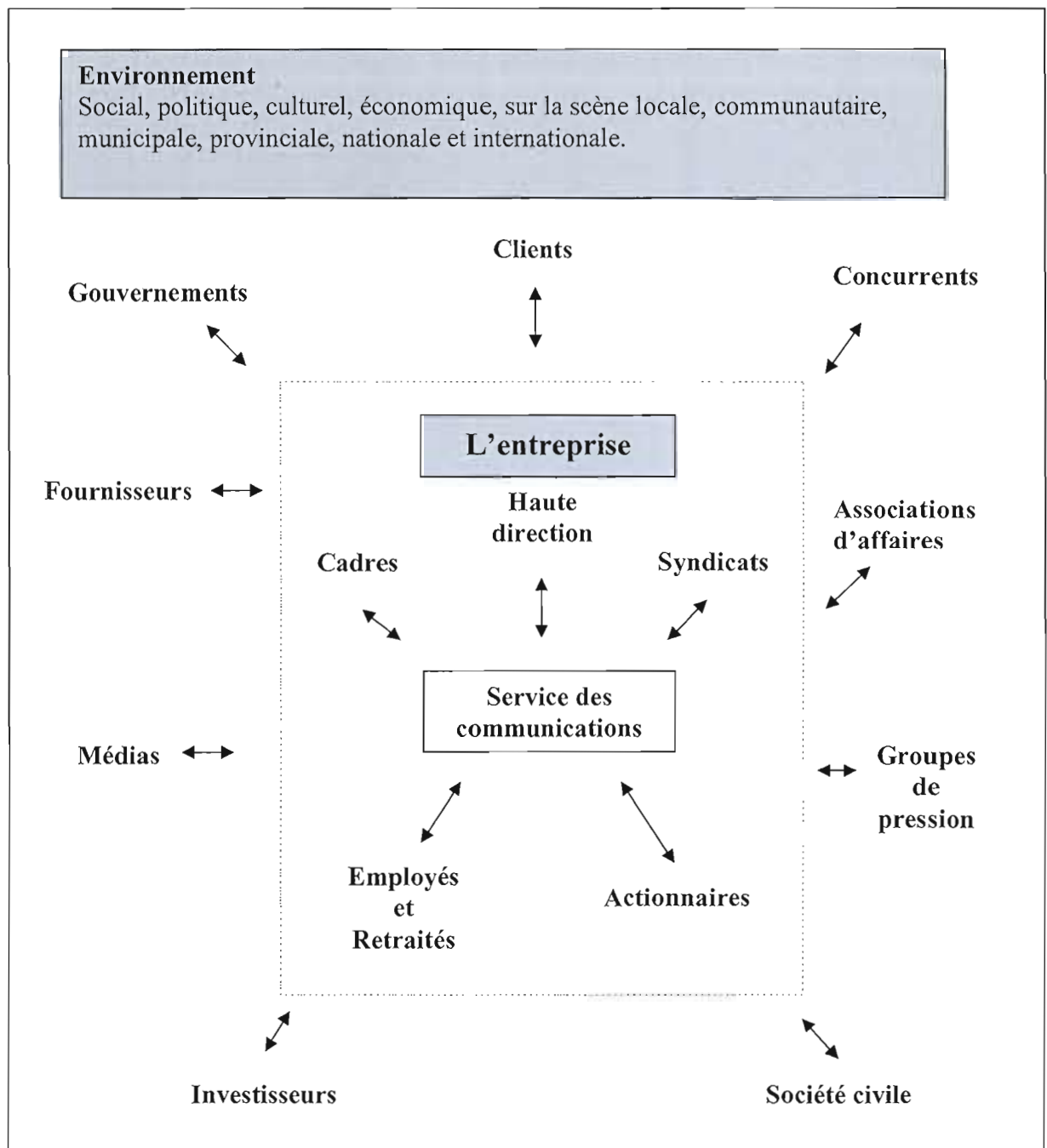
La théorie des parties prenantes n'est pas sans poser de défis pour le relationniste. Disposant de ressources limitées, le relationniste est ainsi amené à identifier les parties prenantes qui requièrent ou requerront son attention afin d'intégrer (autant que faire se peut) leurs attentes dans l'élaboration de ses stratégies communicationnelles (Dagenais, 1998; 1999). Or, il serait utopique, sur les plans pratique et instrumental, de penser qu'un relationniste puisse prendre en compte l'ensemble des demandes des parties prenantes, et ce, malgré la meilleure volonté du monde, ne serait-ce que parce que son travail est forcément limité par l'urgence des problèmes, les systèmes d'informations dont il dispose et parce que l'entreprise s'inscrit dans le contexte du capitalisme qui la structure et la détermine (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2004 ; 2007), bien que la théorie des parties prenantes ait l'avantage de remettre en question la primauté des actionnaires dans la gestion des communications, elle pose plusieurs limites. Par exemple, au-delà même des difficultés liées à l'identification des parties prenantes, reste la question de leur représentativité. La théorie des parties prenantes suggère implicitement que l'identification et la priorisation des parties prenantes sont des tâches qui reviennent aux gestionnaires ou encore aux relationnistes. Or, ces derniers disposent de ressources limitées en temps et en argent et doivent forcément sélectionner les parties prenantes qui retiendront leur attention.

Dans ce contexte, ce que stipule la théorie des parties prenantes, c'est que l'entreprise n'est pas le simple produit d'un pacte d'actionnaires, mais implique toute une série d'acteurs (employés, clients, fournisseurs, partenaires, groupes d'intérêts, etc.) qu'elle doit prendre en considération dans ses décisions. La théorie des parties prenantes s'inscrit

dans le courant du *Social Issue Management* ou courant utilitaire stratégique, tel que défini par Champion, Gendron et Lapointe (2004). Ce courant prétend fournir aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance de l'entreprise, en tenant compte des revendications sociales des différentes parties prenantes. Il propose une approche de l'environnement qui n'est plus seulement économique, mais également sociopolitique et vient donc asseoir, sur le plan théorique, une nouvelle dimension de la stratégie de l'entreprise : la gestion des questions sociales et politiques dans le cadre des finalités traditionnelles de l'entreprise (Cazal, 2006).

Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons la définition des parties prenantes proposée par Freeman (1984), soit : « Tout groupe ou tout individu pouvant affecter ou être affecté par les réalisations des objectifs d'une organisation ». Cette définition apparaît la plus pertinente, non seulement parce qu'elle est l'une des plus reconnue en relations publiques, mais parce que dans un contexte d'exploration de la relation de confiance, adopter une définition peu restrictive nous permet d'inclure non seulement les actionnaires ou les employés, mais un ensemble d'individus et de groupes avec lesquels le relationniste doit nouer une relation de confiance. Autrement dit, cette définition a l'avantage d'élargir le spectre des parties prenantes. Considérer comme « parties prenantes » toutes les personnes qui ont une influence plus ou moins grande sur l'entreprise et toutes celles qui sont touchées, de près ou de loin, par ses activités, c'est englober : les employés, les gestionnaires, les retraités, les fournisseurs, les concurrents, les partenaires (financiers ou autres), les clients, les actionnaires, les élus gouvernementaux (sur la scène municipale, provinciale, fédérale), les membres des médias, les membres de groupes d'intérêt ou de pression et tout autre membre de la société civile touché par les activités de l'entreprise. Gagné (2006) propose un schéma intégrant plusieurs autres parties prenantes : les médias, les concurrents, les groupes de pression, etc. (voir figure 1.1).

Figure 1.1
Les parties prenantes de l'entreprise selon Gagné (2006)



La définition de Freeman (1984) exclut néanmoins tout groupe ou tout individu qui n'est pas en mesure d'affecter l'organisation (absence de pouvoir) et tous ceux qui ne sont pas

affectés par elle (absence de relation). Notons également qu'une partie prenante peut affecter les activités de l'entreprise sans forcément être affectée par elle (et vice-versa). Il faut comprendre que pour Freeman (1984), l'organisation est un nœud de contrats. Comme plusieurs auteurs avant lui (McMahon, 1986; Preston et Post, 1975; Wood, 1991), Freeman est d'avis que l'entreprise et la société sont interreliées et qu'en tant qu'institution sociale, l'entreprise a été créée en vue de servir la société et qu'à défaut d'honorer cette mission, elle ne pourra continuer d'exercer ses activités. Plus particulièrement, il justifie l'importance pour l'entreprise d'établir des « contrats » avec les parties prenantes via le concept du contrat social. Inspiré d'une lecture plus moderne de Rawls (Cazal, 2006), le modèle du contrat social préconisé notamment par Freeman (1999), suppose que l'entreprise est le fruit d'un contrat conclu entre les différents individus de la société.

C'est donc avec les parties prenantes qu'il aura lui-même identifiées (avec, ou non, l'aide de son équipe et de la direction) que le relationniste aura à bâtir une relation de confiance. Tout en sachant que les attentes des parties prenantes sont diverses et qu'elles peuvent parfois être en contradiction avec les objectifs de l'entreprise ou ses décisions, le relationniste doit s'efforcer, selon les codes d'éthique qui encadrent son métier, de concilier les intérêts de chacun : « S'il est vrai que les relations publiques sont au service d'une entreprise, cela ne les empêchent pas de viser l'intérêt commun entre l'entreprise et le public » (Dagenais, 1999, p. 62).

1.3 Comprendre et modéliser les relations publiques

Une fois les parties prenantes identifiées, décrites et catégorisées, que reste-t-il à faire pour le relationniste? Tout! Ou plutôt : la communication. Comme le précise Dagenais (1999), les relations publiques s'articulent autour de l'information (sa collecte, son analyse, sa mise en forme) et sa communication (sa circulation et son évaluation). Existe-t-il un cadre théorique propre aux relations publiques? Cette question a déjà été posée par

Pearson en 1992, mais demeure encore d'actualité aujourd'hui. Une revue de la documentation nous permet de constater qu'une façon de délimiter le cadre théorique des relations publiques consiste souvent à présenter les diverses fonctions qu'elles remplissent au sein d'une organisation et les compétences nécessaires aux relationnistes pour s'acquitter de ces fonctions (Dagenais 1998; 1999; Michel, 1999; Gagné, 2006). Ainsi, l'expérience avec les médias, la connaissance des divers outils de communication, les techniques de rédaction ou d'expression orale constituent déjà, par exemple, un ensemble de connaissances théoriques plus spécifiques aux relationnistes. Selon Maisonneuve (2004), Kugler (2004) et Sauvé (2010b), l'étude des relations publiques peut avoir recours à plusieurs cadres théoriques, notamment l'interactionnisme symbolique, la théorie de la réception active, l'étude des représentations sociales, les théories en sociologie des organisations, les approches culturelles, l'approche critique dialectique, l'approche systémique, etc. L'étude des relations publiques repose donc sur nombre de théories et de cadres d'analyse « empruntés » à diverses sciences sociales et humaines telles la psychologie, les sciences politiques, la gestion des organisations, la sociologie, la philosophie, etc. Toutefois, il n'existe pas, à ce jour, de cadre théorique spécifique aux relations publiques qui permettrait d'encadrer les relationnistes dans leur pratique et la réalisation de leur mandat en général et plus encore en ce qui concerne l'établissement d'une relation de confiance. Il existe néanmoins des modèles de pratique qui se sont développés parallèlement à l'évolution de la pratique des relations publiques. Nous présentons donc sommairement l'évolution des relations publiques afin de mieux comprendre les modèles de pratique qui en ont découlé par la suite.

1.3.1 Brève histoire de l'évolution des relations publiques

Sans prétendre relater de manière exhaustive les faits historiques de l'évolution des relations publiques dans leur intégralité, la section suivante met en évidence les principales origines historiques des relations publiques, ce qui permettra de mieux comprendre, par la suite, l'évolution des modèles de pratique en relations publiques.

L'expression « relations publiques » a grandement évolué depuis le début du XIX^e siècle, époque où le terme aurait été prononcé pour la première fois par le troisième président des États-Unis, Thomas Jefferson (1743-1826) au cours d'une déclaration au Congrès de 1802 (Lougovoy et Huisman, 1981). L'origine des relations publiques ne fait toutefois pas l'unanimité. Certains auteurs la font remonter à l'Antiquité grecque (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006; Kugler, 2004) et d'autres, à l'époque du *Boston Tea Party*, en 1773 (Prost, 1967). Néanmoins, la majorité des chercheurs s'accordent sur le fait que les États-Unis sont les pionniers en matière de relations publiques. L'usage du terme « Public Relations²⁰ » ne se serait toutefois généralisé que vers les années 1920, dans la grande industrie du XX^e siècle (Prost, 1967). On raconte que John Rockefeller sollicita les services d'un ancien journaliste, Ivy Lee — cité comme le père des relations publiques (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006) — qui s'était établi à New York et avait ouvert en 1906 le premier cabinet-conseil en relations publiques. Si Ivy Lee peut être considéré comme « l'inventeur » des relations publiques, c'est notamment parce qu'il est le premier à avoir conceptualisé et mis en application dans ses programmes ce qui constitue toujours aujourd'hui les lignes directrices de ce que sont les relations publiques, à savoir :

- l'établissement d'une relation de confiance fondée sur la transparence;
- la prééminence du facteur humain (alors que Lee vivait à l'époque où le taylorisme faisait figure de proue);
- l'importance des médias dans la constitution et la diffusion des messages;
- la capacité à produire des informations que les médias peuvent reprendre.

D'autres auteurs (notamment Baillargeon, 2008) attribuent plutôt à Edward Bernays « la paternité » des relations publiques, bien que celui-ci ait succédé à Lee. Or, Bernays est surtout connu pour être le père de la propagande. En 1919, il a ouvert un bureau de

²⁰ La traduction « relations publiques » (traduction de « public relations ») est souvent jugée approximative (Lougovoy et Huisman, 1981, Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006), car elle ne reflèterait pas bien l'essence de la discipline (relations avec les publics).

relations publiques à New York et s'est donné le titre de conseiller en relations publiques. Bernays avait notamment pour clients des grandes entreprises privées telles *Procter & Gamble*, *General Electric* et celle pour qui il s'est fait le plus connaître : *American Tobacco Co.* Bernays pratiquait les relations publiques en s'appuyant sur les sciences sociales et sur diverses techniques issues de ces sciences, notamment la psychanalyse²¹ (Baillargeon, 2008). Il utilisa notamment des techniques psychanalytiques pour mener sa campagne « pro-tabac », visant à inciter les femmes à fumer.

La documentation scientifique en relations publiques ne fait pas souvent mention de Bernays... Et pour cause! Bernays se targuait d'avoir inventé la propagande. Il a d'ailleurs rédigé un livre sur le sujet en 1928²² qu'il a intitulé *Propaganda*. Pour Bernays, la manipulation était indissociable de la démocratie et de l'organisation. Bernays était convaincu que le citoyen « ordinaire » ne pouvait se faire une idée et une opinion par lui-même. Il devait donc se référer à un leader d'opinion qui jugerait pour lui ce qui était bon et ce qui ne l'était pas. L'ouvrage *Propaganda* de Bernays se donnait pour objectif d'expliquer la structure du mécanisme de contrôle de l'opinion publique et de montrer comment celle-ci pouvait être manipulée par les gens de pouvoir qui cherchaient à susciter l'approbation générale pour une idée ou un produit particulier. Selon Baillargeon (2008), qui signe la préface de l'édition française de *Propaganda*, cet ouvrage est l'un des premiers à avoir posé la question des liens entre l'entreprise et l'opinion publique.

Aux États-Unis, les enseignements de Bernays ont donné naissance à des campagnes de relations publiques à saveur propagandiste, notamment en ce qui concerne l'engagement des jeunes Américains dans l'armée (pour la Deuxième Guerre mondiale). Cependant, les relations publiques n'étaient pas que propagande militaire. Qu'il s'agisse de légitimer les décisions politiques ou encore les nouveaux programmes d'assistance pour les plus démunis, les relations publiques avaient alors pour objectif premier de convaincre. La

²¹ Bernays était d'ailleurs le neveu de Freud.

²² Livre qui a d'ailleurs été traduit et édité pour la première fois en français en 2008 (voir Bernays, 2008).

préoccupation majeure était de persuader les parties prenantes de la justesse des décisions gouvernementales ou institutionnelles.

Au cours des années d'après-guerre, des centaines de personnes ont été embauchées aux États-Unis pour assurer les services de communication au sein des gouvernements et de leurs agences, au sein des grandes industries et au sein des associations professionnelles et de bienfaisance (Weil, 1990; Maisonneuve, 2004). Les progrès de la science et de la technique (par exemple, la presse à grand tirage), l'industrialisation (qui permettait une productivité accrue), la concentration urbaine, la scolarisation obligatoire et l'essor des communications organisationnelles sont autant de facteurs ayant permis aux relations publiques de prendre véritablement leur essor (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006). C'est d'ailleurs pendant la période d'après-guerre qu'ont pris forme les premiers modèles de la communication dite « commerciale ». Les dirigeants d'entreprise commençaient à prendre conscience des avantages qu'il y aurait à gérer les besoins des consommateurs. Les premières agences de publicité ont alors fait leur apparition et, avec elles, les études de marché et les premiers sondages au service du management de la demande. Le concept de « cible » publicitaire s'est affiné. L'essor des communications de masse durant cette période a donné aux entreprises et aux gouvernements un nouveau pouvoir : celui de s'adresser à un large auditoire. On assistait alors au développement de la communication de masse (Charron, 1999). De nouveaux moyens de communication permettaient d'ailleurs à ceux-ci de le faire : la radio, la télévision notamment. Cette volonté de communication, associée au pouvoir accru des médias a créé une fonction relations publiques surtout fondée sur les relations de presse et dominée par la recherche de couverture médiatique favorable, régulière, voire, promotionnelle (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006).

Puis, les relations publiques ont trouvé leur prolongement dans une communication institutionnelle. La volonté de gagner des parts de marché plus importantes et de se démarquer de la concurrence a fait en sorte de rapprocher les relations publiques du marketing. Les relations publiques avaient alors comme objectif premier de faire vendre

et acquérir de nouvelles parts de marché. L'amélioration du niveau de vie et des capacités de production créant une augmentation de la demande pour les biens de consommation encourageaient les entreprises à modifier leurs modes de communication afin d'atteindre un public plus large (mais également plus averti). On est alors passé d'une logique de production à une logique de consommation et de marketing (Weil, 1990). Le discours de l'entreprise était alors axé sur le bénéfice que retirait le consommateur d'acheter son produit plutôt qu'un autre. Cela se reflétait surtout dans un discours de type publicitaire sur les produits à vendre.

Les relations publiques ne se sont toutefois pas limitées à un discours publicitaire (et encore moins propagandiste). Elles ont fini par développer un discours n'étant pas directement destiné à vendre un produit (laissant cette place au marketing). Alors que la publicité usait de techniques et de slogans destinés à faire augmenter les ventes, que la propagande recourait à des moyens visant à imprégner la population d'une idée (généralement simplifiée pour gagner en efficacité), les relations publiques commençaient à se démarquer en misant sur la transparence et le libre-arbitre de chacun. Les professionnels des relations publiques se sont alors définis eux-mêmes comme des professionnels de la communication (Libaert, 2004), gérant tout à la fois : l'information interne de l'entreprise, la communication au sein de la structure et l'image extérieure de celle-ci. Cette nouvelle approche de la fonction tendait à la faire sortir de son rôle purement technique et à lui faire assumer une part plus importante de relations humaines. Les relations publiques sont devenues de plus en plus un pivot de la stratégie de l'entreprise (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006), leur but étant alors de modifier un comportement, une attitude ou à faire adhérer à une idée plutôt que de faire vendre un produit. Le développement d'un tel discours allait de pair avec la traduction d'un phénomène important pour l'entreprise : celle-ci quittait tranquillement son statut de productrice pour se présenter comme le sujet de la communication (Weil, 1990).

Qu'en est-il des relations publiques aujourd'hui? Comme l'écrivent Chouhan et Flahault (2008): « Il est évidemment difficile et risqué d'écrire l'histoire en même temps

qu'elle se déroule » (p. 26). Malgré cela, certaines tendances dans le domaine des relations publiques peuvent être observées, notamment une professionnalisation accrue et une internationalisation de la profession (Chouchan et Flahault, 2008).

Une approche postmoderne des relations publiques qui dénonce la supposée rationalité de l'humain, l'ordre établi et la recherche d'une vérité unique occupe de plus en plus de place dans la documentation scientifique (Duffy, 2004; Holtzhausen, et Voto, 2002; L'Étang, 2008; Sauvé, 2010a). Cette approche suggère que les relations publiques ne devraient plus reposer sur la seule gestion de la communication organisationnelle (de l'entreprise). Autrement dit, l'approche postmoderne remet en question l'idée selon laquelle les relations publiques devraient partir du seul point de vue de l'organisation comme assise de leur pratique.

À propos de cette approche, L'Étang (2008) écrit :

Its points out the limitations of systems by asking hard questions about the possession and use of power, the nature of authority, morality and political economy. Critical academics explore questions about propaganda, corporate power, the public sphere, culture and commodification (p. 256).

Pour les tenants du postmodernisme, la réalité est fondamentalement paradoxale et interdéterminée. Le monde social n'obéit à aucune règle. Appliqué à l'organisation, le postmodernisme considère que les organisations ne sont pas des systèmes en équilibre visant un objectif consensuel, car ce qui est consensuel pour elles peut ne pas être acceptable pour d'autres (Rouleau, 2007). L'approche postmoderne de l'organisation, et plus particulièrement des relations publiques, offre des alternatives et une perspective critique quant à la nature et au rôle de la profession de relationniste. Elle met au jour les paradoxes apparents de la pratique des relations publiques. Par exemple, l'idée d'une prise en compte simultanée des intérêts organisationnels et des intérêts des parties prenantes (critique soulevée notamment par Seaman, 2009) ou encore l'idée d'une communication symétrique et bidirectionnelle, alors que toutes les parties en présence n'ont pas le même pouvoir et la même capacité de s'exprimer. D'ailleurs, le concept de

symétrie et de bidirectionnalité, selon l'approche postmoderne, ne fait plus de sens et il faudrait s'en affranchir (Holtzhausen et Voto, 2002). Le relationniste qui réfléchit sur sa pratique devrait plutôt, selon les tenants de du postmodernisme, s'interroger sur les questions de déséquilibre du pouvoir et de jeux politiques. Le postulat postmoderne vient donc complètement modifier la nature des relations publiques et de leur pratique. Ainsi, le relationniste « postmoderne » n'est plus « à la solde » d'une entreprise. Il est activiste. Il fait partie des parties prenantes et sert d'intermédiaire plutôt que d'interface entre l'entreprise et ses parties prenantes (Sauvé, 2010a).

L'approche postmoderne demeure toutefois encore marginale. La plupart des définitions des relations publiques décrivent la pratique des relations publiques comme étant une fonction de gestion des organisations. Une étude réalisée par la Chaire en relations publiques et communication marketing de l'Université du Québec à Montréal (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004) en fait d'ailleurs foi. Selon cette étude, les professionnels de la communication organisationnelle exercent des fonctions de plus en plus stratégiques. Les résultats de l'étude indiquent que la gestion des enjeux a fait un bond de plus de 20 % depuis 1990 et que : « les relationnistes influent de manière importante sur le processus de décision dans tous les types d'organisations » (p. 1). L'étude stipule également qu'environ 60 % d'entre eux participent très souvent ou souvent aux réunions de la plus haute instance décisionnelle afin de recevoir de l'information ou pour prendre part au processus décisionnel sur certains dossiers. « Les relationnistes expliquent que l'influence qu'ils ont se vérifie sur le plan de l'étendue de leurs responsabilités, de leur rôle plus stratégique, de leur accès aux décideurs et de leur influence globale. » (p. 8).

Dans la majorité de la documentation scientifique et professionnelle en relations publiques, c'est l'approche fonctionnaliste qui domine. L'approche fonctionnaliste, en relations publiques, repose sur l'idée que les stratégies et les techniques de communication doivent viser l'obtention d'un consensus social (L'Étang, 2008). Dans toutes les définitions et dans tous les modèles répertoriés, nous constatons une adhésion

implicite à la perspective managériale de l'organisation. Autrement dit, les objectifs de l'entreprise constituent la base sur laquelle devrait s'organiser l'exercice des relations publiques. Comme le stipule Rouleau (2007), le paradigme fonctionnaliste analyse le fonctionnement des organisations en tant que système de coordination des activités de plusieurs individus pour la réalisation de buts communs. Dans ce paradigme, l'organisation est conçue comme un système en équilibre, à l'intérieur duquel règnent (ou devrait régner) l'harmonie et le consensus. L'organisation est perçue comme possédant des caractéristiques qui lui sont propres : un ordre normatif (des règles, des politiques), une hiérarchie, un système de communication, etc., qui permettent aux différents acteurs de travailler ensemble dans la poursuite de buts communs. Le paradigme fonctionnaliste prône la rationalité des membres de l'organisation : ceux-ci poursuivent des buts conscients.

En relations publiques, le paradigme fonctionnaliste apparaît donc actuellement comme dominant. À la lumière de ce paradigme, les relations publiques deviennent optimales lorsqu'elles réussissent à contribuer aux objectifs organisationnels. Selon Sauvé (2010a, p. 76), cette optimisation se décline en quatre temps, soit :

1. l'identification des parties prenantes dont les opinions ou les actions sont susceptibles d'avoir un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs ou, selon la théorie des parties prenantes, qui sont susceptibles d'influencer (ou d'être influencées) par ses décisions;
2. la conception de programmes de relations publiques destinés à instaurer et à maintenir, entre l'organisation et ses publics ou parties prenantes, des relations que l'on souhaite satisfaisantes;
3. le déploiement de ces programmes selon des échéanciers préétablis;
4. à terme, ou de façon périodique, l'évaluation des résultats produits par ces programmes avant, le cas échéant, leur reconduction.

Dans cette perspective, les relations publiques sont considérées comme une fonction de gestion et leur finalité avouée est de contribuer aux intérêts de l'organisation (à l'atteinte des objectifs organisationnels). Le paradigme fonctionnaliste fait donc reposer les relations publiques sur la structure organisationnelle, la formalisation des opérations, voire sur une certaine recherche de contrôle. Toutefois, considérer les relations publiques comme une fonction de gestion ne règle pas le paradoxe de leur pratique : servir les intérêts organisationnels vs servir l'intérêt des parties prenantes (simultanément). En fait, le paradigme fonctionnaliste contribue sûrement à le créer, alors que le postmodernisme semble mieux composer avec cette double contrainte dans la mesure où il l'intègre. Malgré tout, parce que le paradigme fonctionnaliste est encore prédominant dans la pratique des relations publiques, c'est à l'aune de cette façon de penser l'organisation et les relations publiques que nous avons décidé d'aborder notre objet de recherche. Sans faire complètement abstraction de l'approche postmoderne (nous savons qu'elle existe et qu'elle propose une manière différente d'aborder les relations publiques), notre souci d'apporter une réponse pragmatique à notre objectif de recherche nous a convaincu d'analyser les relations publiques d'abord à la lumière du fonctionnalisme principalement parce qu'il s'agit du cadre le plus répandu chez les relationnistes : « Le paradigme fonctionnaliste a réussi à imposer sa conception des relations publiques sur une large échelle en Amérique du Nord » (Sauvéa, 2010, p. 9).

1.3.2. Le métier de relationniste

À la lumière de ce que nous avons présenté jusqu'ici, en quoi consiste le métier de relationniste? De façon sommaire, « faire » des relations publiques, c'est essentiellement gérer les relations d'une organisation avec toutes les parties prenantes dont dépend son développement. Cette gestion des relations est effectuée dans le but avoué d'interagir avec les parties prenantes pour obtenir leur compréhension, leur sympathie, leur collaboration. Au fur et à mesure qu'elles se sont développées, les relations publiques se sont spécialisées et déployées en divers champs de pratique : la communication interne, la communication avec les investisseurs, les affaires publiques, la communication-

marketing, la communication en temps de crise, les relations de presse, etc. Selon Michel (1999), l'une des caractéristiques frappantes des métiers de la communication tient au renouvellement quasi continu des responsabilités des personnes qui les occupent et des domaines d'activités dans lesquels elles sont présentes. Au fil des ans, le nombre de métiers, de tâches et de fonctions relatives aux relations publiques se sont considérablement diversifiées et complexifiées. Grunig (1992) relève d'ailleurs cet état de fait qui contribue, selon lui, à augmenter la confusion autour de la fonction : « The work of public relations people varies tremendously from one organisation to another or from one practitioner to another. To many critics, that work seems unprincipled, unethical and atheoretical. » (p. 32). La SCRP constate elle aussi le fait que les professionnels des relations publiques exercent leurs activités dans de très nombreux domaines, notamment : les relations communautaires, la gestion de crise, la publicité, la gestion d'événements spéciaux, les relations avec les employés, la consultation, les relations gouvernementales (lobbying), le marketing, les relations avec les investisseurs, les relations avec les médias, les relations avec les entreprises, les affaires publiques et la recherche.

Dagenais (1999) associe au métier de relationniste une série de fonctions : donner du sens au changement, convaincre les consommateurs, emporter l'adhésion des employés, asseoir une image ou accroître la notoriété d'une entreprise, s'occuper des relations avec les investisseurs, rédiger le journal interne, accueillir les nouveaux employés, etc. Michel (1999) a, quant à lui, classifié les différentes activités communicationnelles des relationnistes selon qu'elles jouent un rôle par rapport aux parties prenantes internes, aux parties prenantes externes ou encore à un plus large public (la communication dite « globale », selon l'expression de Michel). C'est ce que nous présente le tableau 1.2.

Aux parties prenantes internes correspondent toutes les activités de communication destinées aux employés, à la direction, aux retraités, bref, à toutes les parties prenantes internes de l'entreprise. Les différentes tâches ou activités communicationnelles réservées aux parties prenantes externes (médias, actionnaires, grand public, groupes de pression,

associations, etc.) sont répertoriées dans la deuxième colonne du tableau 1.2. La «communication globale», quant à elle, sert à caractériser les activités de communications reliées à la mission de l'organisation et au développement de politiques de communication et d'orientations stratégiques et est présentée dans la troisième colonne.

Tableau 1.2
Les activités communicationnelles du relationniste selon Michel, 1999

Parties prenantes internes	Parties prenantes externes	Communication « globale »
Les relations humaines	Les écrits externes	L'analyse stratégique
La formation	Les relations de presse	L'analyse de l'identité
La liaison avec le management et la DRH	Les liaisons avec le marketing	L'analyse de l'image
Le marketing interne	La communication produits -- Publicité	L'analyse des enjeux
La communication sociale	La communication institutionnelle « corporate »	Les audits
La communication de proximité et de réseau	La communication professionnelle (B2B)	Le bilan social
La communication financière interne	La communication financière externe	Le diagnostic des communications
La communication interne de crise	La communication externe de crise	Les recommandations stratégiques et globales
Le mécénat	Le mécénat	Les conseils au comité de direction
Le parrainage	Le parrainage	Le « coaching » des dirigeants
La presse d'entreprise interne	La presse d'entreprise externe	Le conseil interne
L'édition multimédia	L'édition multimédia	Le plan de communication
La communication événementielle	La communication événementielle	Le cahier des charges
Les médiations à l'interne	Les médiations extérieures	La gestion de la sous-traitance
Animation de réseaux internes	Les réseaux d'information	La budgétisation
Le management interculturel	La communication internationale	Le suivi de projets
La négociation	La négociation	La communication politique
Le lobbying	Le lobbying	La communication publique
La gestion de la documentation	La gestion de la documentation	La gestion des délégations de pouvoir
La stratégie de communication interne	La stratégie de communication externe	L'évaluation de la communication stratégique et globale
Les écrits internes		

La typologie utilisée par Michel (1999) est intéressante, en ce qu'elle dresse un portrait détaillé des différentes activités communicationnelles des relationnistes.

Dagenais (1999), se propose également de définir le métier de relationniste. Selon lui, pratiquer les relations publiques est complexe, notamment parce que le nombre d'intervenants ne cesse d'augmenter, tout comme les enjeux sociaux; que plusieurs gestionnaires comprennent mal ce secteur d'activité et finissent par croire que les relations publiques sont un remède miracle à tous les maux de l'entreprise; que les clients attendent des relationnistes qu'ils soient polyvalents et qu'ils manient avec brio l'ensemble des techniques communicationnelles; que les relationnistes sont souvent partagés entre leurs valeurs et celles qu'ils doivent promouvoir (celles de l'entreprise ou de leurs patrons/clients); que le relationniste doit souvent travailler dans l'urgence et qu'il dépend de multiples personnes pour réaliser ses projets; que le relationniste est souvent dans une position délicate : « Il diffuse un contenu qui ne lui appartient pas, aux médias qu'il ne contrôle pas » (p. 151).

Tout comme Michel (1999), Dagenais constate que la profession prend diverses formes, autant dans les tâches qui sont attribuées aux relationnistes que dans les appellations de la fonction de ceux qui pratiquent ce métier. Il identifie trois grandes catégories de postes : le technicien en information, qui s'occupe principalement de soutenir les deux autres catégories de poste, soit le professionnel en communication et le cadre (ou gestionnaire) en communication. Le professionnel en communication est défini, par Dagenais (1999), comme quelqu'un possédant un diplôme universitaire et à qui revient la tâche de réaliser toutes les activités de communication, que ce soit sur le plan technique ou stratégique. Le cadre en communication, quant à lui, est généralement gestionnaire d'une équipe composée de techniciens en information et de professionnels en communication. Dagenais (1999) distingue les tâches qui sont reliées aux communications internes de celles qui sont reliées aux communications externes.

Parallèlement à cette variété de tâches, les spécialistes des relations publiques portent des titres variés : on les appelle attachés de presse, relationnistes, responsables des communications, directeurs des communications, chargés des relations publiques, journalistes d'entreprise, dircoms, etc. (Michel, 1999). Le « danger » de cette variété (peut-être même de cette disparité) résiderait dans le fait que les relationnistes risquent d'être considérés comme des touche-à-tout. Dans cette optique, la porosité de la profession pourrait être un handicap, au sens où le côté généraliste de la profession risque de la faire passer pour superficielle (Michel, 1999).

Aujourd'hui, en 2011, à l'heure des médias sociaux et à celle de l'époque de « l'explosion de la communication », comment se pratique le métier de relationniste? Selon Stéphane Billiet²³ :

Il faut aujourd'hui [en 2009] moins de communication et plus de relations. Les relations publiques, qui légitiment et crédibilisent les messages, accompagneront le changement, car elles sont la voie du dialogue et de la confiance. Elles peuvent contribuer à la réconciliation de l'entreprise et de la société. Cependant les attentes de la société envers l'entreprise et le fait économique sont grandes, l'ambition des professionnels des relations publiques doit donc être à la hauteur, car leur rôle est plus déterminant que jamais. C'est à nous qu'appartient la tâche de gérer le « ensemble ».

La profession aurait, selon lui, grandement évolué depuis Bernays. Les relations avec les parties prenantes ont gagné en maturité, le dialogue ayant été facilité notamment par l'éducation, le développement des moyens de communication, la démocratisation de l'information, les outils de diffusion interactifs, etc. Pourtant, les défis qui attendent les relationnistes semblent encore nombreux, notamment en ce qui a trait au développement d'un climat de confiance avec les parties prenantes (Billiet, 2009; Versailles, 2010).

²³ Entrevue avec Stéphane Billiet, dans le magazine web *Influencia* le 28 octobre 2009 : <http://www.influencia.net/fr/archives/incontournables/stephane-billiet-syntec-conseil-relations-publiques-com-est-pas-cache-misere,45,435.html> [page consultée le 23 juin 2010].

1.3.3 Les modèles de pratique en relations publiques

Revenons à la question des modèles de pratique en relations publiques. De quels outils conceptuels le relationniste dispose-t-il dans l'exercice de ses fonctions? Plusieurs modèles de pratique peuvent être mis à contribution dans l'étude des relations publiques. Ceux-ci se sont développés parallèlement à l'évolution de la pratique des relations publiques (Kugler, 2004). Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de retenir huit modèles répondant à des critères précis : ils devaient orienter la pratique en relations publiques et intégrer des éléments liés à la manière d'interagir avec les parties prenantes ou de prendre en considération leurs attentes.

À ce titre, certains modèles apparaissaient comme incontournables²⁴ (notamment les quatre modèles de relations publiques développés par Grunig et Hunt (1984), soit : le modèle de l'agent de presse/promotion, celui de l'information publique, le modèle asymétrique bidirectionnel et le modèle symétrique bidirectionnel). D'autres modèles, moins connus, mais répondant néanmoins aux critères prédéfinis ont également été retenus. Finalement, certains modèles ont été rejetés, car ils ne permettaient pas d'éclairer ou d'orienter la pratique en relations publiques ou alors omettaient l'intégration des parties prenantes comme élément du modèle. Par exemple, le modèle de la théorie de l'information²⁵ de Shannon et Weaver (1949) n'a pas été retenu, car il met l'accent sur un seul émetteur et un seul récepteur et donne une représentation trop réductrice de la communication dans le cadre de notre recherche. Un modèle comme celui développé par Dance (1967), soit le modèle hélicoïdal (*Helical Model*) n'a pas non plus été retenu. Bien que plus complexe que le modèle de la théorie de l'information de Shannon et Weaver et bien qu'illustrant la diversité des intervenants dans le processus de communication, ce modèle ne met pas particulièrement l'accent sur la relation s'établissant entre un

²⁴ Ces modèles sont les premiers enseignés aux étudiants inscrits dans des programmes universitaires en relations publiques ainsi que dans le *Manuel d'agrément en relations publiques* (2001) de la Société canadienne des relations publiques (Kugler, 2004; Sauvé 2010a).

²⁵ Le modèle de la théorie de l'information de Shannon et Weaver (1949) est un modèle linéaire simple de la communication. Cette dernière y est réduite à sa plus simple expression, soit la transmission optimale d'un message par un canal de communication.

relationniste et ses parties prenantes. Il illustre comment une information est interprétée et répandue à nouveau dans l'espace public par et à travers différents acteurs, mais ne se penche pas sur ce qui est précisément échangé entre le relationniste et ses parties prenantes.

À l'inverse, d'autres modèles auraient pu être mis à contribution (des modèles plus secondaires). Toutefois, après avoir examiné quelques-uns de ces modèles, tel le modèle des gains mutuels (*Mutual Gains*) de Susskind et Field (1996), nous nous sommes rendue compte qu'ils n'offraient pas de perspective nouvelle par rapport à notre objet de recherche, dans la mesure où ils étaient assimilables à l'un des huit modèles présentés. Ainsi, dans le cas du modèle de Susskind et Field (1996), il est similaire au modèle symétrique bidirectionnel de Grunig et Hunt (1984).

a) Les quatre modèles de Grunig et Hunt

Les premiers théoriciens à avoir développé et présenté des modèles de pratique spécifiques aux relations publiques sont Grunig et Hunt (1984). Les modèles de pratiques de Grunig et Hunt (agent de presse/promotion, information publique, asymétrique bidirectionnel et symétrique bidirectionnel) sont des incontournables en relations publiques (Grunig, Grunig et Dozier 2002; *Manuel d'agrément en relations publiques* 2001; Kugler, 2004).

Dans le but avoué d'établir la légitimité et la valeur de la contribution des relations publiques à l'excellence organisationnelle, d'identifier les pratiques de relations publiques les plus efficaces et de déterminer les conditions permettant aux professionnels des relations publiques d'assumer pleinement leur rôle, Grunig et Hunt ont proposé quatre modèles de pratique en relations publiques. Ces quatre modèles correspondent, selon eux, aux quatre stades de développement de la discipline

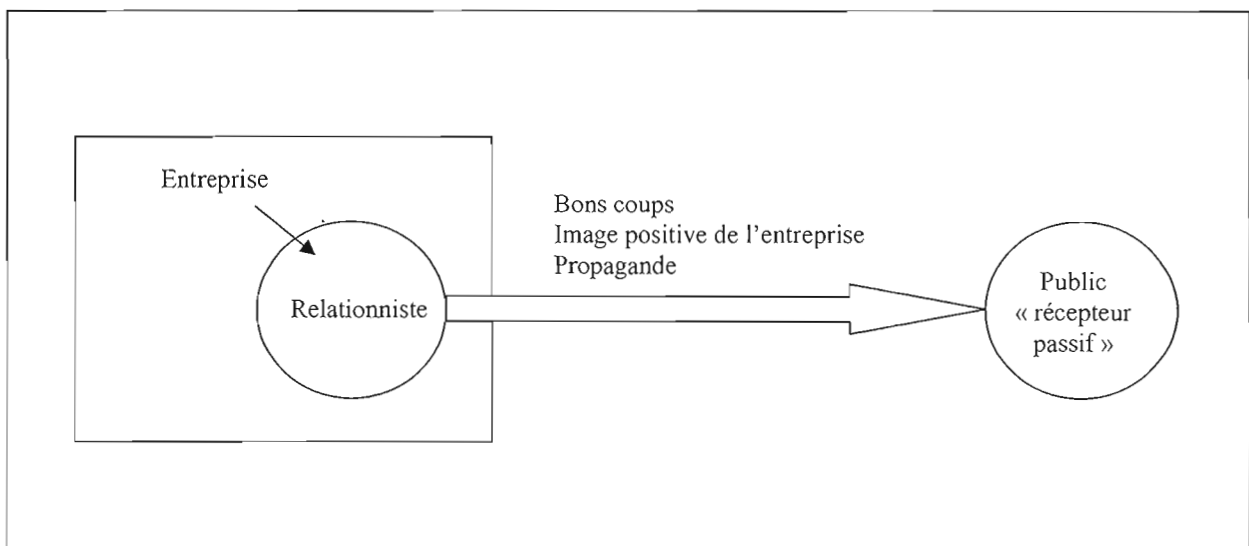
L'histoire des relations publiques tend à démontrer une certaine évolution des pratiques (Grunig et Hunt, 1984). Autrefois agents de propagande, puis relayeurs d'information, les relationnistes seraient devenus des experts et des professionnels de la communication publique, voués à la recherche d'un certain équilibre entre l'intérêt public et des intérêts privés (Grunig et Hunt, 1984). Pour ces deux auteurs, l'excellence organisationnelle passe par l'efficacité, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise d'atteindre les objectifs déterminés préalablement en fonction des attentes de ses parties prenantes (Grunig, 2006).

Les deux premiers modèles de pratique proposés (agent de presse/promotion et le modèle de l'information publique) s'apparentent à l'approche communicationnelle de l'École classique en sociologie des organisations. En effet, tout comme les tenants de l'approche classique (Taylor, Fayol, Weber...), le modèle de l'agent de presse/promotion s'appuie sur une communication verticale à sens unique, soit une communication partant du sommet hiérarchique de l'entreprise pour ensuite se diriger vers le bas (vers les différentes parties prenantes). Par rapport à la définition actuelle des relations publiques adoptée par la SCRP, dans un tel modèle de pratique, l'entreprise se contente généralement de parler plutôt que d'écouter. Cette manière de communiquer sert surtout à promouvoir l'organisation et à célébrer les seuls aspects positifs de ses réalisations (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006). À la limite, le relationniste appliquant ce modèle se préoccupe peu de la véracité des informations ou des considérations éthiques. Il cherche à convaincre des parties prenantes qu'il considère comme « réceptrices » surtout par le biais de la propagande (Bertrand et Vallée, 1995).

Ce modèle de pratique est généralement considéré comme le moins recommandable pour toute organisation soucieuse de maintenir de bonnes relations à long terme avec ses parties prenantes (Grunig et Hunt, 1984; Kugler, 2004; Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006). Ce type de pratique mettant essentiellement de l'avant les réalisations positives de l'entreprise dans un contexte de communication descendante

unidirectionnelle contribuerait peu à l'établissement d'une relation de confiance entre le relationniste et les parties prenantes. Au contraire, cette manière de faire et de penser les relations publiques pourrait entretenir une certaine méfiance des parties prenantes à l'égard du relationniste. Nous avons schématisé ce modèle à la figure 1.2.

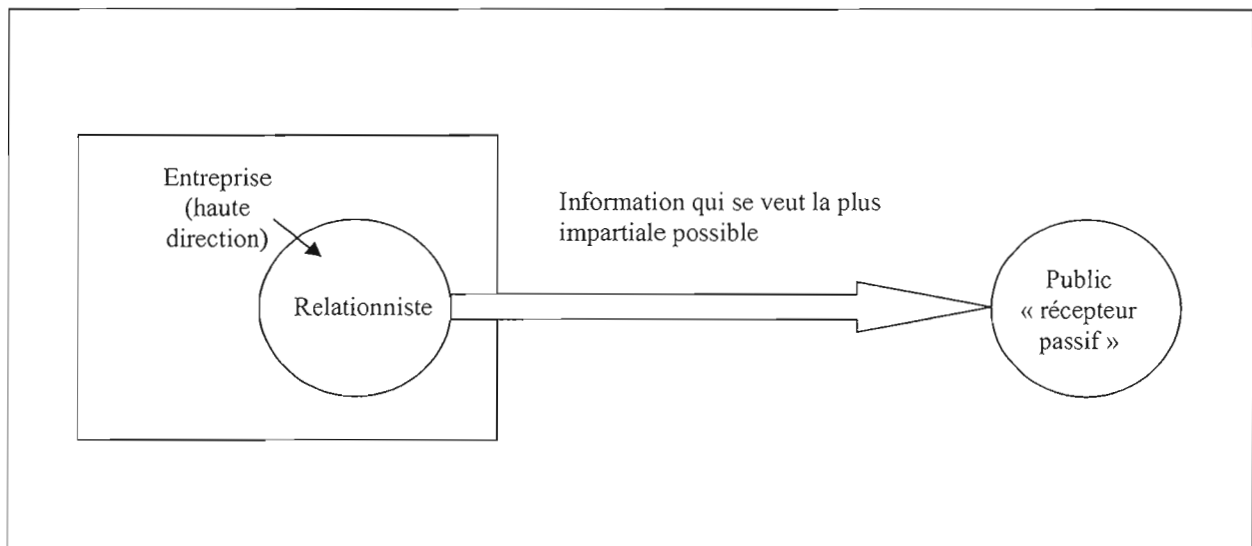
Figure 1.2
Modèle de l'agent de presse/promotion



Le modèle de l'information publique conçoit également la communication à sens unique : de l'émetteur vers les récepteurs. La différence entre ce deuxième modèle et le premier tient surtout dans la nature de la communication. Plutôt qu'une information de type propagande, nous avons ici affaire à une information purement factuelle (avec une recherche de vérité). L'objectif du relationniste, dans ce modèle de pratique, consiste à disséminer l'information sans forcément tenter de persuader ses parties prenantes. En ce sens, celui-ci effectue un travail qui s'apparente à celui du journaliste, en tentant de rapporter aux parties prenantes le plus objectivement possible l'information concernant l'entreprise ou le client qui l'emploie (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006). Contrairement au modèle précédent, le modèle de l'information publique repose sur l'obligation pour le relationniste de présenter une image de l'entreprise qui soit la plus

complète et impartiale possible – ce qui semble de prime abord en accord avec la vision contemporaine des relations publiques visant l'établissement d'une relation mutuelle bidirectionnelle avec les parties prenantes. Cependant, parce que ce modèle ne considère pas le récepteur comme étant « actif », on ne peut pas véritablement considérer le lien entre le relationniste et les différentes parties prenantes comme une « relation ». En fait, ce modèle, comme le précédent, a la particularité de ne pas prendre en compte le feedback des parties prenantes. La figure 1.3 schématise ce modèle.

Figure 1.3
Modèle de l'information publique



Dans ces deux modèles de pratique, l'information circule à sens unique : de l'entreprise vers ses parties prenantes (considérées comme des récepteurs passifs de l'information et qui, par conséquent, ne peuvent pas émettre leurs points de vue). Dans les deux modèles, la communication prend davantage la forme d'un monologue que d'un dialogue : soit de la propagande pour le premier modèle, soit une relation purement informative pour le second modèle. Il est donc impossible ici de parler de bidirectionnalité de l'échange.

Dans le premier cas de figure, si, pour convaincre un auditoire ou défendre une opinion, le relationniste utilise uniquement des procédés de séduction ou encore de menace, il

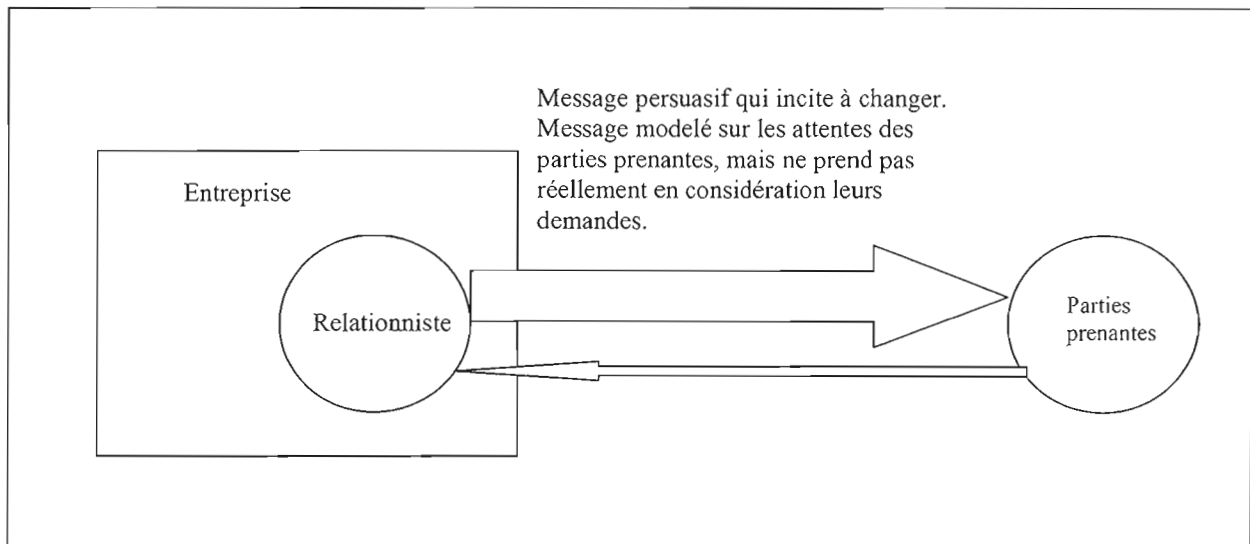
pratique alors la manipulation (Breton, 2008). On parlera de confiance contrainte (Bornarel, 2007). La confiance contrainte résulte d'une décision qui semble volontaire en apparence, mais qui au fond, est imposée (peut-on alors parler de confiance?). Il s'agirait, en quelque sorte, d'une confiance « manipulée ». Selon Breton (2008) : « Une approche éthique et humaniste de l'acte de convaincre implique de faire une disjonction claire entre, d'un côté, argumenter, et, de l'autre, manipuler » (p. 13).

Dans le second modèle, le relationniste informe les parties prenantes dans le cadre d'une description qui se veut objective. Généralement, sur le plan théorique, l'information est reconnue comme une source de réduction de l'incertitude et, par conséquent, une source de création de confiance (Crozier et Friedberg, 1977). Toutefois, comme il n'y a pas de rétroaction possible dans ce modèle, les parties prenantes se trouvent encore une fois dans la position où elles sont contraintes, en quelque sorte, de faire confiance à la validité de l'information fournie par le relationniste. Une partie prenante qui se trouve dans une situation d'incertitude et de carence informationnelle aura tendance à croire une information reçue d'une autre personne à propos d'états incertains de l'environnement et de ses conséquences dans une situation de risque (Sako, 1995). Dans ce modèle, il y a donc asymétrie : le relationniste est en position de pouvoir par rapport aux parties prenantes, ce dernier étant le seul à « parler » au nom de l'organisation.

Le troisième modèle, soit le modèle asymétrique bidirectionnel des relations publiques s'apparente quant à lui au modèle de communication développé par les tenants de l'approche des relations humaines (Likert, 1967 ; Mayo, 1960 ; McGregor, 1960) en ce sens qu'il laisse davantage de place à la rétroaction des récepteurs. Toutefois, ce modèle est qualifié d'« asymétrique », car il favorise le discours émis par l'organisation plutôt que celui émis par les parties prenantes. Autrement dit, ce modèle souffrirait d'un déséquilibre des pouvoirs dénoncé notamment par Fitzpatrick et Gauthier (2001), Kruchckeberg et Starck (1988) et Seaman (2009). En termes d'émission des messages, l'organisation n'aurait pas l'intention de changer, mais elle espérerait que ses parties

prenantes le fassent. Il s'agit donc d'une approche essentiellement persuasive dans laquelle l'organisation cherche, surtout par le discours, à modeler ou modifier les perceptions des parties prenantes (Roper, 2005). Dans ce cas de figure, le relationniste tente donc d'identifier le niveau d'acceptation des parties prenantes sur les actions et le discours de l'entreprise. En communiquant sur les enjeux qui touchent particulièrement ces dernières, il aura alors plus de chance d'adopter un discours conforme à leurs attentes. Ce modèle est schématisé à la figure 1.4. La flèche qui part du relationniste et qui se dirige vers les parties prenantes est plus imposante, car elle symbolise le contenu de ce qui est échangé (le relationniste parle plus qu'il n'écoute et il détient plus de pouvoir que les parties prenantes).

Figure 1.4
Modèle asymétrique bidirectionnel



Enfin, le quatrième et dernier modèle de pratique des relations publiques développé par Grunig et Hunt (1984) est le modèle bidirectionnel symétrique. Selon les deux auteurs : « Seul le modèle bidirectionnel symétrique représente une rupture par rapport aux préjugés dominants qui veulent que les relations publiques ne soient que des moyens de manipuler les parties prenantes au profit des organisations » (Grunig et Hunt, 1984, p.

290). Dans ce modèle, la fonction de relations publiques prend une toute autre avenue que celle qui lui avait été traditionnellement attribuée d'emblée, à savoir : diffuser l'information provenant de la haute direction. Les relationnistes servent ici de courroie de transmission entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes non seulement dans le sens vertical (du haut vers le bas), mais en mettant en place des structures pour que s'accomplisse une communication bidirectionnelle lui permettant de représenter à la fois les intérêts des entreprises et les intérêts de ses différentes parties prenantes. La communication est utilisée en tant qu'instrument de négociation ces dernières, pour résoudre les conflits et promouvoir la compréhension mutuelle et le respect. Cette façon de concevoir les relations publiques est relativement jeune.

C'est seulement vers le milieu du XX^e siècle que les définitions des relations publiques ont commencé à intégrer des notions qui faisaient référence à la bidirectionnalité et à la nécessité de prendre en compte aussi les intérêts des parties prenantes. Ce dernier modèle, qualifié de « modèle de l'excellence » par Grunig et Hunt (1984) ne semble pourtant pas être celui étant majoritairement utilisé par les relationnistes. Les deux auteurs estiment à seulement 15 % la proportion des organisations appliquant le modèle bidirectionnel symétrique (sans toutefois avoir effectué d'étude précise permettant de corroborer cette affirmation). Malgré tout, selon eux, la supériorité du modèle bidirectionnel symétrique n'est plus à démontrer : « Although there is still a great deal of naysaying in the public relations literature about the symmetrical idea, there is so much logical, empirical, and ethical support for it after 20 years of research and theoretical development that its value seems axiomatic to me [...]. » (Grunig, 2006, p. 167). Selon Botan (1997), une communication reposant sur la symétrie et la bidirectionnalité respecte davantage les parties prenantes et, par conséquent, permet de créer plus facilement un climat de confiance. La figure 1.5 présente le schéma de ce modèle alors que le tableau 1.3 résume les principales caractéristiques des quatre modèles de pratique précédemment cités.

Figure 1.5
Le modèle symétrique bidirectionnel

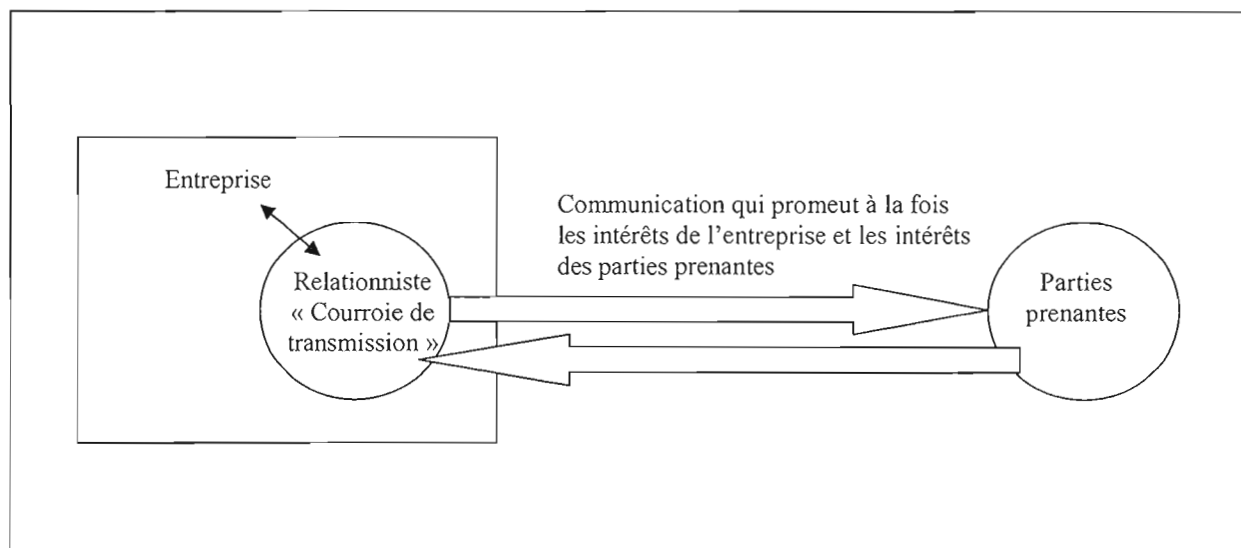


Tableau 1.2
Caractéristiques des quatre modèles de relations publiques
adapté de Grunig et Hunt (1984, p.22)

Caractéristiques	Agent de presse/Promotion	Information publique	Asymétrique bidirectionnel	Symétrique bidirectionnel
Raison d'être	Propagande	Dissémination de l'information	Persuasion scientifique	Compréhension mutuelle
Nature de la communication	à sens unique vérité non essentielle	à sens unique vérité importante	à double sens, mais effets déséquilibrés	à double sens, mais effets équilibrés
Modèle de communication	De l'émetteur au récepteur	De l'émetteur au récepteur	De l'émetteur au récepteur, et inversement	De l'émetteur au récepteur, et inversement (mais les deux étant sur le même pied d'égalité)

Les quatre modèles de relations publiques développés par Grunig et Hunt (1984) sont généralement reconnus comme étant les modèles dominants dans la théorie en relations publiques (Botan et Hazleton, 2006; Laskin, 2009; Sallot, Acosta-Alzuru et Jones, 2003). Selon Sallot, Acosta-Alzuru et Jones (2003, p. 51): « It is arguably the closest public relations comes at this time to having a paradigm ».

Les quatre modèles de pratique de Grunig et Hunt (1984) ont été testés à de nombreuses reprises, dans diverses recherches (voir Grunig, 1984; Turk, 1985; Kelly, 1991, par exemple). Toutefois, le plus gros « test » fut le projet de l'excellence (« Excellence Project ») qui fut, selon Toth (2007), le plus important projet de recherche dans le domaine des relations publiques. Ce projet de recherche, qui avait pour directeur James Grunig, était commandité par l'*International Association of Business Communications Research Foundation* qui souhaitait en apprendre davantage sur l'influence de la communication sur les objectifs organisationnels (Laskin, 2009).

La première étape de ce projet consistait en l'établissement d'une vaste revue de la documentation scientifique à propos des relations publiques. Cette revue de la documentation a donné lieu à la publication du livre *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig, 1992). Parmi les sujets couverts par ce livre, figurait notamment une méta-analyse sur les différentes études en lien avec les modèles développés par Grunig et Hunt (1984). On y apprenait notamment que le modèle agent de presse/promotion (le premier modèle) était celui le plus souvent utilisé par les relationnistes. Le modèle de l'information publique (le deuxième modèle) était quant à lui celui étant le moins utilisé. Ni le modèle bidirectionnel asymétrique, ni le modèle bidirectionnel symétrique ressortaient comme étant des modèles dominants. Malgré cela, Grunig (1992) était encore d'avis que le dernier modèle (bidirectionnel symétrique) était le meilleur.

La deuxième étape du projet de l'excellence en relations publiques consistait à recueillir plusieurs données sur les organisations canadiennes, américaines et anglaises. Au total,

327 organisations participèrent au sondage. Les résultats de cette vaste enquête furent publiés dans le livre *Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (Dozier, Grunig et Grunig, 1995).

Le projet de l'excellence en relations publiques n'était pas seulement axé vers les modèles développés par Grunig et Hunt en 1984. Dozier, Grunig et Grunig (1995) expliquent que la théorie de l'excellence, en relations publiques, consiste en trois sphères qui se recoupent : la connaissance, les attentes partagées et la culture participative. « It is not sufficient to be a great technician capable of writing great news releases; it is important to be able to manage two-way communication, conduct research and understand social science behind communications » (Laskin, 2009, p. 41). Ensuite, il est nécessaire, selon Dozier, Grunig et Grunig (1995) que la haute direction de l'entreprise partage avec les relationnistes les mêmes attentes par rapport à ce que les relations publiques peuvent faire pour leur organisation: « If the only thing senior management value in public relations is crafting news releases, the public relations professionals may never realize their potential » (Laskin, 2009, p. 41). Finalement, une organisation dans laquelle une culture participative prévaut (où le travail en équipe est encouragé, où les employés disposent d'une certaine marge d'autonomie dans la prise de décisions, par exemple) est plus susceptible, selon Dozier, Grunig et Grunig (1995) de mettre en place des programmes de relations publiques excellents (« excellent public relations programs »).

Tous les résultats de ces recherches ont mené à ce que l'on connaît aujourd'hui sous le nom de théorie de l'excellence en relations publiques. Bien que, dans la documentation scientifique, la théorie de l'excellence soit souvent seulement attribuée au modèle bidirectionnel symétrique, la théorie de l'excellence serait incomplète sans tous les autres concepts s'y rattachant (Botan et Hazleton, 2006; Laskin, 2009).

Selon Laskin (2009), le fait que le modèle bidirectionnel symétrique soit si souvent associé à la théorie de l'excellence en relations publiques est non seulement dû à la

conviction de Grunig et Hunt (1984) que ce modèle demeure à ce jour le meilleur pour expliquer ce que sont (ou plutôt, ce que devraient être) les relations publiques, mais surtout parce qu'il (le modèle) a été l'un des plus critiqué, autant par les professionnels en relations publiques que par les chercheurs (voir Cancel, Mitrook et Cameron, 1999; Dover, 1995; Fitzpatrick et Gauthier, 2001; Kunczik, 1994; Leitch et Neilson, 2001; Pieczka, 1995; Plowman, 2005; Roper, 2005). Par exemple, Kunczik (1994), Pieczka (1995) et L'Étang (1995) affirment que le modèle symétrique bidirectionnel est utopique. Pour Dover (1995), ce modèle est un concept académique qui n'a pas sa place dans la pratique. Roper (2005) affirme quant à lui que le modèle symétrique bidirectionnelle conduit une stratégie de l'hégémonie (« strategy of hegemony », p. 69).

Grunig et Grunig (2002, p. 309) continuent toutefois de défendre le modèle de la communication bidirectionnelle symétrique : « We never have viewed the two-way symmetrical model as advocating pure cooperation or of total accommodation of a public's interest. » L'approche privilégiée par Grunig et Grunig (2002) vise la recherche constante d'un équilibre entre les intérêts de l'organisation et ceux de ses parties prenantes. L'originalité de ce modèle de pratique « revu et corrigé » du modèle bidirectionnel symétrique réside dans l'exigence d'une orientation générale de la coalition dominante axée sur la collaboration et sur la compréhension mutuelle qui doit chapeauter toutes les activités de relations publiques (Grunig, Grunig et Dozier, 2002). Cette « nouvelle » approche, née de la théorie de l'excellence, prône la création d'un espace de dialogue et de discussion autour d'enjeux et de questions qui ne font généralement pas consensus.

Toutefois, la critique fondamentale formulée par Seaman (2009) et d'autres demeure. Le relationniste étant le plus souvent en position de pouvoir par rapport aux parties prenantes a souvent pour effet de créer une relation déséquilibrée : « The fact that the institution most often sets the rules, however, raised concerns regarding the ethics of a process in which the power to establish the operating principles lies in the hands of one party »

(Fitzpatrick et Gauthier, 2001, p. 201). Même si l'on retrouve dans la théorie de l'excellence la présence de dispositifs donnant la parole aux parties prenantes (que ce soit par des échanges directs, des courriels, des sondages d'opinion, etc.), le relationniste demeure en position de pouvoir. De ce point de vue, la pratique des relations publiques selon cette théorie (et selon le modèle bidirectionnel symétrique « revu » par Grunig et Grunig, 2002) favoriserait encore une fois l'établissement d'une relation asymétrique, et ce, malgré le « bon vouloir » du relationniste en place. Face à ce constat, Fitzpatrick et Gauthier (2001) posent la question : « Le relationniste a-t-il réellement la responsabilité de s'assurer qu'il y aura bénéfice partagé ou ne doit-il pas plutôt s'engager à ce qu'aucun mal ne résulte des décisions ou des actions anticipées par l'entreprise qui l'emploie? » En d'autres termes, jusqu'où le relationniste doit-il aller dans la recherche de la satisfaction des attentes des parties prenantes? La théorie de l'excellence ne permet donc pas de répondre à la question soulevée par Seaman (2009) à savoir si les relationnistes servent d'abord l'intérêt des parties prenantes ou l'intérêt de leur client... Quoique Grunig et Grunig (1992) avaient déjà leur idée à ce sujet: « Practitioners of the two-way symmetrical model are not completely altruistic; they also want to defend the interests of their employers – they have mixed motives » (p. 320).

b) Le modèle de l'avocat

Une autre façon de théoriser la fonction des relations publiques est de comparer le travail du relationniste à celui d'un avocat (*Attorney Adversary Model*, développé par Barney et Black, 1994). Le modèle de pratique de Barney et Black suggère que le relationniste remplit d'abord et avant tout une fonction persuasive semblable à celle d'un avocat représentant son client. Autrement dit, le relationniste serait un « plaideur de cause » pour l'entreprise qui l'emploie : « It is argued that in the free market system, the public relations advocate functions the same way as does a lawyer who zealously represents his or her client in a court of law » (Barney et Black, 1994, p. 233). Ce modèle de pratique

repose sur le postulat suivant : si les messages compétitifs et les différents points de vue sont bien représentés, la vérité émergera inévitablement. La tâche des parties prenantes consiste à recueillir et interpréter les différents points de vue pour pouvoir se forger une opinion avisée et intelligente (Barney et Black, 1994). Le modèle de l'avocat suppose également que le relationniste possède une liberté d'action suffisante pour communiquer avec les parties prenantes de façon à servir le mieux possible les intérêts de son client. Le relationniste n'aurait, selon ce modèle de pratique, pas d'autres intérêts à servir puisque les autres points de vue émergeront naturellement, de manière à contrebalancer un point de vue unique (soit celui de l'entreprise). Ce modèle de pratique suggère donc que les relationnistes n'ont pas forcément l'obligation de considérer les intérêts de leurs parties prenantes ou les points de vue opposés au leur, ce qui rappelle le modèle agent de presse/promotion de Grunig et Hunt (1984). Toutefois, plutôt que de reposer sur des principes de communication de type propagandiste et manipulateur, le modèle de l'avocat s'inspire des techniques de la rhétorique (deux choses qui, selon Breton (2008), sont complètement opposées). Si l'on part du postulat que l'établissement d'un climat de confiance vise notamment à influencer les opinions, les attitudes et les comportements des parties prenantes dans le cadre de gestion des relations entre une organisation et son environnement (Dagenais, 1999), le travail du relationniste consiste entre autres à argumenter, tel un avocat plaidant sa cause.

Toutefois, comparer le travail du relationniste à celui de l'avocat soulève plusieurs questions. Selon Fitzpatrick et Gauthier (2001), le modèle de l'avocat montre clairement son insuffisance comme façon de penser les relations publiques. Au tribunal, le principe de l'impartialité et son corollaire, la neutralité, sont présumés. Dans une cour de justice, l'exigence de l'impartialité doit caractériser tout magistrat. Or, selon Fitzpatrick et Gauthier (2001), il n'y a pas de telle présomption au tribunal de l'opinion publique. Autrement dit, l'opinion publique ne fonctionne pas selon des normes et des règles préétablies servant à prévenir, de manière légale, les préjudices potentiels pour l'une ou l'autre des parties. De plus, le processus judiciaire repose sur le postulat que si les deux

parties sont représentées adéquatement, la vérité émergera et justice sera faite (Fitzpatrick et Gauthier, 2001). Au tribunal de l'opinion publique, il n'existe aucune garantie que chacune des parties sera représentée de manière équitable. Il n'est même pas certain que toutes les parties prenantes seront écoutées. Les défenseurs du modèle de l'avocat (Barney et Black, 1994) répondent à cette critique en expliquant qu'il est du devoir de chaque personne de recueillir toute l'information qui leur est pertinente pour effectuer de bons choix. Toutefois, quand certaines voix sont silencieuses (Noëlle-Neumann, 1993) ou qu'une partie de l'information est absente, comment les parties prenantes peuvent-elles obtenir une information qui remettrait en question la version de l'entreprise? Ou, comme l'expriment Fitzpatrick et Gauthier (2001, p. 197), « With access to only one version of the truth, how can the public take responsible action? » À cela, on pourrait répondre que c'est là le travail des journalistes²⁶. Néanmoins, les deux auteurs considèrent que le modèle de l'avocat ne traduit pas correctement le travail du relationniste et que la comparaison n'est donc pas valable, tout comme Versailles et Sauvé (2010) :

On a trop souvent entendu de nos confrères et consœurs bien intentionnés tenter d'expliquer la nature du travail des professionnels en relations publiques en le comparant à celui des avocats. Nous affirmons, respectueusement, que notre travail n'a rien à voir avec celui des avocats et que cette comparaison est de nature à brouiller les esprits plutôt qu'à les éclairer.[...]

Dans une société libre et démocratique où prévalent la règle de droit et l'égalité de tous devant la justice, l'avocat est un officier de la justice dont la fonction est de conseiller et d'agir au nom de toute personne désirant exercer ou protéger ses droits. Son univers de référence, en même temps que son domaine d'expertise, est celui des lois.

²⁶ Selon le *Guide de déontologie des journalistes du Québec* : les journalistes basent leur travail sur des valeurs fondamentales telles que l'esprit critique qui leur impose de douter méthodiquement de tout, l'impartialité qui leur fait rechercher et exposer les divers aspects d'une situation, l'équité qui les amène à considérer tous les citoyens comme égaux devant la presse comme ils le sont devant la loi, l'indépendance qui les maintient à distance des pouvoirs et des groupes de pression, le respect du public et la compassion qui leur font observer des normes de sobriété, l'honnêteté qui leur impose de respecter scrupuleusement les faits, et l'ouverture d'esprit qui suppose chez eux la capacité d'être réceptifs aux réalités qui leur sont étrangères et d'en rendre compte sans préjugés. <http://www.fpjq.org/index.php?id=82#verite> [site consulté le 24 février 2010]

Les relationnistes agissent sur un autre plan, soit celui des relations entre les organisations et les parties prenantes. Leur responsabilité est de définir les enjeux des diverses parties prenantes et de conseiller l'organisation dans l'articulation de ses rapports avec celles-ci. Leur univers de référence, qui est aussi leur domaine d'expertise, est celui de la communication.

Ainsi, comparer l'avocat au relationniste serait fallacieux, parce que les deux occupent des fonctions qui relèvent d'un champ d'expertise fort différent. Selon les deux auteurs, la comparaison avec l'avocat est non seulement trompeuse, mais elle peut nuire à la profession. Pour illustrer leur propos, Versailles et Sauvé donnent l'exemple d'une entreprise qui serait aux prises avec un déversement toxique occasionné par un accident industriel et dans lequel un employé aurait été sérieusement blessé. Du point de vue de l'avocat, la prudence, selon les deux auteurs, serait probablement de mise : il conseillerait probablement à son client (l'entreprise) de ne rien divulguer aux médias, de peur que toute déclaration soit mal interprétée et possiblement perçue comme un aveu d'inconduite. Ainsi, le relationniste qui adopterait le modèle de l'avocat conseillerait alors à son client (l'entreprise) de se taire plutôt que d'affronter les médias et les autres parties prenantes. Cette façon de faire aurait pour conséquence, selon les deux auteurs, de répandre une rumeur selon laquelle l'entreprise était fautive sur toute la ligne. L'entreprise serait alors « clouée au pilori de l'opinion publique » (Versailles et Sauvé, 2010, p. 1).

Le modèle de l'avocat pose un autre problème dans la mesure où il suggère que le relationniste pourrait se mettre au service de toutes les causes, morales ou iniques, de manière interchangeable. Ainsi, dans ce modèle de pratique, le relationniste n'a pour unique objectif que de défendre la réputation de l'entreprise qui l'emploie, voire de « militer » pour elle, à la manière d'un lobbyiste. Le modèle de l'avocat met particulièrement en relief une relation déséquilibrée entre le relationniste et les parties prenantes dès lors qu'il occulte la possibilité que toutes parties prenantes n'aient pas la même capacité de s'organiser et de se faire entendre. Le pouvoir d'informer et de communiquer se retrouvant principalement entre les mains du relationniste qui, dans le

modèle de l'avocat, doit « défendre » l'entreprise pour laquelle il travaille, le risque pour les parties prenantes de ne pas se faire entendre et de se faire berner est plus grand et, par conséquent, la confiance sera plus difficile à établir. En somme, en adoptant la posture de l'avocat, le relationniste ne se met pas en position de réciprocité par rapport aux parties prenantes et aura certainement de la difficulté à gagner leur confiance.

c) Le modèle utilitariste

Le modèle utilitariste, promu par Baker (1999), n'est pas un modèle de pratique uniquement dédié aux relations publiques. En fait, il a plutôt été développé dans le cadre des études portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Si on l'assimile facilement à la pratique des relations publiques, c'est qu'il propose une façon de gérer les relations avec les parties prenantes de l'entreprise.

À l'inverse du modèle de l'avocat, le modèle utilitariste considère que le relationniste devrait chercher à combler le plus possible les attentes des parties prenantes. Plus qu'un travail, c'est un devoir que de voir au bien-être de celles-ci. Pourquoi? Parce que ce modèle de pratique s'appuie sur l'idée que les entreprises qui réussissent financièrement sont celles qui agissent de manière éthique (Baker, 1999). Il serait donc dans l'intérêt de toute organisation de s'engager dans des comportements éthiques et des actions responsables par rapport aux parties prenantes. Les tenants du modèle utilitariste défendent l'idée qu'à moyen et long terme, ce qui est bon pour la société est bon pour l'entreprise (et vice-versa). Toutefois, précisons que le modèle utilitariste repose sur le principe que l'entreprise qui entreprend des actions responsables le fait d'abord et avant tout pour servir son propre intérêt. La défense de l'intérêt public est envisagée comme un moyen pour atteindre un but donné : obtenir ou maintenir son capital-réputation, par exemple. Le modèle utilitariste s'appuie principalement sur trois arguments. D'abord, une stratégie de responsabilisation permet à l'entreprise d'anticiper, voire de contrer certaines législations; ensuite, l'entreprise socialement responsable peut mettre à profit les opportunités offertes par le marché; enfin, un comportement socialement responsable

peut procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel – arguments qui conduisent à interpréter l'adoption d'actions socialement responsables comme une réponse stratégique de l'entreprise aux enjeux économiques et politiques et dans le but de gagner la concurrence.

Alors même que ce modèle se base sur un comportement éthique, il fait l'objet de plusieurs critiques... sur le plan éthique. D'abord, la présentation des actions de l'entreprise comme étant « socialement responsables » suggère que l'entreprise a une conscience morale et que ses objectifs ne sont pas purement stratégiques. Or, selon les détracteurs de ce modèle, l'entreprise n'a pas de conscience morale puisqu'elle se sert des parties prenantes comme un moyen pour arriver à ses fins qui elles, sont purement mercantiles (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Pour Fitzpatrick et Gauthier (2001), représenter les buts de l'entreprise en termes de devoir ou de désir de bien agir envers la société comme le fait le modèle utilitariste (plutôt qu'en termes de stratégie, comme c'est réellement le cas) risque de faire passer le relationniste pour un baratineur (Fitzpatrick et Gauthier, 2001).

Le modèle utilitariste est critiqué et apparaît questionnable sur le plan éthique dans la mesure où il met l'accent sur le fait de combler les attentes des parties prenantes... en autant que cela est profitable pour l'entreprise. Autrement dit, dans ce modèle de pratique, la prise en compte des intérêts des parties prenantes ne provient que d'une volonté de rencontrer les objectifs de performance de l'entreprise et d'assurer sa survie.

Néanmoins, le modèle utilitariste permet d'intégrer les parties prenantes dans la gestion des relations publiques d'une organisation et constitue, à ce titre, un pas en avant si on le compare au modèle de l'avocat ou encore au modèle agent de presse/promotion de Grunig et Hunt (1984). En effet, ce modèle accorde une grande importance au respect et à l'écoute des parties prenantes et ouvre ainsi la voie à une certaine intégration de la

relation de confiance dans la compréhension même des relations publiques, sans toutefois la nommer ou l'expliquer de façon explicite.

d) Le modèle de Sullivan (valeurs techniques, partisans et mutuelles)

Il y a près de cinquante ans, Sullivan (1965) a développé un modèle de pratique des relations publiques que nous avons traduit littéralement par « le modèle des valeurs techniques, partisans et mutuelles » (*Technical values, Partisan values and Mutual values*). Ce modèle de pratique repose sur ces trois valeurs que l'auteur attribuait alors à la fonction des relations publiques.

Les valeurs techniques sont celles qui, selon lui, concernent la création et la diffusion des messages. Elles seraient amoraux (ou neutres) en soi et feraient référence à ce qui est produit par le relationniste, d'un point de vue technique. Il serait donc ici simplement question du message envoyé aux parties prenantes, sans égard pour le contenu, ni pour les obligations en découlant : « These [les valeurs techniques] are not primarily concerned with the truth of a message's content or with any rights or obligations of sender or receiver » (Sullivan, 1965, p. 412). Autrement dit, l'important est de bien « coder » le message et de le faire parvenir à la bonne personne, au bon moment, point à la ligne.

Les valeurs partisans sont celles qui conduisent à l'engagement et à l'obéissance du relationniste envers l'entreprise qui l'emploie. Selon Sullivan (1965, p. 412), les valeurs partisans « commit public relations to the cause it serves and demand loyalty, trust, and obedience to the persons who represent that cause ». Dans le modèle de Sullivan (1965), la loyauté et l'engagement du relationniste sont d'abord et avant tout auprès de celui qui l'engage : « These are the values that bind the organizational public relations person to the organization for which he or she works » (p. 142).

Enfin, les valeurs mutuelles sont celles qui permettent à l'entreprise d'équilibrer la relation avec les parties prenantes et d'éviter la tendance à adopter un discours trop

partisan (envers l'organisation) en obligeant le relationniste à être aussi à l'écoute des parties prenantes : « Mutual values instill the necessity for the public relations person to present the organization's obligation to its public » (p. 412). Sullivan (1965) affirme que l'essence des relations publiques se trouve à la jonction des valeurs partisanses et des valeurs mutuelles. C'est donc dire que le relationniste ne peut faire fi des objectifs organisationnels (et de la main qui le paie!). « It would be the height of cynicism to advocate that practitioners should have no commitment to an employer » (p. 56), ce qui, selon lui, place le relationniste dans une situation fort délicate. Cette posture est cohérente avec celle de Kruchckeberg et Starck (1988) et celle de Seaman (2009) qui prétendent que servir à la fois l'intérêt de son organisation ou de son client et l'intérêt des parties prenantes place le relationniste dans une situation complexe. Toutefois, Sullivan (1965) croit malgré tout qu'il est possible pour le relationniste d'atteindre un équilibre entre les intérêts de l'organisation et les intérêts des parties prenantes. Il ne précise toutefois pas comment le relationniste doit s'y prendre.

En somme, dans le modèle proposé par Sullivan (1965), le relationniste ne doit pas seulement prendre en compte les intérêts de son client. Son rôle consiste aussi à défendre les intérêts des parties prenantes. En ce sens, il joue le rôle d'un trait d'union ou d'un pont entre le monde organisationnel et le monde de la société civile (Billiet, 2009) : « Intermédiaire entre l'interne et l'externe, il [le relationniste] est celui qui jette des ponts entre les deux mondes et leur permet de fonctionner efficacement » (p. 60-61).

Nous pourrions croire que le modèle de Sullivan (1965) permette de résoudre le fameux dilemme soulevé par Seaman (2009), soit celui de servir à la fois l'intérêt de l'organisation et l'intérêt public. Il n'en est rien. D'abord, le modèle de Sullivan est éminemment descriptif et ne précise pas comment un relationniste peut résoudre cet apparent dilemme dans le cadre de sa pratique. Ensuite, selon une étude réalisée par Jackall (1988) portant sur la pratique des relationnistes en lien avec le modèle développé par Sullivan (1965) les relationnistes mettaient bien peu à l'avant plan les valeurs mutuelles, mais privilégiaient plutôt les valeurs partisanses. Olasky (1989) est d'avis que

le modèle de Sullivan (1965) promet un manque d'objectivité et, au final, la manipulation des messages en faveur de l'employeur.

e) Le modèle de la conscience publique

Le modèle de la conscience publique proposé par Fitzpatrick et Gauthier (2001) permet de mieux définir le rôle du relationniste en termes d'éthique. Pour Fitzpatrick et Gauthier (2001), il est de plus en plus imminent que les relations publiques se dotent de principes éthiques clairs permettant de réconcilier le double mandat contenu dans la définition des relations publiques : servir l'intérêt de leur client et servir l'intérêt des parties prenantes. Bien sûr, il existe déjà des codes d'éthique en relations publiques, mais pour eux, ces codes sont applicables uniquement si le relationniste est considéré comme un professionnel. Même si les relations publiques ne sont pas une profession au sens légal du terme, le relationniste doit en posséder les caractéristiques, c'est-à-dire : l'appartenance à une association professionnelle, une expertise spécifique, l'orientation vers le service-conseil et l'autonomie. Fitzpatrick et Gauthier (2001) considèrent que l'on reconnaît généralement aux « professionnels » le pouvoir d'agir et de prendre des décisions au nom de leur client et d'être rémunérés pour le faire. Celui-ci bénéficie donc d'une certaine liberté d'action qui sera nécessaire au relationniste pour pouvoir accomplir son mandat. Ces deux auteurs sont d'avis que les professionnels des relations publiques – en tant que professionnels - ont des obligations qui se prolongent au-delà de la rentabilité de l'organisation qu'ils représentent, et ce, même s'ils sont rémunérés par elle. La définition contemporaine des relations publiques suggère que le relationniste joue un rôle de « conscience sociale organisationnelle », c'est-à-dire qu'il se serve de son expertise pour conseiller l'organisation pour laquelle il travaille quant aux implications sociales de ses décisions et de ses actions sur la société :

The term [conscience sociale organisationnelle] suggests that one who serves in such a capacity counsels an institution regarding the social implications of decisions and actions and – as a conscience – advises the institution to take actions that are in the best interest of society and to avoid those that are not (Fitzpatrick et Gauthier, 2001, p. 203).

C'est ainsi que le relationniste, dans sa pratique, devrait toujours se poser la question : « Comment, tout en préconisant un point de vue particulier, puis-je servir au mieux l'intérêt public? » Selon Bivins (1993), la seule façon pour le relationniste de « se sortir » de la dichotomie servir l'intérêt de l'organisation vs servir l'intérêt public est d'encourager le débat public autour des enjeux qui relèvent des actions ou des décisions de l'entreprise qui l'emploie. Ce faisant, il aura l'occasion et l'obligation d'écouter les différents points de vue et de développer des directives claires et des mécanismes formels par lesquels les questions importantes pour les parties prenantes pourront être clarifiées. Le point de vue de Bivins (1993) rejoint celui de Maisonneuve (2004) pour qui « les relationnistes sont maintenant davantage appelés à centrer leurs interventions sur l'établissement de relations de confiance et de liens de compréhension mutuelle, avec une ouverture des organisations à la diversité de l'opinion sans se limiter à la gestion de l'image » (p. 265). Pour cette auteure, la relation de confiance ne saurait se construire sans une volonté de démocratisation de l'information permettant aux différentes opinions, aux différentes attitudes et aux différentes visions du monde de s'exprimer dans l'espace public.

Le modèle de pratique des relations publiques proposé par Fitzpatrick et Gauthier (2001) va plus loin. Selon eux, le relationniste doit d'abord et avant tout servir son client (l'entreprise). Toutefois, il ne peut pas le servir sans prendre en compte l'intérêt des parties prenantes. Les deux auteurs affirment que servir l'intérêt public requiert du relationniste qu'il prenne en considération l'ensemble des intérêts de toutes les parties touchées et qu'il s'engage ensuite à faire tout en son pouvoir pour éviter ou réduire au minimum les externalités négatives des actions de l'entreprise. Pour asseoir leur

argumentaire, les deux auteurs adoptent la définition de « l'intérêt public » telle que proposée par Wolfson *et al.* (1980) qui stipule que prendre en considération l'intérêt public consiste à ouvrir la discussion de manière à ce que chacune des parties impliquées puisse faire entendre son point de vue et ses arguments dans l'espace public.

Toutefois, plutôt que d'invoquer le concept de « conscience sociale » (*social conscience*), Fitzpatrick et Gauthier (2001) préfèrent utiliser le terme conscience publique (*public conscience*). Ils vont même jusqu'à suggérer le bannissement du concept de conscience sociale dans toute la documentation scientifique en relations publiques. En bannissant ce concept, le relationniste n'a plus « le poids » de la gestion éthique de l'entreprise dans son ensemble, mais seulement envers les parties qui sont affectées par les actions celle-ci : « A public conscience weighs the effects of decisions and actions on specific parties, thereby serving society by serving these special interests » (p. 206).

Évidemment, présenter, écouter et étudier les différents points de vue ne veut pas dire de tous les respecter. Il faut souvent choisir. Pour le relationniste, comme pour la plupart des professionnels d'ailleurs, les dilemmes éthiques surgissent lorsqu'un choix doit être fait parmi l'ensemble des actions possibles. Le modèle de la conscience publique de Fitzpatrick et Gauthier (2001, p. 207) repose sur le respect de trois principes :

1. La juste évaluation des actions. Le relationniste devrait toujours comparer les avantages et les inconvénients d'une décision pour les parties prenantes. Idéalement, les inconvénients devraient être réduits au maximum et les avantages devraient être recherchés au maximum.
2. Le respect des personnes. Chaque individu devrait être traité avec respect et dignité.
3. La répartition équitable : les avantages et les charges associés à toute action ou politique devraient être répartis le plus équitablement possible.

Fitzpatrick et Gauthier (2001) précisent que ces trois principes sont complémentaires. Toutefois, dans le cadre de son travail, il est fort probable que le relationniste soit confronté à des dilemmes qui mettent ces principes en conflit les uns avec les autres. Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand (2006) donnent notamment l'exemple des suicides dans le métro. Le porte-parole d'une société de transport en commun doit-il répondre aux médias et « publiciser » le suicide alors qu'il sait que s'il le fait, il risque d'y avoir une recrudescence de suicides dans les jours à venir? Dans le cas de dilemmes moraux, Fitzpatrick et Gauthier affirment que le relationniste doit s'appuyer sur ses propres valeurs morales pour déterminer la marche à suivre. Ce point de vue est plutôt particulier : il met entre les mains du relationniste le choix d'agir ou non de manière responsable : « Central to the importance of ethics in American public relations is the reality that, most of the time, practitioners have the voluntary choice of whether to be ethical or not » (Wright, 1989, p. 3). Pour les parties prenantes, cela revient à faire confiance non seulement au discours du relationniste, mais en la personne qu'il est et l'institution qu'il représente. Cette confiance reposerait sur la conviction qu'un professionnel en relations publiques est quelqu'un d'honnête, intègre, moral...

Pour Fitzpatrick et Gauthier (2001), le modèle de la conscience publique est le seul qui permette de se pencher aussi (et surtout) sur les parties prenantes plutôt que sur la responsabilité envers la société en général ou sur l'intérêt de l'organisation uniquement (comme le propose le modèle de l'avocat).

En conclusion, les différents modèles de pratique que nous avons passés en revue présentent presque tous la dualité que vivent les relationnistes entre servir l'intérêt de l'organisation et servir l'intérêt public. Alors que certains modèles proposent de ne pas tenir compte des intérêts des parties prenantes (le modèle de l'avocat, le modèle de l'agent de presse/promotion), d'autres, à l'inverse, proposent de privilégier d'abord les intérêts des parties prenantes (modèle de la conscience publique) Entre les deux, le modèle des valeurs mutuelles, techniques et partisans et le modèle de l'excellence proposent la recherche d'un certain équilibre entre les deux, sans toutefois spécifier le

cadre dans lequel devront se dérouler les relations entre le relationniste et les parties prenantes pour l'atteinte de cette harmonie – sauf dans le cas du modèle de l'intérêt public dans lequel certains principes ont été évoqués pour la pratique des relations publiques. Toutefois, l'inconvénient majeur de ce modèle de pratique réside dans le fait que la confiance doit être préexistante à la relation entre le relationniste et ses parties prenantes. Autrement dit, il semble que pour que ce modèle de pratique soit efficace, le relationniste soit déjà perçu comme un être honnête et digne de confiance, un professionnel détenant une expertise qu'il mettra au service de l'intérêt public.

1.3.4 En somme

En tentant de définir la nature et le rôle des relations publiques, nous avons constaté que malgré la multitude de définitions, il n'existe que bien peu de consensus quant à leur finalité, sinon qu'elles doivent participer à créer un climat de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes (toujours si l'on se place du point de vue du paradigme fonctionnaliste). Bien que plusieurs modèles de pratique s'offrent aux relationnistes, ceux-ci n'expliquent pas les conditions de création et de maintien de la relation de confiance.

Par ailleurs, l'aspect occulte de la gestion de la confiance par le relationniste dans les différents modèles de pratique pose la question quant à savoir si la confiance peut être gérée et si elle devrait l'être. À cette question, les tenants du paradigme postmoderne répondraient non (Duffy, 2004; Holtzhausen et Voto, 2002; L'Étang, 2008; Sauvé, 2010a). Pour comprendre cette position, il faut comprendre comment les tenants du paradigme postmoderniste définissent le paradigme fonctionnaliste en relations publiques. En effet, les tenants du paradigme postmoderne en relations publiques voient, en l'approche fonctionnaliste, une approche qui favorise le discours managérial (de la haute direction de l'entreprise) et qui met l'accent uniquement sur les buts de l'organisation plutôt que sur ceux des parties prenantes (Deetz, 2001). Par exemple, Holtzhausen et Voto (2002), qui se réclament du courant postmoderne critiquent la théorie

de l'excellence (Grunig, Grunig et Dozier, 2002) : « This approach [la théorie de l'excellence] emphasizes the importance of public relations as a management function, membership in the dominant coalition, and strategic planning of public relations with measurable outcomes preferably in economic terms » (p. 59). Pour ces auteurs, seule l'approche postmoderne permet de dépasser l'idée selon laquelle l'organisation est le centre principal ou l'assise fondamentale des relations publiques. Pour les tenants du paradigme postmoderne, le mandat du relationniste n'est pas de gérer la confiance, ni même de tenter d'établir un climat de confiance avec les parties prenantes, mais plutôt d'agir à titre d'activiste (Holtzhausen et Voto, 2002; Sauvé, 2010a) et d'être une voix parmi la multiplicité de voix qui s'expriment dans l'espace public.

À cette même question (peut-on, doit-on gérer la confiance?), les tenants du paradigme fonctionnaliste (Billiet, 2009; Boiry, 1989; Botan, 1997; Broom et Dozier, 1986; Caywood, 1997; Chouchan et Flahault, 2005; Cutlip, Center et Broom, 1985; Dagenais, 1999; De Meulemeester, 1991; Grunig et Hunt, 1984; Heath, 2005; Kendall, 1996; Libaert, 2004; Prost, 1967) répondraient probablement que la confiance peut être gérée, en partie du moins, en appelant la pratique de relations publiques basée sur la bidirectionnalité et la symétrie (vs des modèles de pratique diffusionnistes et propagandistes) ainsi que la recherche de compromis. En effet, le modèle bidirectionnel et symétrique ouvre la voie à des échanges qui pourraient être mutuellement profitables, tout en permettant la construction de la relation de confiance. Or, aux dires même de Grunig et Hunt (1984), ce modèle n'est pas celui qui est majoritairement utilisé dans la pratique. Bien que fort louable, il semble difficile à opérationnaliser. Quel modèle de pratique les relations publiques devraient-elles alors adopter pour réaliser leur mandat d'établir une relation de confiance avec les parties prenantes? Quelles sont les conditions nécessaires pour que le relationniste puisse réaliser son mandat de bâtir un climat de confiance? Les modèles de pratique actuels n'apportent pas de réponses concrètes à ces deux questions.

1.4 Crise de confiance envers l'entreprise... et son relationniste

En parallèle à l'absence d'une définition partagée des relations publiques et l'absence de modèle de pratique spécifique à la relation de confiance, les relationnistes doivent faire face à un certain scepticisme entourant leur discours, dans un contexte où les activités économiques de l'entreprise sont de plus en plus surveillées et remises en question (Billiet, 2009; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004,2007; De la Broise et Lamarche, 2006; May, Cheney et Roper, 2007; Tremblay, 2007). Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) émettent l'hypothèse que l'entreprise fait face à une importante crise de confiance :

Plus que jamais, les grandes firmes sont donc à la recherche d'une légitimité sans laquelle elles ne disposent pas du droit moral et symbolique d'exercer leurs activités (*licence to operate*). Leur utilité sociale étant questionnée par la société, il leur faut donc la justifier en présentant une vision du monde en adéquation avec les valeurs sociales du mouvement (p. 11).

Cela est particulièrement manifeste lorsque les entreprises mettent en branle de grands projets ayant des impacts sur les plans environnemental, social et économique pour les communautés locales, les médias, les associations professionnelles, les membres de syndicat, les membres de groupes d'intérêt et de pression, etc. (Pinto, 2002; Jepsen et Eskerod, 2009).

Toute organisation exerce une forme de pouvoir dès lors que son activité a un impact sur la société. Qu'il s'agisse de pollution, de pauvreté, de chômage, de risque pour la santé et la sécurité, etc., les impacts négatifs potentiels pouvant découler de l'activité économique des entreprises sont nombreux. Créatrice de richesses pour la satisfaction des besoins humains et sociaux, l'entreprise produit également des externalités négatives, c'est-à-dire des effets négatifs sur des tierces parties non impliquées dans les activités courantes de l'entreprise, et ce, sans que ces dernières soient totalement compensées pour les dommages engendrés. Les entreprises privées sont plus que jamais pointées du doigt par les membres de la société civile (organisations non gouvernementales, syndicats,

groupements citoyens, groupes d'intérêt et de pression, associations de consommateurs, médias, etc.) qui dénoncent leurs méfaits, leurs nuisances, leurs processus d'exclusion, leur chasse aux superprofits démesurés, voire leurs attaques contre la démocratie (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Peut-être en raison du grand pouvoir dont elles disposent, les entreprises génèrent une multitude de revendications provenant de toutes parts :

De plus en plus de Canadiens et d'Américains souhaitent voir combler le fossé qui se creuse entre le monde des entreprises et les autres partenaires de la société civile qui perdent confiance dans la gouvernance actuelle largement centrée sur le profit maximum à court terme, et parfois même le vol pur et simple, plutôt que sur la valeur maximum à long terme (Morency et Simard, 2009).²⁷

Étant donné l'importance de la place occupée par les entreprises dans notre société, que ce soit sur le plan économique (beaucoup de grandes entreprises internationales ont un chiffre d'affaires plus grand que le P.I.B. de certains pays en voie de développement), social (les entreprises privées sont, dans une société libérale, la principale source d'emplois), ou environnemental, les regards se tournent vers elles pour demander des comptes. On s'interroge particulièrement sur la finalité de leurs activités économiques, sur leurs impacts environnementaux et sociaux et sur leurs conséquences à long terme pour les générations à venir (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, 2007; De la Broise et Lamarche, 2006; Gendron, 2006; Tremblay et Rolland, 2004; Turcotte et Salmon, 2005). « Le rôle attendu des entreprises dans la société s'élargit progressivement vers une intégration des problèmes échappant à la seule sphère économique » (de la Broise et Lamarche, 2006, p. 75).

Dans ce contexte d'attentes élevées à leur égard, plusieurs entreprises se présentent comme des entités socialement responsables et adoptent un discours en ce sens (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; De La Broise et Lamarche, 2006; Tremblay, 2007). Par

²⁷ Citation tirée du site de l'Université du Québec à Chicoutimi, Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage : <http://www.uqac.ca/~ceeuqac/ChroniqueResponsabilite.html> [page consultée le 11 août 2009].

exemple, le concept de responsabilité sociale de l'entreprise, dont la popularité ne cesse de croître, tant dans les milieux académiques que managériaux (Gendron, 2000), repose notamment sur le principe du dialogue et de la concertation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ses enjeux sont multiples, par exemple : l'émergence de la participation citoyenne (Gendron et Vaillancourt, 2003), la prise de conscience écologique (Gendron, 2006), l'apparition du concept de développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Gendron, 2006; Tremblay, 2007), les pressions formelles et informelles des pouvoirs publics, des institutions internationales, des groupes d'intérêts et de pression, des regroupements altermondialistes et des syndicats appelant les entreprises à reconnaître leurs externalités négatives et à y remédier (Salmon, 2003). Ces différents enjeux interpellent particulièrement les relations publiques du fait qu'elles sont souvent représentées comme interface entre l'entreprise et son environnement (Arrowood Bowen, 2010). « L'ouverture sur l'environnement global de l'organisation, réalisée par le relationniste, lui confère une position de premier plan pour travailler à la réalisation des responsabilités sociales de l'organisation » (Maisonneuve, 2004, p. 229).

Lorsque vient le temps de promouvoir un projet ayant des impacts sur la qualité de vie des parties prenantes, les sources les moins crédibles sont généralement celles qui proviennent de l'entreprise elle-même (Hambursin, 2009). En fait, quelque soit la définition retenue des relations publiques, le relationniste à qui l'on confie le mandat de promouvoir un projet donné, a pour mission d'établir un climat de confiance dans un contexte où, très souvent, l'on doute aujourd'hui de sa crédibilité et de celle de l'entreprise qu'il représente... Aucune partie prenante de l'entreprise n'est dupe : communiquer pour communiquer ne sert à rien (Hurel du Campart, 2003) et l'on estime que le relationniste défendra d'abord et avant tout les objectifs de l'entreprise qui l'emploie plutôt que de se préoccuper des enjeux liés aux externalités négatives de l'entreprise : « Cette soupe tiédasse de mots généreux n'a-t-elle pas plutôt fait croître leur méfiance [la méfiance des parties prenantes] à l'égard des dirigeants qui la leur servent? » (Sérieyx, 2009, p. 53).

Dans un contexte où les parties prenantes ont considérablement réduit leur seuil d'acceptabilité des risques liés aux comportements des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), Chouchan et Flahault (2008) suggèrent d'utiliser des stratégies de relations publiques de « contournement » : « Qu'une entreprise gagne de l'argent en faisant bien son métier n'intéresse guère la presse. [...] En revanche, qu'elle dépense une partie de ses bénéfices pour soutenir le sport ou la culture peut concerner un très large public et intéresse donc les médias. L'information n'est plus « commerciale, elle est sportive, culturelle, philanthropique » (p. 33). Mais est-ce que de telles stratégies auront pour effet d'établir et de maintenir un lien de confiance avec les parties prenantes? Paradoxalement, alors que la communication sur les « bons coups » de l'entreprise a comme principale fonction de construire un climat de sympathie et de confiance à l'égard de celle-ci, son discours est plus que jamais accueilli avec circonspection. Ainsi, lorsque, par exemple, les entreprises décident de communiquer à propos des activités socialement responsables qu'elles pratiquent, elles courent le risque de générer un doute quant à la possible récupération marketing des objectifs de ces actions qui se disent responsables. Comme l'expliquent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), un doute semble s'être installé dans les mouvements sociaux et citoyens. Ces derniers craignent notamment que les relationnistes brouillent sciemment les cartes afin de détourner leur attention des véritables enjeux résultants de l'activité économique de cette dernière. « Le discours sur la transparence comme critère clé destiné à construire la confiance entre les acteurs est alors plus ressenti comme une incantation que comme une réelle volonté » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 233). Selon May, Cheney et Roper (2007), les entreprises qui se contentent d'accoler certaines activités à connotation sociale ou environnementale à leurs activités risquent d'être associées au « greenwashing » (« verdissement de l'image » ou « écoblanchiment »), c'est-à-dire une communication qui ne repose sur aucune amélioration réelle des entreprises sur les plans social, environnemental et économique.

Par ailleurs, le courant antipublicitaire et altermondialiste a également pu accroître la vigilance des parties prenantes à l'égard des activités des entreprises. Dans le célèbre ouvrage *No Logo* de Naomi Klein (2000), les pratiques de multinationales telles que Nike, Levi's et Reebok (pour ne nommer que celles-là) sont dénoncées. Le scandale des « sweatshops » est particulièrement épinglé²⁸. Il semble que ce soit la parole même de l'entreprise qui soit remise en question. Sur les thèmes comme la communication sur le risque ou sur l'environnement, par exemple, le discours que tiennent les relationnistes a une crédibilité quasi nulle (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Libaert, 2004; Ramonet, 2001; 2000; Stauber et Rampton, 2004). Les entreprises s'étant cantonnées à un discours de réassurance et de minimisation lors de crises majeures n'ont pas aidé à rendre crédible le discours des relationnistes (Libaert, 2003). Le relationniste est alors plongé dans un curieux paradoxe : on lui demande d'adopter une communication transparente et en même temps, on lui fait savoir qu'il n'a que peu de crédibilité et qu'en conséquence, son intervention n'aura presque aucun effet pratique.

En revanche, il arrive que ce soit l'organisation qui se méfie des parties prenantes. Par exemple, une entreprise peut ne pas vouloir communiquer avec ses parties prenantes, par crainte de représailles ou par crainte d'être mal citée dans les médias (Maisonneuve, 2004). Cette situation est bien illustrée par la métaphore de la cage de Faraday développée par Maisonneuve (2004). Cette métaphore permet de concevoir l'organisation comme un système tentant de maintenir sa cohésion et son équilibre (indispensables à sa survie) en dépit des pressions qui s'exercent sur elle, et ce, tout en essayant de s'ouvrir au changement et de rester branchée sur l'évolution de son environnement. La métaphore de la cage de Faraday offre une conception de l'organisation s'ouvrant et se fermant sur son environnement, selon les influences internes ou les pressions externes. Dans certains cas, une organisation peut refuser de communiquer avec ses parties prenantes. Toutefois, la stratégie du silence « Nous n'avons pas de commentaire » est généralement proscrite parce qu'elle serait non efficace et souvent interprétée comme un aveu de gêne ou de

²⁸ Les « sweatshops » sont des ateliers dans les pays en voie de développement où les travailleurs sont exploités et où l'on fait notamment travailler des enfants sur la production de biens de consommation.

mépris (Dagenais, 1999; Libaert, 2003; 2004; Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006).

Dans ce contexte et peut-être justement parce qu'on leur confie le mandat de mettre en valeur l'organisation pour laquelle ils travaillent, les relationnistes sont volontiers considérés comme des manipulateurs et des fins stratèges (au sens péjoratif du terme).

En somme, les parties prenantes ont réduit leur seuil d'acceptabilité des risques potentiels qu'engendrent les activités économiques de l'entreprise et réclament d'elles plus de transparence (les pressions et les sollicitations des diverses parties prenantes se traduisent notamment par des demandes d'évaluation des comportements et de reddition de comptes). Mais il semble que plus l'entreprise décide de communiquer, par l'intermédiaire du relationniste, les risques potentiels d'un projet donné, ses impacts sur l'environnement et les communautés locales, moins les parties prenantes lui font confiance. Pour le relationniste, qui a comme mandat premier d'établir un climat de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes, les enjeux sont de taille. D'une part, parce que les relations publiques sont souvent contestées, qu'elles sont le point focal de multiples critiques sur leur efficacité, leur déontologie, leurs pratiques et leurs finalités (Libaert, 2004) et, d'autre part, parce que le discours tenu par le relationniste et les activités de communication qu'il met en place relativement aux actions de l'entreprise se disant responsable est souvent accueilli avec circonspection de la part des parties prenantes de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). La question qui se pose alors est la suivante : comment le relationniste peut-il réussir à bâtir une relation de confiance dans un tel contexte? Même si les relationnistes disposent de plusieurs outils et techniques de communication, aucune étude ne semble discuter des éléments permettant l'établissement d'une relation de confiance entre le relationniste et les parties prenantes alors que les entreprises sont de plus en plus exhortées à prendre en compte leurs responsabilités sociales. Comme le souligne Arrowood Bowen (2010), dans leur gestion des relations avec les parties prenantes, les entreprises ont souvent le réflexe de se concentrer sur la recherche de l'efficacité à tout prix et accordent généralement peu de

temps à la poursuite de critères plus « philosophiques » liés à l'éthique et à l'établissement d'une relation de confiance alors que celle-ci pourrait pourtant faciliter la compréhension, voire l'acceptabilité de certains projets comprenant divers enjeux pour de nombreuses parties prenantes (Pinto, 2002).

1.5 Objectif général et questions de recherche

Face à l'importance de la notion de confiance – intrinsèquement liée à la définition même des relations publiques – et face à l'absence de modèle de pratique concernant l'établissement et le maintien d'une relation de confiance entre le relationniste et les parties prenantes, nous nous sommes donnée comme objectif d'identifier des conditions et des éléments qui conditionnent l'établissement et le développement d'une telle relation entre le relationniste et les parties prenantes de l'entreprise qui l'emploie. Plus particulièrement, dans le contexte où le relationniste doit promouvoir ou défendre des activités ou des projets de l'entreprise qui ont un potentiel d'externalités négatives pour les parties prenantes, nous souhaitons développer un modèle théorique de la relation de confiance en relations publiques. Pour ce faire, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les éléments constitutifs de la relation de confiance entre le relationniste et les parties prenantes?
2. Quelles sont les pratiques favorisant l'établissement et le développement de la confiance entre le relationniste et les parties prenantes?
3. Quels sont les éléments déterminants dans l'établissement d'une relation de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes dans un contexte de défense et de promotion d'activités ou de projets ayant un potentiel d'externalités négatives pour les parties prenantes et comment ces éléments peuvent-ils être interprétés et développés pour construire un modèle de relation de confiance en relations publiques?

1.6 Pertinence sociale et scientifique

Nous pensons que notre objectif de recherche contribuera à la réflexion sur le rôle des professionnels des relations publiques face aux enjeux liés à la défense et à la promotion de projets porteurs d'externalités négatives pour une diversité de parties prenantes.

De manière plus spécifique, cette recherche doctorale vise à faire avancer les connaissances des éléments qui conditionnent l'établissement, le maintien et le développement d'une relation de confiance entre les relationnistes et les parties prenantes. En effet, alors que la relation de confiance est au cœur des relations publiques, il y a une absence frappante de modèle de la relation de confiance dans ce champ disciplinaire. Cette recherche permettra de pallier cette lacune en proposant un modèle de relation de confiance propre aux relations publiques.

Par conséquent, cette recherche pourra servir de référence aux chercheurs dans le domaine des relations publiques, mais également aux praticiens (actuels ou en devenir), en les aidant à prendre des décisions adéquates relativement à leur mandat de construction d'un lien de confiance avec les parties prenantes.

La pertinence sociale de cette recherche pour les parties prenantes est de leur donner une voix dans l'élaboration d'un modèle de confiance en relations publiques afin que le modèle développé tienne compte également de leurs points de vue (et non seulement de ceux des relationnistes). Par conséquent, le modèle développé devrait leur permettre de participer à un dialogue plus constructif et plus équilibré avec le relationniste, dans le but de faire valoir plus efficacement leurs revendications et leurs attentes.

Cette recherche s'inscrit donc dans un cadre général d'un discours organisationnel et d'activités communicationnelles produits par les entreprises et promus par les relationnistes qui, à l'heure de la mondialisation, du développement des technologies de

l'information et de la communication et de la présence accrue des mouvements sociaux et citoyens se font connaître, reconnaître et entretiennent des relations de plus en plus nombreuses avec leurs parties prenantes qu'il convient d'examiner.

CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE

RÉSUMÉ

Le deuxième chapitre introduit les principaux concepts, théories et explications dans la documentation scientifique sur la notion de confiance et plus spécifiquement sur la relation de confiance.

Il débute donc avec les définitions de la confiance issues de disciplines connexes aux relations publiques, à savoir : la psychologie, la sociologie des organisations, les sciences économiques et le marketing.

Afin de s'y retrouver parmi les diverses définitions proposées dans la documentation, celles-ci ont été classées selon qu'elles appartenaient à l'un ou l'autre des pôles de la relation de confiance reconnus dans un grand nombre de travaux, soit le pôle positif et le pôle négatif de la relation de confiance.

Par la suite, cinq types de confiance (toujours en lien avec les disciplines connexes aux relations publiques mentionnées précédemment) sont décrits et explicités : la confiance affective, cognitive, relationnelle, organisationnelle et rationnelle. Des éléments constitutifs de la relation de confiance ont ensuite été dégagés en fonction de ces différents types de confiance.

Enfin, cette recension des écrits scientifiques sur la confiance conduit à l'élaboration, à partir des éléments d'explication avancés précédemment, d'un modèle *a priori* des relations de confiance entre relationnistes et parties prenantes. L'objectif de recherche est alors reformulé, tout comme les questions en découlant, eut égard aux éléments du cadre théorique.

Parce que l'activité économique d'une entreprise n'a pas que des effets positifs, cette dernière est souvent l'objet de contestations et de critiques de la part de la population en général. « De la société industrielle à la société du savoir, du modernisme au postmodernisme, d'un siècle à l'autre, le rapport des personnes physiques aux personnes morales reste frappé du sceau de la suspicion, voire du rejet » (Billiet, 2009, p. 4). C'est en effet dans un tel contexte que le relationniste a pour mandat d'établir une relation de confiance avec les parties prenantes de l'entreprise et de mettre en place des modalités de communication lui permettant de jouer un rôle engagé dans la réconciliation de la société avec l'entreprise. Pourtant, la notion de confiance, quoique centrale et sollicitée dans la documentation scientifique en relations publiques demeure occulte dans les modèles de pratique des relations publiques. Néanmoins, la notion de confiance a fait l'objet de nombreuses études dans d'autres champs de recherche, notamment des champs de recherche connexes aux relations publiques, si bien que Thuderoz (2003) la qualifie d'« hyper-concept » (p. 23), soit un concept multidimensionnel et transversal à plusieurs disciplines.

Il existe en effet plusieurs approches théoriques de la confiance, selon la discipline dans laquelle on se place pour l'étudier. Ainsi, la confiance a été étudiée au regard de différents domaines de recherche tels que la psychologie (Butler et Cantrell, 1984; Cook et Wall, 1980; Deutsch, 1960; Lewicki et Bunker, 1995, Lindsfold, 1978; Rotter, 1967), la sociologie (Barber, 1983; Coleman, 1990; Gambetta, 1988; Golembieski et McConkie, 1975; Kee et Knowx, 1970; Lagerspetz, 1992; Lewis et Weigert, 1985; Luhmann, 1988; Meeker, 1983; Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999), les sciences économiques et de la gestion (Bradach et Eccles, 1989; Butler, 1991; Dasgupta, 1998; Williamson, 1991), le marketing (Anderson et Narus, 1990; Anderson et Weitz, 1989; Bergeron et Rajaobelina, 2009; Chouk et Perrien, 2005; Dertouzos, Lester et Solow, 1989; Doney et Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Graf, Perrien et Ricard, 1998; Ramsey et Sohi, 1997; Schurr et Ozanne, 1985), pour ne nommer que ceux-là. Parce que les relations publiques sont souvent considérées au carrefour des sciences humaines et des sciences de la gestion

(Billiet, 2009; Ihlen et Van Ruler, 2007; Kugler, 2004), les théories de la confiance qui nous apparaissent les plus pertinentes dans le cadre de cette recherche étaient celles qui relevaient des disciplines mentionnées ci-haut, soit la sociologie, la psychologie, le marketing et les sciences économiques et de la gestion.

Ce deuxième chapitre présente le cadre théorique qui servira à répondre à notre objectif de recherche et aux questions en découlant. Il couvre les différentes définitions de la confiance issues de disciplines connexes aux relations publiques ainsi que les principaux types de confiance. À chacun de ces types de confiance est reliée une série d'éléments constitutifs de la relation de confiance qui nous ont servi à bâtir un modèle *a priori*²⁹ de la relation de confiance en relations publiques.

2.1 Les définitions de la confiance

Définir la confiance n'est pas une tâche simple : si nous pouvons facilement « ressentir » la confiance, celle-ci n'est pas aisée à décrire de manière univoque. Selon Shapiro (1987), les définitions de la confiance sont si nombreuses qu'elles prennent la forme d'un véritable potpourri sémantique. Au fil des ans, le foisonnement des travaux sur la confiance s'est effectivement accompagné d'une diversité de définitions (Simon, 2007). Holland (1998) est d'avis qu'il existe tant de définitions du terme qu'une seule serait insuffisante pour capturer l'essence du concept.

Ainsi, pour certains auteurs, la confiance est une croyance ou une présomption (Bidault et Jarillo, 1995; Bromiley et Cummings, 1996; Golembieski et McConkie, 1975), pour d'autres, il s'agit davantage d'une attente (Barber, 1983; Blomqvist et Stähle, 2000; Bradach et Eccles, 1989; Butler et Cantrell, 1984; Deutsh, 1962; Graf, Perrien et Ricard, 1998; Gulati, 1995; Meeker, 1983; Robinson, 1996; Rotter, 1967; Zaheer, McEvily et

²⁹ Un modèle *a priori* est constitué des principales dimensions, facteurs et concepts utilisés et retenus pour répondre à notre objectif de recherche et aux questions qui en découlent. (Mongeau, 2008).

Perronne, 1998; Zand, 1972; Zucker, 1986). D'autres chercheurs arguent plutôt que la confiance est d'abord une volonté délibérée de se montrer vulnérable par rapport à un autre individu (Aier, 1986; Kee et Knox, 1970; Luhmann, 1988; Mayer, Davis et Shoorman (1995); Mishra, 1996; 1995; Rousseau *et al.*, 1998; Shockely-Zalabak, Ellis et Winograd, 2000; Williamson, 1991) ou alors une volonté délibérée d'attribuer de bonnes intentions à une autre partie (Butler, 1991; Cook et Wall, 1980; Hosmer, 1995; McAllister, 1995; Ring et Van de Ven, 1994; Tyler et Degoey, 1996). Mangematin et Thuderoz (2003) avancent quant à eux que la confiance peut être définie comme étant un état social préexistant (une sorte de capital relationnel résultant d'interactions passées ou répétées, par exemple) ou encore comme une situation qui se construit au cours de l'action. Selon eux, la confiance peut également être un objectif (vouloir restaurer la confiance, par exemple) ou alors une forme relationnelle opposable à d'autres formes (par exemple, le contrôle *vs* la confiance). Alors, qu'est-ce que la confiance? Le tableau 2.1 présente différentes définitions de la confiance selon le champ disciplinaire de l'auteur qui la propose.

Tableau 2.1
Définitions de la confiance selon le champ disciplinaire

Disciplines	Définitions proposées
Sociologie	<p>Volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie (Kee et Knox, 1970).</p> <p>Croyance optimiste subjective, fondée sur les perceptions et les expériences personnelles, concernant la survenance d'un événement souhaitable (Golembieski et McConkie, 1975).</p> <p>Attentes optimistes d'un individu concernant (a) la poursuite d'un ordre social établi, (b) la tenu par autrui d'un rôle (compétences techniques) et (c) l'accomplissement, par autrui, d'un devoir moral (Barber, 1983).</p> <p>Attente d'un comportement coopératif de la part de l'autre (Meeker, 1983).</p> <p>Niveau particularité de probabilité subjective avec lequel un agent évalue qu'un autre agent (ou groupe d'agents) réalisera une action bien précise, à la fois avant qu'il puisse surveiller une telle action (ou indépendamment de sa capacité à surveiller) et dans des conditions qui affectent sa propre action (Gambetta, 1988).</p> <p>Choix de s'exposer à une situation où le préjudice éventuel peut être plus important que les bienfaits attendus (Luhmann, 1988).</p> <p>Relation entre deux acteurs; la confiance placée par l'un des acteurs dans le deuxième peut souvent dépendre de l'intervention d'un troisième acteur (la présence de ce dernier – pour surveiller – renforce le contrat ou l'accord initial) (Coleman, 1990).</p> <p>La confiance est une forme particulière de croyance en la vérité d'une proposition qui autorise l'action et qui permet de construire un lien social (Lagerspetz, 1992).</p> <p>La croyance en la volonté d'autrui d'agir en conformité à nos attentes et la perception d'une communauté de valeurs avec le bénéficiaire de notre confiance (Baudry, 1994).</p>

	<p>Faire confiance, c'est déléguer à une autorité un principe d'orientation de sa propre action dans une relation asymétrique qui comporte le risque de se tromper et d'être trompé (Karpik, 1996).</p>
Psychologie	<p>Attente optimiste de l'individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de vulnérabilité personnelle : (a) le cours des événements à venir est incertain, (b) l'occurrence du résultat dépend du comportement des autres et (c) l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux. (Deutsch, 1962).</p> <p>Attente sociale généralisée d'un individu ou d'un groupe vis-à-vis du fait que l'on peut s'en remettre à la parole, la promesse verbale ou écrite d'un autre individu ou d'un autre groupe (Rotter, 1967).</p> <p>Volonté d'attribuer de bonnes intentions aux autres individus et de s'en remettre à leur parole et leurs actions (Cook et Wall, 1980).</p> <p>Attente concernant le comportement de l'autre concernant cinq points: (a) l'intégrité, (b) la compétence, (c) la cohérence, (d) la loyauté et (e) l'ouverture (Butler et Cantrell, 1984).</p> <p>Acceptation d'une vulnérabilité vis-à-vis de l'autre, mais non une mauvaise volonté (ou un manque de bonne volonté) attendue vers l'une des deux parties (Baier, 1986).</p> <p>Sentiments qu'une autorité a produit un effort de bonne foi et a traité les parties concernées dans un conflit avec justice (<i>fairly</i>). (Tyler et Degoey, 1996).</p>
Marketing	<p>Relation qui implique le respect des promesses et des obligations d'une partie envers une autre (Schurr et Ozanne, 1985).</p> <p>La confiance est un antécédent nécessaire pour l'orientation à long terme des relations entre deux parties (Ganesan, 1994).</p> <p>Degré auquel un client croit qu'il peut se fier au fait que le vendeur agira dans son meilleur intérêt (Ramsey et Sohi, 1997).</p> <p>Attente de la part des individus, attente portant sur la fiabilité des paroles, promesses, dires écrits ou verbaux d'un autre individu (Graf, Perrien et Ricard, 1998).</p> <p>Un ensemble d'attentes positives quant à la compétence et l'expertise du marchand (crédibilité) et quant au respect de ses engagements (Chouk et Perrien, 2005).</p>

	<p>Croyance selon laquelle un client peut compter sur le vendeur pour qu'il prenne en compte ses intérêts à long terme afin de les combler (Bergeron et Rajaobelina, 2009)</p>
<p>Économie et sciences de la gestion</p>	<p>Décision individuelle s'appuyant sur des attentes optimistes concernant le résultat d'un événement incertain, étant donné une vulnérabilité personnelle et un manque de contrôle personnel sur les actions des autres (Zand, 1972).</p> <p>Ensemble d'attentes sociales partagées par chaque personne impliquée dans un échange économique. Il existe trois mécanismes principaux de production de confiance : la confiance est liée (a) à l'expérience des échanges passés, (b) aux similarités entre individus, (c) à des mécanismes formels servant de « garantie » (Zucker, 1986).</p> <p>Attente liée au fait qu'un partenaire d'échange ne va pas s'engager dans un comportement opportuniste malgré les motivations qu'il peut avoir à court terme et l'incertitude à propos des résultats sur le long terme (Bradach et Eccles, 1989).</p> <p>Promesse implicite que l'autre ne cherchera pas à faire du mal (Butler, 1991).</p> <p>Volonté (d'une personne) de compter sur les actions d'une autre dans une situation impliquant le risque d'opportunisme. (Williamson, 1991).</p> <p>Prévisibilité (<i>confidence or predictability</i>) de ses propres attentes et de la bonne volonté de l'autre (Ring et Van de Ven, 1994).</p> <p>Présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction des règles que nous trouvons acceptables (Bidault et Jarillo, 1995).</p> <p>Type d'entente allégeant la peur liée au fait qu'un partenaire d'échange puisse agir de manière opportuniste (Gulati, 1995).</p> <p>La confiance existe lorsqu'un individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation; ce devoir étant de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort conjoint ou dans un échange économique (Hosmer, 1995).</p>

Volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie (Mayer, Davis et Shoorman (1995).

Personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne (McAllister, 1995).

Une croyance individuelle ou une croyance commune parmi un groupe d'individus qu'un autre individu ou groupe :

- a) Fait des efforts de bonne foi pour se conduire en accord avec des engagements explicites ou implicites
- b) est honnête quelques que soient les négociations qui ont précédé de telles implications
- c) ne tire pas d'avantages excessifs des autres mêmes lorsque l'opportunisme est possible (Bromiley et Cummings, 1996).

Volonté d'une partie d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur la croyance que cette dernière est (a) compétente, (b) ouverte, (c) attentive (*concerned*) et (d) fiable (*reliable*) (Mishra, 1996).

Attentes, suppositions et croyances concernant la probabilité que les actions futures d'un autre seront favorables ou au moins non préjudiciables à ses propres intérêts (Robinson, 1996).

État psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne (Rousseau *et al.*, 1998).

Attente (a) qu'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, (b) que l'acteur se comporte de manière prévisible et (c) que l'acteur agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998).

Attentes d'un acteur concernant la compétence, la bonne volonté et le comportement d'une autre partie (Blomqvist et Stähle, 2000).

Volonté d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur (a) l'identification (aux buts, valeurs, normes et croyances de l'autre partie) ainsi que sur la croyance que l'autre partie est (b) compétente, (c) ouverte, (d) attentive et (e) fiable (Shockley-Zalabak, Ellis et Winograd, 2000).

De manière générale, la confiance s'inscrit dans une relation entre deux ou plusieurs individus ou groupes d'individus marqués par l'espoir et des attentes optimistes à l'égard de cette relation. Aussi, dans le cadre de cette recherche, nous adopterons la définition suivante de la confiance : une croyance basée sur la perception d'une partie quant à l'intégrité d'une autre partie. Dans cette définition, l'intégralité réfère à la croyance que l'autre partie respectera ses promesses (Chouk et Perrien, 2005). La confiance est ici une croyance basée sur des perceptions (à la manière de Doney et Cannon, 1997 et de Golembieski et McConkie, 1975). Nous utilisons les termes « croyance » et « perceptions », car il n'y a pas de certitude quant à l'évaluation de la relation de confiance entre un relationniste et ses parties prenantes. Par exemple, la perception d'un individu à l'égard de la sincérité de l'autre partie lui permettra de croire qu'elle est intègre et, en conséquence, digne de confiance. Ce jugement repose principalement sur une perception et non sur une garantie de franchise de l'autre partie. Par ailleurs, nous partons du postulat de Thuderoz, Mangematin et Harrisson (1999) selon lequel la confiance existe, mais ne préexiste pas *a priori* à la relation. Autrement dit, la confiance se construit. En effet, les notions d'espoir et d'attentes optimistes renvoient à une certaine temporalité : la situation présente vs une situation à venir. L'issue de cette situation est incertaine (sinon, l'acte de confiance perdrait tout son sens) : « Il y a donc une incertitude qui dépend de quelqu'un ou de quelque chose dans lequel on investit sa confiance » (Fusulier, 2003, p. 58). La relation de confiance est souvent qualifiée d'asymétrique (Thuderoz, 2003; Fusulier, 2003), car elle implique qu'un individu donné se place en situation de dépendance par rapport à un autre individu (d'où la notion de risque souvent liée à la notion de confiance) (Simmel, 1987).

Les notions de risque, d'incertitude et de dépendance souvent associées à la confiance, ont donné lieu à l'idée selon laquelle la relation de confiance pourrait être définie de manière négative, c'est-à-dire que les individus qui s'engageraient dans une relation

chercheraient d'abord et avant tout à satisfaire leur intérêt personnel à travers un comportement d'optimisation (Dasgupta, 1998; Offe, 1999; Williamson, 1991). Toutefois, les notions de risque, d'incertitude et de dépendance n'empêcheraient pas, selon plusieurs auteurs (Bidault et Jarillo, 1995; Bornarel, 2007; Hosmer, 1995; Kumar, 1996; Nooteboom, 1996; Orléan, 1994) l'existence d'intérêts mutuels et la coopération entre les individus, d'où une autre conception de la relation de confiance que l'on dira appartenir au pôle positif de la définition de la relation de confiance.

2.2 Les pôles de la relation de confiance

En plus des nombreuses définitions de la confiance, nous retrouvons, dans la documentation scientifique, l'idée récurrente selon laquelle la définition même de la confiance comporterait un pôle négatif et un pôle positif. Ces deux pôles sont systématiquement opposés dans la documentation (Trompette, 2003).

2.2.1 Le pôle négatif de la définition de la relation de confiance

Le pôle négatif de la définition de la relation de confiance part de l'hypothèse qu'une personne agit d'abord en fonction de ses propres intérêts, par égoïsme. Ce pôle négatif de la définition de la relation de confiance suggère donc que le processus de construction de la confiance est calculatoire, c'est-à-dire que la confiance résulterait d'un calcul rationnel des gains et des risques rattachés à chacune des possibilités (Offe, 1999). Williamson (1985) estime qu'il est alors illusoire de parler de confiance puisque toute relation entre une ou plusieurs parties n'est ni plus ni moins qu'un calcul d'intérêts entre individus. Le pôle négatif de la définition de la relation de confiance suppose que la confiance serait soumise à une logique d'opportunisme : « Puisque les individus recherchent délibérément leur intérêt personnel [...] tous les moyens sont réputés licites dans cette quête »

(Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999, p. 3). Selon cette ligne de pensée, la ruse, la duperie, le non-respect des règles, etc. seraient des moyens légitimes de parvenir à ses fins. Les liens de coopération ne seraient qu'illusoire (Offe, 1999). Selon Bornarel (2007), le pôle négatif de la définition de la relation de confiance valorise la méfiance : « L'investissement dans des structures de protection pour éviter l'opportunisme est traduit comme un signe de méfiance par les contrôlés et potentiellement générateur de tensions conflictuelles » (p. 97). En sciences économiques, les théories liées au pôle négatif ont longtemps prévalu (et prévalent encore dans certains milieux). En effet, plusieurs chercheurs en sciences économiques (Dasgupta, 1998; Williamson, 1991) théorisent la confiance du seul point de vue du calcul et de l'intérêt personnel. Plutôt que de parler de confiance, ils préfèrent utiliser les termes suivants : choix stratégiques, jeux non coopératifs, rapport de négociation asymétrique, anticipations rationnelles, hasard moral, etc. Ici, la confiance repose principalement sur le comportement d'une ou plusieurs personnes : à quel point et comment peut-on manipuler une relation à son propre avantage et comment faire face aux risques qui en résultent.

2.2.2 Le pôle positif de la définition de la relation de confiance

À l'opposé se trouve le pôle positif de la définition de la relation de confiance. Bidault et Jarillo (1995) estiment que l'une des dimensions essentielles de la confiance réside dans la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme. Autrement dit, la confiance serait une croyance dans le comportement de l'autre dont on suppose qu'il sera dicté par la poursuite d'un intérêt commun à long terme plutôt que par la volonté de maximiser l'intérêt personnel à court terme. Nooteboom (1996) pousse quant à lui le raisonnement plus loin en avançant que la confiance comporte une dimension altruiste et gratuite qui amène un individu faisant confiance à un autre à croire en la réciprocité de ce sentiment, nonobstant tout intérêt personnel. La plupart des travaux qui analysent la confiance selon le pôle positif intègrent un aspect moral dans leur définition (Hosmer,

1995). Les comportements ne sont plus présumés opportunistes, mais honnêtes (Kumar, 1996). Le terme « devoir » dans la définition proposée par Hosmer (1995) illustre particulièrement l'idée de la morale attachée à la confiance :

La confiance existe lorsqu'un individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation; ce devoir étant de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort conjoint ou dans un échange économique [traduction libre] (p. 382).

Parfois, les concepts de crédibilité ou d'intégrité remplacent le concept d'honnêteté dans la définition de la confiance (Mayer, Davis et Shoorman, 1995). Par ailleurs, si de nombreuses définitions de la confiance soulignent le rôle essentiel de l'honnêteté, la bonne volonté est une dimension souvent reprise. « La bonne volonté sous-entend l'idée d'entraide et de solidarité. Les partenaires se témoignent un souci réciproque, ils n'hésitent pas à faire de leur mieux » (Bornarel, 2007, p. 99).

Fernandez (2003, p. 85) résume ainsi les deux pôles de la définition de la confiance : « La confiance s'éprouve en termes d'amplitude, de seuil et de degré à l'intérieur desquels se manifeste un sentiment social, producteur de confiance et/ou de méfiance » (Fernandez, 2003, p. 85). Selon Zand (1972), la confiance, à partir d'un état initial, peut progresser ou régresser. Morgan et Zeffanne (2003) précisent que la relation de confiance peut se développer ou se rétracter en fonction notamment du contexte, des situations ou des personnes impliquées. Il est donc permis de croire qu'une relation de confiance proche du pôle négatif puisse éventuellement se transformer pour se rapprocher davantage d'une vision proche du pôle positif (et inversement). Le tableau 2.2 présente les auteurs des différentes définitions présentées précédemment regroupés en deux catégories : ceux qui ont développé des définitions à partir du pôle négatif de la définition de la relation de confiance et ceux qui les ont développées à partir du pôle positif.

Tableau 2.2
Pôle positif et pôle négatif de la définition de la confiance selon les auteurs consultés

Discipline	Pôle négatif	Pôle positif
Sociologie	Kee et Knox (1970); Gambetta (1988); Luhmann (1988); Coleman (1990); Karpik (1996).	Golembieski et McConkie (1975); Barber (1983); Meeker (1983); Lagerspetz (1992); Baudry (1994).
Psychologie	--	Deutsh (1962); Rotter (1967); Butler et Cantrell (1984); Baier (1986); Tuler et Degoey (1996).
Marketing	Ramsey et Sohi (1997).	Schurr et Ozanne (1985); Ganesan (1994); Chouk et Perrien (2005); Bergeron et Rajaobelina (2009).
Sciences économiques et de la gestion	Mayer, Davis et Shoorman, 1995; Gulati (1995); Williamson (1991); Shockley-Zalabak, Ellis et Winograd (2000).	Zand (1972); Zucker (1986); Bradach et Eccles (1989); Butler (1991); Ring et Van de Ven (1994); Bidault et Jarillo (1995); Hosmer (1995); McAllister (1995); Bromiley et Cummings (1996); Mishra (1996); Robinson (1996); Rousseau <i>et al.</i> (1998); Zaheer, McEvily et Perrone (1998); Blomqvist et Stähle (2000).

Certaines définitions insistent sur la propension à la vulnérabilité et à la dépendance où celui qui fait confiance s'expose à un certain risque d'opportunisme de la part d'un des partenaires (pôle négatif); d'autres insistent plutôt sur l'idée que les parties sont altruistes et recherchent avant tout le bien commun (pôle positif). Par exemple, la définition de Williamson (1991) – volonté (d'une personne) de compter sur les actions d'une autre

dans une situation impliquant le risque d'opportunisme – est plus « négative » qu'une définition comme celle proposée par Golembieski et McConkie (1975) – croyance optimiste subjective, fondée sur les perceptions et les expériences personnelles, concernant la survenance d'un événement souhaitable. Williamson simplifie la notion de confiance en insistant uniquement sur le calcul d'intérêt de chacune des parties en présence. Selon Thuderoz, Mangematin et Harriison (1999) la définition de Williamson (1991) correspond à une acception relativement classique de la confiance en économie en soutenant que d'accorder sa confiance équivaut à s'exposer à l'opportunisme possible de l'autre partie en présence. Or, une définition de la confiance reposant sur le risque d'opportunisme bute sur un écueil : la rationalité supposée de l'autre partie. Plusieurs auteurs (notamment Crozier et Friedberg, 1978; Hatch, 2000) ont avancé l'idée que l'humain n'était ni une machine froide, ni complètement déterminé par ses émotions et, qu'en conséquence, il était doté d'une rationalité limitée. Le concept de rationalité limitée implique que les membres d'une organisation ne peuvent pas appliquer, dans une situation donnée, une solution optimale : « l'être humain est incapable d'optimiser » (Crozier et Friedberg, p. 54), car des contraintes pèsent sur lui. Partant de l'idée de la rationalité limitée, Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997) ont développé l'idée de la rationalité procédurale qui conteste la rationalité des actions des partenaires supposée par le pôle négatif sans recourir aux notions d'espoir ou d'attentes du pôle positif de la définition de la confiance. Selon eux, supposer que l'humain est rationnel « par défaut » rendrait les comportements prévisibles. Or, l'être humain n'est pas un automate (comme le stipulent aussi Crozier et Friedberg, 1978) qui dispose d'une information complète à la fois sur les états du monde et la structure des intérêts. Dans le cadre de processus d'ajustement des modes de coordination, comme c'est le cas, selon eux, de la relation de confiance, la rationalité des parties en cause serait plutôt d'ordre procédural.

2.3 L'hypothèse de la rationalité procédurale

L'hypothèse de la rationalité procédurale soutient que l'individu n'est pas rationnel, mais qu'il rationalise ses pratiques. Cette rationalité est qualifiée de procédurale, car elle ne s'appuie pas sur les règles de la logique pure, mais sur un processus d'apprentissage et d'acquisition de connaissances. Par exemple, lorsque vient le temps de rédiger un contrat, il est impossible de prévoir toutes les éventualités et de se prémunir contre tous les imprévus. Au mieux, l'on pourra rédiger des clauses d'ordre général³⁰. C'est un peu la même chose en ce qui concerne la relation de confiance. Dans une relation de confiance, il semble impossible de définir *a priori* les obligations et les engagements de chacune des parties de manière complète et sans ambiguïté. Comment donc s'assurer de la collaboration des deux parties? Il existe, selon Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997) deux types de procédures possibles (et non exclusives) : prévoir les modes d'interaction continue entre les partenaires et admettre qu'il faut laisser aux parties une marge d'autonomie dans la manière de répondre aux événements imprévus. C'est ce que Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997, p. 8) appellent la « l'hypothèse de la rationalité procédurale ».

C'est bien dans un contexte de rationalité procédurale que la question de la confiance prend tout son sens. L'hypothèse de rationalité procédurale modifie en effet totalement les conditions de prévisibilité des comportements dans la mesure où ceux-ci ne sont plus réductibles à un calcul mécanique, à la maximisation d'un indice quelconque. L'imprévisibilité est de ce fait beaucoup plus grande, *a priori*, c'est à dire en l'absence d'éléments de connaissance de l'agent, tout particulièrement face à des contingences imprévues.

L'hypothèse de la rationalité procédurale suppose que le comportement d'un individu n'obéit pas à des règles prédéterminées, mais à des règles qui se construisent dans le temps, au fur et à mesure que progresse la relation, grâce, notamment, à l'apprentissage et

³⁰ Voir Hart (1987) et sa théorie des contrats incomplets.

à l'expérience (à la manière d'un joueur d'échec qui apprend à jouer d'une certaine façon, avec un adversaire particulier). Selon Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997), c'est sur le processus d'apprentissage que repose la confiance. Comment? Comme les relations de confiance s'inscrivent généralement dans la durée, les acteurs peuvent étudier l'autre partie, ce qui permettrait, à la longue, une meilleure prévisibilité de ses comportements futurs (dans ce cas-ci, la confiance naîtrait de l'apprentissage du comportement de l'autre).

La question qui se pose alors est : « Comment se construit cette confiance? » Selon l'hypothèse de la rationalité procédurale, les différentes parties qui entrent en relation doivent construire progressivement un ensemble de règles et de routines, en grande partie tacites (ce que Livet et Reynaud (1995) appellent des « engagements implicites »). Ces règles ont pour fonction de faciliter la communication et la coordination et de produire des connaissances, ainsi qu'une fonction de réduction d'incertitude sur le comportement de l'autre. Autrement dit, les deux parties s'engagent implicitement à respecter volontairement des règles communes d'échange et de coopération. De là peut émerger ce que Brousseau (1994) appelle la confiance « raisonnée », qui se caractérise par des comportements d'opportunisme limité. Certes, chaque partie est guidée par des intérêts qui lui sont propres, mais sans être systématiquement contre d'autres propositions.

Le respect des règles construites progressivement dans la relation, dont ils ont l'expérience et dont ils ont eu la possibilité d'évaluer les conséquences leur assure un certain degré de sécurité, alors qu'un pur opportunisme et la violation des règles et des engagements entraînent un risque de nature radicale, un saut dans l'inconnu. Il faut considérer par ailleurs que les règles et engagements ne peuvent pas, dans un contexte d'incertitude radicale, être toutes définies de manière stricte et que leur degré de respect n'est observable que partiellement et souvent indirectement. Savoir dans quelle mesure l'autre a honoré la confiance qui lui est faite ne peut être l'objet que d'une évaluation plus ou moins approximative. Peut-être faut-il aller encore plus loin: si la confiance repose sur l'anticipation que le partenaire respectera certaines règles

communes, se pose un problème d' « identification intersubjective des règles » qui fait que l'on ne peut jamais avoir d'assurance positive que l'autre a bien appliqué la même règle que soi. C'est ce qui laisse aux partenaires une marge de manœuvre qui peut être importante, et fait que la confiance raisonnée peut laisser une place non négligeable à un opportunisme limité. C'est aussi ce qui fait que la confiance garde un aspect de croyance, qui aura à être soutenue par des signes (Brousseau, Geoffron et Weinstein, p. 10).

L'hypothèse de la rationalité procédurale nous conduit à nous poser des questions quant aux modes de production de la confiance et à sa généralisation possible à différents contextes. En effet, la documentation scientifique conduit à distinguer différents types de confiance, chacun de ces types ayant des rôles respectifs en termes de modes et de coordination de la relation de confiance. La relation de confiance avec son partenaire d'affaires, avec son banquier ou par rapport au pilote qui conduit l'avion dans lequel on voyage sont-elles de même nature? Se construisent-elles de mêmes façons?

2.4 Les types de confiance

La documentation scientifique permet de dégager cinq types de confiance : la confiance affective, la confiance cognitive, la confiance relationnelle, la confiance organisationnelle et enfin, la confiance rationnelle.

2.4.1 La confiance affective

La confiance affective repose uniquement sur les qualités perçues chez l'autre partie et sur les émotions ressenties (Karpik, 1996). « We can trust old Max », écrit de manière rigolote Lallement (2003, p. 35) pour illustrer ce propos. Zucker (1986) parle quant à elle de confiance *intuitu personae*, c'est-à-dire la confiance accordée en fonction des

caractéristiques et des propriétés de l'individu. Ainsi, parmi les éléments constitutifs possibles de confiance affective, nous retrouvons, par exemple, l'honnêteté, la bienveillance, le charisme, la fiabilité, la flexibilité, l'ouverture, la sympathie, l'empathie, etc. Cette conceptualisation de la confiance s'apparente à celle des théoriciens de la personnalité (en psychologie) l'ayant définie comme une croyance, une attente, un sentiment profondément enraciné dans la personnalité et puisant ses sources principalement dans le développement psychologique de l'individu (Rotter, 1967). Considérée comme exogène à la relation (Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999), en ce sens qu'elle est inscrite dans les caractéristiques propres à chaque personne, la confiance affective ne peut pas faire l'objet d'un échange (ou d'une transmission). Autrement dit, ce n'est pas parce que je fais confiance à quelqu'un que mon ami fera confiance à cette même personne.

La confiance affective est générée par l'émotion qui habite la personne lorsqu'elle décide d'accorder sa confiance et par les qualités personnelles qu'elle perçoit chez l'individu à qui elle accorde sa confiance. Ce type de confiance relève principalement de l'acte de foi : il s'agit, par exemple, de la confiance accordée d'emblée aux personnes appartenant à un même groupe social que le sien (famille, église, école, par exemple), ou encore la confiance accordée de manière quasi automatique et inconsciente à un individu charismatique.

La confiance affective permettrait à l'individu de mieux décoder les comportements de l'autre partie et donc possiblement de prévoir davantage ses comportements. Ainsi, par rapport à l'hypothèse de la rationalité procédurale, une relation de confiance reposant sur la confiance affective permettrait possiblement à un individu d'évaluer avec plus de finesse les compétences d'un individu dans tel ou tel domaine, ses capacités intellectuelles, ses motivations, voire sa « moralité » pour s'en faire une opinion et

réduire ainsi la marge d'incertitude et de dépendance à son égard. En effet, selon Geoffron, Brousseau et Weinstein (1997), l'une des façons de réduire la marge d'incertitude et les risques associés à la relation de confiance consiste à nouer une relation personnelle avec l'autre partie.

En relations publiques, la confiance affective pourrait être illustrée par un relationniste qui serait perçu, par les parties prenantes, comme possédant des qualités telles que l'honnêteté, la bienveillance, la sincérité, l'ouverture, l'empathie, la sympathie, l'amabilité et appartenant à un même groupe social qu'elles (association, comité...). Ce relationniste ne serait perçu d'emblée comme étant digne de confiance, non grâce à ses efforts ou à ses apports à la relation, mais pour ce qu'il est (caractéristiques perçues).

2.4.2 La confiance cognitive

Plusieurs chercheurs ont théorisé non seulement la confiance affective, mais également de la confiance cognitive (Bachmann, 1998; Laplante et Harrisson, 2008; McAllister, 1995). Semblable à la confiance affective, la confiance cognitive est fondée sur des caractéristiques de l'autre partie, telles : la bienveillance, l'ouverture, l'authenticité, le respect, la franchise, etc. (Lewis & Weigert, 1985). Toutefois, contrairement à la confiance affective, la confiance cognitive ne repose pas sur des perceptions, mais sur une (re)connaissance de ces qualités chez l'autre partie. Autrement dit, la cognitive se distingue la confiance affective, en ce qu'elle (la confiance cognitive) s'appuie sur une appréciation de ces attributs « par la connaissance de l'autre et se développerait à travers les interactions provenant de sa propre expérience ou sous l'influence de la réputation » (Laplante et Harrisson, 2008, p. 88). Ce type de confiance correspond donc au fait de choisir sciemment ceux à qui l'on fait confiance, de quelle manière et dans quelles circonstances. En ce sens, elle se distingue de la confiance affective qui est fondée principalement sur les émotions et les caractéristiques personnelles perçues. La

psychologie sociale s'est particulièrement intéressée à la confiance cognitive, plus particulièrement aux éléments menant à la création ou à la détérioration de ce type de confiance dans des situations de relations interpersonnelles entre des individus au sein de groupes (Lewicki et Bunker, 1995).

Selon Couch et Jones (1997), la confiance cognitive et la confiance affective sont souvent indissociables, car les deux reposent sur le jugement (conscient ou non) des caractéristiques individuelles de l'autre partie. Selon Morgan et Zeffane (2003), plusieurs attributs des individus sont requis pour le développement de la confiance à leur endroit : l'intégrité, la compétence, le respect, la capacité d'écoute, la loyauté. Il peut s'agir à la fois d'attributs cognitifs ou affectifs et c'est pourquoi il n'est souvent pas facile de différencier ces deux types de confiance.

Parce qu'elle est basée sur la connaissance, la confiance cognitive donne à l'individu l'avantage de mieux évaluer et prévoir les comportements et les intentions de l'autre partie (l'idée centrale étant qu'une relation personnelle donne une place centrale aux processus d'apprentissage) (Geoffron, Brousseau et Weinstein, 1997).

En relations publiques, une étude conduite par Prud'Homme (2004) identifie les caractéristiques (Prud'Homme écrit : « les facteurs ») des porte-parole influençant leur crédibilité auprès des parties prenantes. Ces facteurs identifiés par Prud'Homme (2004) sont à rapprocher de la confiance affective et cognitive. Un porte-parole crédible est un porte-parole qui s'intéresse d'abord et avant tout au maintien de la relation de confiance plutôt qu'à l'efficacité de la communication, d'un point de vue managérial (c'est-à-dire l'atteinte des objectifs organisationnels). L'étude de Prud'Homme (2004) révèle que les principaux facteurs considérés par les relationnistes comme faisant en sorte que leur message soit perçu comme crédible sont : l'assurance et l'aisance qu'ils ont à

communiquer, l'ouverture et le respect qu'ils démontrent envers les parties prenantes, leur authenticité et leur implication personnelle, leur expertise (et la réputation qui vient souvent avec), leur charisme, la clarté du message, leur honnêteté (la sincérité, la franchise, l'impartialité), et le contenu du message (contenu cohérent et intéressant). Nous constatons donc que la majorité des facteurs de crédibilité identifiés par Prud'Homme (2004) pour les relationnistes relève des attributs de la confiance affective (ouverture, respect, charisme, honnêteté) et cognitive (assurance, implication personnelle, expertise).

2.4.3 La confiance relationnelle

La confiance relationnelle correspond à la croyance d'un individu dans les actions ou le résultat des actions entreprises par une autre partie (Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999). Il peut s'agir d'une confiance accordée par une personne à une autre ou à un groupe de personnes. La confiance relationnelle est celle qui semble le mieux s'accommoder le l'hypothèse de la rationalité procédurale, car elle repose sur l'idée d'échanges passés entre partenaires qui génèrent une expérience de la relation et, éventuellement, une confiance (Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999). En effet, la confiance relationnelle n'est généralement pas marquée par une réelle connaissance entre les acteurs engagés dans la relation (Mangematin, 1997). À ce titre, elle se différencie donc de la confiance affective et de la confiance cognitive.

La confiance relationnelle prévaut généralement dans des situations où les structures formelles de l'échange ne sauraient à elles seules garantir la confiance et expliquer les comportements coopératifs des deux parties en présence. Autrement dit, si, au départ, les deux parties ne se connaissent pas du tout, il faut généralement un minimum de garanties légales (un contrat par exemple) protégeant les droits des deux parties. Toutefois, selon Mangematin (1997), une fois les clauses du contrat déterminées, la confiance qui

s'instaure alors repose moins sur ce dispositif (le contrat) que sur d'autres éléments constitutifs de la relation. Cela s'explique entre autres parce qu'une certaine autonomie dans le choix des modalités de travail s'installe généralement entre les deux parties. « Le contrat joue un rôle de garantie, de référence, mais il est souvent oublié (voire même jamais connu dans les détails) par les individus qui se dotent de routines communes de travail » (Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999, p. 47). Un individu en viendra donc à faire confiance à l'autre même s'il ne le connaît pas personnellement. Lewis et Weigert (1985) ainsi que Mangematin (1997) soulignent que la confiance relationnelle se développe plus facilement lorsque la poursuite d'objectifs communs nécessite des communications fréquentes et des routines communes. Le partage d'une culture commune, d'une vision du monde similaire ou de valeurs communes (ce que Schutz, 1962, nomme les « background expectations ») constituent également des éléments favorables au développement de la confiance relationnelle. De plus, elle sera facilitée par la présence d'une attitude coopérative lors d'un travail en équipe et d'une absence de tricherie, d'une certaine stabilité dans la relation (en termes de durée, de fréquence, d'investissement et de continuité).

Guillaume et Uhalde (2003) donnent l'exemple de l'intervention sociologique que l'on pourrait mettre en parallèle avec l'intervention des relationnistes. Par intervention sociologique, les deux auteurs entendent : « Développer une démarche de diagnostic sociologique dans une entreprise, sur la base d'une enquête empirique » (p. 45). Il pourrait s'agir, par exemple, d'un sociologue engagé par le service des ressources humaines d'une entreprise et ayant pour mandat de dénouer un conflit entre deux parties. Au départ, un contrat est passé entre le contractant (l'entreprise) et le contracté (le sociologue). Or, le sociologue qui aura à interroger des employés dans le cadre de son enquête n'aura pas préalablement passé de contrat formel avec lesdits employés (tout comme le relationniste ne passe souvent pas de contrat formel avec les parties prenantes).

Dans ce contexte, il n'existe aucune garantie légale pour les employés et les deux parties (employés/sociologue) ne se connaissent pas personnellement. Il leur faut donc s'engager «à l'aveugle». Guillaume et Uhalde (2003) ont posé l'hypothèse d'un *a priori* de confiance des employés fondé sur la référence à l'institution (dans leur étude, le sociologue en question était affilié au Centre national de la recherche scientifique) et aux fondements éthiques de rigueur et de neutralité de la profession. Le relationniste qui doit mettre en place une relation de confiance avec les parties prenantes ne peut pas en faire autant : il n'appartient à aucun ordre professionnel³¹ et n'est généralement pas affilié à une institution de recherche. Il n'a pas non plus la réputation d'être objectif et d'utiliser des méthodes impartiales, contrairement aux sociologues (Guillaume et Uhalde, 2003). Les normes de qualité, d'impartialité, et l'utilisation de contrats sont donc autant de dispositifs de confiance (Karpik, 1996) que le relationniste ne peut utiliser.

La confiance relationnelle ne repose pas que sur les caractéristiques personnelles perçues. Elle implique, selon Guillaume et Uhalde (2003), la construction d'une relation reposant sur des devoirs moraux qui garantiraient un certain code de conduite liant les deux parties. Ce type de confiance pourrait donc être défini comme : « La croyance en la volonté d'autrui d'agir en conformité à nos attentes et la perception d'une communauté de valeurs avec le bénéficiaire de notre confiance », (Baudry, 1994, p. 32). Il y aurait donc, dans la confiance relationnelle, un système d'attentes réciproques. « Si l'on se met verbalement d'accord sur les principes (contrat), la confiance [relationnelle] se construit dans l'expérimentation concrète de ces principes en situation. Le contrat devient alors, éventuellement, sens partagé » (Guillaume et Uhalde, p. 49).

³¹ Certains pays se sont dotés d'Ordre de professionnels en relations publiques. C'est notamment le cas du Brésil, du Panama et du Nigéria. Toutefois, il s'agit davantage, à ce stade, d'une exception plutôt que d'une norme.

Cependant, le sociologue de notre exemple peut être mis à l'épreuve de par sa position : il est payé par la direction de l'entreprise et pourrait donc être à la solde des « patrons » et ne pas nécessairement vouloir le bien des employés. Cette position rappelle celle du relationniste qui est souvent en porte-à-faux entre l'entreprise et les parties prenantes. Le sociologue doit donc, selon Guillaume et Uhalde (2003) fournir des gages de confiance et passer des épreuves, ce qui fait dire à Lorenz (1993) que la confiance relationnelle est souvent fondée sur les expériences passées (la confiance relationnelle se construisant dans la durée). Quels genres de gages de confiance le relationniste pourrait-il fournir? Cette question demeure entière.

Outre les chercheurs en sociologie, les spécialistes du marketing relationnel se sont particulièrement penchés sur la question de la confiance relationnelle. Aujourd'hui, les éléments de l'échange contractuel entre un vendeur et un acheteur ne sont plus seulement les produits et les services offerts par l'entreprise, mais aussi le lien qui s'établit entre les deux (Akrouf, 2005; Bergeron et Rajaobelina, 2009). Morgan et Hunt (1994, p.22) définissent le marketing relationnel comme étant l'ensemble de « toutes les activités marketing ayant pour but d'établir, de développer et de maintenir une relation d'échange fructueuse ». Pour ces auteurs, la confiance est considérée comme un élément-clé du passage d'une conception transactionnelle à une conception relationnelle de l'entreprise. Dans cet esprit, plusieurs chercheurs dans le domaine du marketing (Dertouzos, Lester et Solow, 1989; Morgan et Hunt, 1984; Ganesan, 1994) estiment que tout système d'échange commercial ne peut exister sans une confiance qui agit comme une force scellant la relation entre le client et le vendeur et qui influence l'orientation à long terme de cette relation. La confiance est si importante en marketing relationnel que plusieurs auteurs l'ont intégrée à leur définition du champ d'étude (ex : Crosby, Evan et Cowles 1990; Morgan et Hunt, 1994). Elle y est souvent définie comme « la croyance du client selon laquelle ce dernier peut compter sur le vendeur pour qu'il prenne en compte ses

intérêts à long terme afin de les combler » (Bergeron et Rajaobelina, 2009, p. 6), ce qui n'est pas sans rappeler la définition de Baudry (1994) qui définit la confiance comme « La croyance en la volonté d'autrui d'agir en conformité à nos attentes et la perception d'une communauté de valeurs avec le bénéficiaire de notre confiance. » Le marketing relationnel a mis en évidence l'impact de la confiance sur les construits centraux de la relation, tels que l'engagement (Morgan et Hunt, 1994) et l'orientation à long terme (Ganesan, 1994); la propension à rester dans cette relation (Anderson et Weitz, 1989).

2.4.4 La confiance organisationnelle

Outre la confiance affective, cognitive et relationnelle, nous pouvons identifier un autre type de confiance qui n'appartient plus au registre de la relation face à face, mais plutôt sur des structures et un système. Thuderoz (2003) l'a nommée la confiance organisationnelle. Ce type de confiance ne repose pas sur les caractéristiques perçues ou connues de l'autre partie – l'honnêteté, la bienveillance, la sincérité, etc.³² – (comme la confiance affective et la confiance cognitive), ni sur le partage de routines communes de communication et la croyance que l'autre partie a le « devoir » de respecter sa parole (comme la confiance relationnelle). La confiance organisationnelle³³ est plutôt attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation. Il peut s'agir, par exemple, de la confiance qu'un individu accorde à son banquier non pas parce qu'il le connaît personnellement, mais plutôt parce qu'il fait confiance à l'institution qu'il représente.

³² Notons toutefois qu'une étude menée par Clark-Williams (2005) montre que la confiance accordée à une organisation peut être fortement influencée par la perception que ses dirigeants sont intègres et qu'ils ont la volonté d'être transparents, qu'ils ont à cœur de bien gérer leur entreprise et qu'ils vont au-delà des lois dictées par la société (ce qui se rapproche de la confiance cognitive et affective).

³³ D'autres préféreront parler de confiance interpersonnelle et de confiance systémique (Giddens, 1990; Luhmann, 1988; Lorenz, 2003) ou encore de confiance généralisée (Pesqueux, 2009). Zucker (1986) parle quant à elle de confiance institutionnelle.

Ainsi, la confiance organisationnelle est un attribut collectif plutôt qu'individuel (Zucker, 1986). Ainsi, si un protagoniste accorde sa confiance à un pilote d'avion, par exemple, du point de vue de la confiance organisationnelle, ce pourrait être en raison de la réputation de la compagnie aérienne, de ses politiques sur le plan de la sécurité, de la fiabilité de ses équipements, etc. et non pas parce qu'il croit que le pilote en question est personnellement alerte et habile ou encore parce qu'il a construit une relation avec lui (il est plutôt rare de discuter avec le pilote avant de prendre notre vol!). En somme, la confiance organisationnelle se construit à partir des normes et règles régissant la vie sociale, politique et économique. Elle se fonde sur une structure formelle et ce, indépendamment de la relation d'échange entre les individus (Mangematin, 1997). Elle s'apparente ainsi davantage à un contrat social dans lequel chacune des parties abandonne une partie de son pouvoir d'action en acceptant de déléguer la définition des « règles du jeu » à une tierce partie (comme l'État ou un ordre professionnel). Par exemple, le fait qu'un acheteur choisisse comme fournisseur une entreprise certifiée ISO indique qu'il a confiance dans la certification en question et dans l'organisme international ISO à produire des normes pertinentes. Selon Parry (1976), la confiance organisationnelle est souvent plus importante que la confiance relationnelle dans la société moderne d'aujourd'hui, parce que les institutions (que l'on parle de l'État, des entreprises publiques ou encore des entreprises privées) offrent plus de ressources aux individus pour l'atteinte de leurs objectifs.

Selon Rousseau *et al.* (1998), le risque et l'interdépendance sont les deux éléments sur lesquels repose la confiance organisationnelle. Le risque, c'est la possible perte qu'un individu encourt en faisant confiance à une organisation alors que l'interdépendance implique le partage d'intérêts communs. Pour reprendre l'exemple du client d'une compagnie aérienne, celui-ci, en faisant confiance, accepte différents risques pouvant aller de la simple perte de ses valises à la mort (dans le cas d'une catastrophe aérienne).

L'interdépendance entre les interlocuteurs engendre quant à elle une convergence des buts et une forme d'appartenance à un « clan ». Sheppard et Sherman (1998) soulignent que le degré de confiance accordé varie en fonction du degré d'interdépendance. Ainsi, nous aurons davantage tendance à faire confiance à une organisation donnée si nous savons que ses buts sont les mêmes que les nôtres (notre voyageur sait que les employés de la compagnie aérienne veulent, tout comme lui, arriver à bon port et ce, sans encombres). Le bon fonctionnement des institutions augmenterait le niveau de confiance organisationnelle. Par ailleurs, la confiance organisationnelle est aussi en lien avec la perception des diverses parties prenantes quant à la légitimité de l'entreprise, ses compétences techniques et ses capacités à exécuter les tâches qui lui ont été assignées et ce, de manière efficace. Certains chercheurs en sciences sociales (Cook, Hardin et Levi, 2005; Fukuyama, 1995; Walker et Ostrom, 2003) ont, à maintes reprises, souligné l'importance de la bonne gouvernance dans la confiance organisationnelle.

Pour Quéré (2005), la confiance organisationnelle repose sur deux mécanismes : d'abord, la qualité substantive des institutions et leur plausibilité morale. Le premier mécanisme correspond aux normes, aux idées, aux règles dont se dotent les organisations et qui leur donnent un sens. L'organisation représente des valeurs. Si un individu adhère à ces valeurs et ces normes, il fera davantage confiance à l'organisation en question. Pour Offe (*in* Quéré, 2005), les institutions qui développent des pratiques reposant sur la vérité et la justice et reposant sur des valeurs d'équité, d'impartialité, de neutralité capables de tenir leurs promesses suscitent davantage la confiance. « Si les institutions échouent à honorer concrètement les valeurs et les idées normatives censées les fonder et guider leurs pratiques, elles cessent de faire sens pour moi, et je peux supposer qu'il en va aussi ainsi pour les autres » (p. 201).

Les normes, les valeurs et les règles de l'organisation doivent donc être connues par les parties prenantes. Toutefois, la connaissance n'est pas suffisante : il faut que cette « idée normative » (pour reprendre le vocabulaire de Quéré) soit admise comme valide ou plausible (il s'agit du deuxième mécanisme). « La question de la légitimité devient alors essentielle, ainsi que celle de la conformité de l'organisation à l'idée normative qui la constitue et celle de la conformité des pratiques et des comportements de leurs agents à cette idée » (p. 202). Lorsqu'une entreprise ne se conforme plus à ses valeurs ou lorsque celles-ci ne sont pas connues ou pas largement acceptées, lorsqu'elle s'écarte de ses normes, lorsqu'elle contrevient aux règles en place (aux normes sociales et aux lois), lorsqu'elle se soustrait à l'évaluation publique en rendant ses comportements inaccessibles, bref, comme dirait Maisonneuve (2004), lorsque l'entreprise s'enferme dans sa cage de Faraday, elle peut perdre la confiance qui lui avait été accordée. Cela peut également se produire lorsque les parties prenantes changent leurs attentes envers les organisations et que celles-ci ne s'adaptent pas (Quéré, 2005).

Mais assurer la « publicité³⁴ » d'une organisation, est-ce synonyme de transparence ? La confiance et la transparence sont devenues une préoccupation majeure dans les entreprises en ce qui a trait à la gestion stratégique des relations avec les parties prenantes : « Il est désormais exceptionnel de lire un journal sans découvrir un appel à la transparence » (Libaert, 2003, p. 9). La transparence, s'oppose à l'opacité et *a fortiori*, au secret, écrit Libaert (2003). Simmel (1908) souligne que là où l'information est complète, le savoir assuré et l'incertitude inexistante, il n'y a pas lieu de faire confiance : « Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance » (p. 355). Lorsque l'on fait confiance, on ne peut pas faire l'économie d'un certain abandon : on s'en remet à l'autre. Il s'agit d'une soumission volontaire à une capacité de jugement et de réalisation dans un domaine dans

³⁴ Le terme publicité est utilisé ici dans le sens de « rendre public ».

lequel nous avons que très peu de contrôle (ou pas du tout de contrôle). En contrepartie, l'organisation doit rendre des comptes et rendre observables ses décisions, ses agissements... Toutefois, la simple production d'informations ne suffit pas à satisfaire les « exigences de la confiance » : « Aujourd'hui, nous sommes inondés d'informations sur tout, y compris sur les institutions et les politiques publiques, mais cela ne semble pas conduire pour autant à une société de confiance » (Quéré, 2005, p. 207). Selon Quéré (2005), la transparence ne garantit pas contre la duperie, le mensonge et la dissimulation. Si la reddition de comptes (ex : les audits), la transparence et la communication ne sont pas suffisants pour garantir l'établissement de la confiance organisationnelle, quels sont les outils ou les moyens dont les parties prenantes disposent pour garantir la fiabilité des informations reçues, assurer la crédibilité des engagements d'une entreprise et se protéger des possibles dérives manipulatoires de ces dernières? Pour l'instant, outre la réputation de l'entreprise, la légitimité perçue, les principes de gouvernance et d'éthique de l'entreprise et la culture et les valeurs qu'elle promeut, rien ne permet aux parties prenantes de garantir la fiabilité du discours de l'entreprise. Aussi, la confiance organisationnelle demeure une question de perceptions.

Pour résumer, la confiance organisationnelle ne se joue pas dans une relation face à face entre les parties. Elle repose, comme nous l'avons mentionné, sur la conviction que les parties respecteront leurs promesses, dans le cadre de certaines règles et normes sociales qui ne dépendent donc pas tant de la personnalité des parties que des caractères de la structure sociale dans laquelle s'insère la relation. Par conséquent, par rapport à l'hypothèse de la rationalité procédurale, la confiance organisationnelle ne se construit pas tant par l'apprentissage des comportements de l'autre partie que par l'apprentissage des normes et des structures sociales auxquelles appartient un individu. Ainsi, l'appartenance de cet individu à cette structure sociale ou à un certain groupe tendra à

orienter, d'une certaine manière, son comportement (Geoffron, Brousseau et Weinstein, 1997).

2.4.5 La confiance rationnelle

Parce que la confiance n'apporte aucune certitude, certains auteurs, notamment dans le champ des sciences économique et de la gestion (Fukuyama, 1995; Hardin, 2006; Zucker, 1986; Sako, 1995; Williamson, 1991) ont conceptualisé la confiance d'un point de vue rationnel, normatif et intéressé. Ce type de confiance repose sur l'idée que les individus sont mus par la recherche de la maximisation de leurs gains (ce qui s'apparente au pôle négatif de la relation de confiance). Selon cette posture, chacune des parties comptera alors normalement (pour autant qu'elle soit rationnelle) sur le fait que l'autre orientera son action dans le sens que lui-même donne à l'entente. En d'autres termes, un protagoniste orientera son action en partie d'une façon rationnelle, selon la finalité souhaitée. Ce type de confiance est probablement celle qui s'accommode le moins de l'hypothèse de la rationalité procédurale, puisqu'elle repose sur la rationalité des individus en présence. Voilà pourquoi ce type de confiance est généralement balisé par un contrat formel ou, du moins, sur des normes sociales partagées (Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999). Comme le souligne Bidault et Jarillo (1995), il y a des choses qui ne se font pas, tout simplement. Ainsi, lorsqu'elle repose sur des normes sociales, la confiance rationnelle s'apparente alors à des règles d'éthique, de bienséance et d'élégance. Il s'agit d'un certain nombre de règles implicites qui opèrent souvent entre individus sans qu'ils s'en soient rendus compte, voire même sans qu'ils en aient préalablement discuté les fondements. Ce sont des usages communs dont il est souvent bien difficile de retracer l'origine. Selon Chaserant et Thévenon (2001), ces normes sociales, à la différence des contrats formels, échappent à l'emprise des volontés individuelles. Lorsqu'il y a « convention », les comportements attendus n'ont pas besoin d'être connus à l'avance, ni écrits ou ordonnés pour être obtenus.

Karpik (1996) en précise deux dispositifs : de jugement et de promesse. Les dispositifs de jugement sont de deux ordres : d'abord, le recours à l'expérience ou le jugement d'un tiers : il s'agit de demander l'avis à une personne jugée experte dans le domaine qui nous intéresse. La personne dite « experte » doit être désintéressée, c'est-à-dire qu'elle n'a pas d'intérêt particulier à vous conseiller sur un point de vue plus qu'un autre. Ensuite, la confiance « impersonnelle », soit la confiance que l'on accorde à un diplôme, à un palmarès (ex : liste des meilleures commissions scolaires), à la réputation ou encore à certaines appellations, telles que les certifications, les appellations contrôlées, les normes réglementées (par exemple, les normes ISO, le nombre d'étoiles accordées à un établissement d'hébergement touristique). Il peut également s'agir de guides ou magazines spécialisés (ex : la revue *Protégez-Vous*, les guides touristiques *Michelin*...)

Les dispositifs de promesses sont quant à eux axés sur la protection de l'opportunisme possible de l'individu à qui l'on accordera (ou non) notre confiance. Karpik (1996) en distingue deux types. D'abord, il y a la création de dispositifs normatifs : il peut s'agir, par exemple, de la confiance accordée à un ordre professionnel (pensons aux médecins ou aux avocats), dont le respect est garanti par l'autorité disciplinaire. Ensuite, Karpik (1996) note le partenariat entre entreprises qui repose sur une obligation morale de réciprocité, d'équité, de loyauté qui protège les transactions par « un ensemble commun de principes d'orientation de l'action façonnés par les partenaires contractuels et convertis, au cours d'un processus historique contingent, en obligation morale associée à des sanctions diffuses » (p. 554).

Compte tenu de la limitation du pouvoir de contrôle des parties prenantes en général et malgré les différents dispositifs de confiance précédemment mentionnés, encore faut-il faire confiance aux dispositifs de confiance (mais ce raisonnement risque de nous entraîner dans une régression à l'infini, ces dispositifs demandant à être contrôlés par des

dispositifs supérieurs et ainsi de suite). Une autre manière de raisonner serait de dire que les parties doivent pouvoir examiner, vérifier, juger par elles-mêmes les discours et les informations diffusées par les entreprises, obligeant ainsi ces dernières à s'exposer à ces évaluations. Mais est-ce réaliste? Poser la question, c'est presque y répondre. Les parties prenantes ne peuvent pas tout connaître, tout savoir sur ce qui se passe dans leur ville, leur province ou dans le monde et elles ne sont pas compétentes dans tous les domaines. Elles ne peuvent pas non plus vérifier toutes les informations qu'elles lisent ou entendent. Elles ne peuvent pas être de tous les débats publics et de toutes les commissions d'enquête. Elles sont donc obligées de s'en remettre à d'autres : des personnes, des institutions ou des entreprises. En ce qui concerne les entreprises privées, elles peuvent notamment s'en remettre au relationniste dont l'un des rôles est de démocratiser l'information (Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006).

Même si les parties prenantes doivent parfois s'en remettre à d'autres, l'espace public offre néanmoins la possibilité de la critique, de la libre discussion, de la proposition d'alternatives (au discours et aux décisions managériales, par exemple), et permet la formation de contre-pouvoirs (Quéré, 2005). Nous pourrions penser que lorsqu'il y a critique, il y a forcément perte de confiance ou, à tout le moins, report de l'adhésion, vérification de l'information, examen de prétentions, etc. Le contrôle est-il antinomique à la confiance? Tel que mentionné précédemment, lorsqu'un individu décide de faire confiance à quelqu'un ou à une institution, il accepte implicitement de prendre un risque. Sa confiance repose sur l'hypothèse que le comportement de l'autre répondra à ses attentes. Mais, comme le souligne Quéré (2005) : « La confiance n'en demeure pas moins une attitude active [...] Renoncer à interférer ne signifie pas renoncer à s'informer, à évaluer et à exercer une certaine vigilance – sinon, la confiance est aveugle » (p. 190). L'équilibre entre le degré de vigilance et le degré d'autonomie (ou le renoncement à interférer) protège ainsi la confiance de la suspicion.

La confiance rationnelle est le reflet de cette incertitude. Elle présuppose le calcul, de part et d'autres, d'intérêts qui ne sont pas nécessairement communs. La confiance rationnelle repose en grande partie sur l'attente que la collaboration rapportera un certain bénéfice (sinon, pourquoi prendre le risque de faire confiance?). Idéalement, la partie qui s'engage souhaitera disposer de certaines garanties et disposer de différents dispositifs (de jugement ou de promesse) pour l'aider à prendre sa décision d'accorder ou non sa confiance.

2.4.6 Synthèse des types de confiance

Nous avons vu que la confiance pouvait être analysée comme une croyance reposant sur des émotions et les qualités personnelles perçues ou connues (confiance affective et cognitive), ou encore d'un point de vue social, comme une sorte d'engagement de moyens issus d'un code partagé (le plus souvent implicite) de devoirs réciproques, de valeurs communes et de désir d'éthique (confiance relationnelle). La confiance peut également être analysée sous sa forme organisationnelle, plus précisément la confiance que l'on accorde à une institution sur la base de sa réputation, sa culture, sa bonne gouvernance, etc. Enfin, nous avons vu que la confiance pouvait être analysée d'un point de vue rationnel, comme un choix raisonné de la personne qui calcule, par exemple, le ratio efforts/avantages d'une action individuelle au sein d'une relation avec une ou plusieurs autres parties. Le tableau 2.3 résume les différents types de confiance vus précédemment en précisant leur spécificité et les repères sur lesquels les individus se basent pour accorder leur confiance.

Tableau 2.3
Synthèse des types de confiance

Type de confiance	Spécificité	Repères sur lesquels l'individu se base pour fonder sa confiance
Affective	Confiance accordée en fonction des caractéristiques et des propriétés perçues de l'individu.	Perception
Cognitive	Confiance accordée en fonction des caractéristiques et des propriétés connues de l'individu.	Connaissance
Relationnelle	Confiance accordée en fonction des éléments constitutifs de la relation (routines communes, objectifs communs, coopération, stabilité).	Les échanges, les expériences, l'apprentissage
Organisationnelle	Confiance accordée en fonction de la réputation de la structure et du système en place.	Contrat social, qualité et plausibilité morale de l'organisation, légitimité de l'organisation et réputation.
Rationnelle	Confiance accordée en fonction du gain pressenti.	Contrat ou normes sociales, dispositifs de jugement et de promesse.

De manière plus concrète, que devrait-on observer pour analyser les caractéristiques et les pratiques liées à la relation de confiance entre le relationniste et les parties prenantes? Plusieurs éléments constituant autant d'indicateurs propres aux divers types de relations de confiance répertoriés sont déjà identifiés dans la documentation.

2.5 Les éléments constitutifs de la relation de confiance

La définition que nous avons adoptée de la confiance, à savoir : « Une croyance basée sur la perception d'une autre partie quant à l'intégrité d'une autre partie » implique que les parties prenantes soient en mesure de se forger une opinion sur le relationniste et l'organisation qu'il représente. Sur quoi repose cette opinion? De nombreux éléments constitutifs de la relation de confiance peuvent être recensés dans la documentation scientifique. Qu'entendons-nous par « éléments constitutifs »? Un élément constitutif est, dans le cadre de cette recherche, un élément qui participe au développement et au maintien de la relation de confiance. Il peut s'agir d'un mode de coordination (la présence de routines de travail communes, par exemple), d'une qualité personnelle (la sympathie, l'honnêteté), d'une structure formelle (un contrat, par exemple) ou encore d'une caractéristique exogène à la relation (la légitimité de l'organisation et sa gouvernance interne, par exemple). Le tableau 2.4 présente l'inventaire des éléments recensés dans la documentation scientifique relative à la relation de confiance.

Tableau 2.4
Quelques éléments constitutifs de la relation de confiance

Éléments constitutifs	Auteurs
Bienveillance	Johnson-George et Swap (1982); Lewis et Weigert (1985); Rempel, Holmes et Zanna (1985); Zucker (1986); Ganesan (1994); Doney et Cannon (1997); Smith et Barclay (1997); Gurviez (1998) ; Graf, Perrien et Ricard (1998); Morgan et Zeffane (2003); Chouk et Perrien (2005).
Charisme	Zucker (1986)
Compétence	Cook et Wall (1980); Butler et Cantrell, (1984); Crosby, Evan et Cowles (1990); Butler (1991); Moorman, Zaltman et Deshpandé (1992); Ganesan (1994); Mayer, Davis et Shoorman (1995); Smith et Barclay (1997); Doney et Cannon (1997); Ellis et Shockley-Zalabak (1999) ; Blomqvist et

	Stähle (2000); Morgan et Zeffane (2003); Chouk et Perrien (2005).
Comportement opportuniste (ou l'absence de comportement opportuniste)	Cook et Wall (1980); Williamson (1991); Morgan et Hunt (1994); Blomqvist et Stähle (2000); Chouk et Perrien (2005);
Cohérence et constance dans les propos tenus, fiabilité	Johnson-George et Swap (1982); Butler et Cantrell, (1984); Rempel, Holmes et Zanna (1985); Schurr et Ozanne (1985); Butler (1991); Zaheer <i>et al.</i> (1998).
Coopération, perception que l'autre partie travaille dans l'intérêt de l'autre	Deutsch (1960); Anderson et Narus (1990); Crosby, Evan et Cowles (1990); Guibert (1999); Zaheer <i>et al.</i> (1998).
Crédibilité	Johnson-George et Swap (1982); Ganesan (1994); Gurviez (1998); Graf, Perrien et Ricard (1998); Gurviez (1998).
Dépendance	Deutsch (1960); Rempel, Holmes et Zanna (1985); Anderson et Weitz (1989); Ganesan (1994); Doney et Cannon (1997); Geyskens, Steenkamp et Kumar (1998); Chouk et Perrien (2005).
Discrétion	Butler (1991).
Disponibilité	Butler (1991).
Durée de la relation	Anderson et Narus (1990); Ganesan (1994); Doney et Cannon (1997), Guibert (1999); Rempel, Holmes et Zanna, (1985).
Écoute, ouverture à l'autre	Anderson et Weitz (1989); Morgan et Hunt (1994); Ellis et Shockley-Zalabak (1999); Morgan et Zeffane (2003).
Équité, impartialité	Brulhart (2002).
Expériences passées	Lorenz (1993); Ganesan (1994); Guibert (1999); Sirieix et Dubois (1999).
Honnêteté, sincérité, authenticité	Johnson-George et Swap (1982); Lewis et Weigert (1985); Zucker (1986); Cummings et Bromiley (1996); Graf, Perrien et Ricard (1998); Ellis et Chockely-Zalabak (1999); Blomqvist et Stähle (2000).
Familiarité	Luhmann (1988); Gurviez (1999); Sirieix et Dubois (1999).

Flexibilité	Aulakh <i>et al.</i> (1996).
Fréquence d'interaction	Deutsch (1960); Crosby, Evan et Cowles (1990); Doney et Cannon (1997).
Investissement personnel dans la relation	Ganesan (1994) ; Brulhart (2002).
Investissements spécifiques de l'entreprise	Williamson (1991); Ganesan (1994); Morgan et Hunt (1994); Chouk et Perrien (2005).
Légitimité de l'organisation et principes de gouvernance éthique	Quéré (2005).
Loyauté, propension à rester dans la relation	Butler (1991); Anderson et Weitz (1989); Dertousoz, Lester et Solow (1989); Morgan et Zeffane (2003); Ganesan (1994); Morgan et Hunt (1994).
Partage d'informations	Butler (1991); Aulakh <i>et al.</i> (1996) ; Doney et Cannon (1997) Ellis et Shockley-Zalabak (1999); Morgan et Zeffane (2003).
Poursuite d'objectifs communs	Anderson et Weitz (1989).
Présence de dispositifs de confiance (jugement, promesses) et de structures formelles	Williamson (1991); Karpik (1996); Mangematin (1997).
Réputation	Anderson et Narus (1990); Ganesan (1994) ; Doney et Cannon (1997); Smith et Barclay (1997) ; Gounaris (2005); Laplante et Harrisson (2008).
Respect des engagements (tenir ses promesses), authenticité, intégrité	Butler et Cantrell, (1984); Lewis et Weigert (1985); Crosby, Evan et Cowles (1990); Ganesan (1994); Morgan et Hunt (1994); Cummings et Bromiley (1996); Doney et Cannon (1997); Zaheer <i>et al.</i> (1998); Chouk et Perrien (2005); Graf, Perrien et Ricard (1998); Morgan et Zeffane (2003); Bergeron et Rajobelina (2009).
Résultats économiques, satisfaction liée aux résultats précédents.	Anderson et Narus (1984); Ganesan (1994); Guibert (1999); Kumar <i>et al.</i> (1998); Gurviez (1998); Bergeron et Rajobelina (2009).
Routines de travail communes	Deutsch (1960); Anderson et Weitz (1989); Morgan et Hunt (1994);Guibert (1999);

	Doney et Cannon (1997); Zaheer <i>et al.</i> (1998) ; Thuderoz <i>et al.</i> (1999).
Sympathie, empathie	Rotter (1967); Doney et Cannon (1997); Smith et Barclay (1997); Bergeron et Rajobelina (2009).
Taille de l'entreprise	Doney et Cannon (1997).
Valeurs communes, similarité	Schutz (1962); Anderson et Weitz (1989); Crosby, Evan et Cowles (1990); Morgan et Hunt (1994); McAllister (1995); Guibert (1999); Doney et Cannon (1997); Gurviez (1998); Ellis et Shockely-Zalabak (1999); Thuderoz <i>et al.</i> (1999); Chouk et Perrien (2005).

Voyons maintenant à quoi correspondent chacun des éléments constitutifs identifiés dans la documentation scientifique :

La bienveillance correspond à l'intérêt d'un individu envers le bien de l'autre (Smith et Barclay, 1997). Certains auteurs (Hosmer, 1995, par exemple) vont même jusqu'à parler d'altruisme ou de devoir moral. Toutefois, les études qui identifient la bienveillance comme élément constitutif de la relation de confiance ne vont pas jusqu'à dire que la partie en qui la confiance est accordée a l'obligation de se sacrifier pour le bien de l'autre partie (et vice-versa). La bienveillance correspond à un souci de l'autre, sans déni de soi (Smith et Barclay, 1997).

Le charisme, un élément qui a aussi été identifié par Prud'Homme (2004) comme facteur lié à la crédibilité des porte-parole, est composé de plusieurs éléments tels la familiarité, la similarité, l'amabilité et le prestige (Smith, 2002). Le charisme n'est généralement pas reconnu comme étant un élément prédominant dans la relation de confiance, mais il est toutefois associé à une certaine augmentation de la confiance lorsque l'une des parties en présence est dite charismatique (Smith, 2002).

La compétence est largement évoquée dans les études portant sur la confiance. La compétence réfère généralement à l'expertise de la personne en qui la confiance est accordée. Pour Chouk et Perrien (2005), il s'agit, plus particulièrement d'une aptitude technique et d'une expertise dans un domaine précis (Chouk et Perrien, 2005). Plus un individu est perçu comme étant compétent, plus il sera perçu comme étant en mesure d'accomplir efficacement une tâche voulue et donc, plus digne de confiance. Dans les études en marketing de Doney et Cannon (1997), il est montré empiriquement que la confiance des acheteurs est déterminée par l'expertise du vendeur.

Le comportement opportuniste (ou l'absence de comportement opportuniste) : L'opportunisme fait référence, comme nous l'avons mentionné précédemment, au calcul et à la recherche de l'intérêt personnel. Williamson (1991) ajoute que l'opportunisme est une volonté délibérée de tromper une autre partie. L'absence d'opportunisme correspond donc à l'idée que l'autre partie ne procédera pas par calcul ou par intérêt personnel afin de tirer avantage de la relation (Morgan et Hunt, 1994; Thuderoz et Mangematin, 2003). Pour Chouk et Perrien, « Confiance et opportunisme sont deux concepts antinomiques; dès lors qu'une des parties de l'échange soupçonne l'autre partie d'opportunisme, la confiance se trouvera réduite » (Chouk et Perrien, 2005, p. 8).

La cohérence et la constance dans les propos tenus (ou la fiabilité) correspond tout simplement au fait de tenir ses promesses (Butler et Cantrell, 1984)

La coopération se rapporte au fait que deux parties travaillent de concert pour atteindre un but donné (Anderson et Narus, 1990).

La crédibilité englobe plusieurs éléments constitutifs. Ainsi, pour Gurvievz (1998), la crédibilité regroupe les attributions de compétence, d'honnêteté et concerne la capacité et la volonté de tenir ses promesses.

Le niveau de dépendance peut correspondre au niveau de dépendance de l'individu ou au niveau de dépendance de l'organisation. Dans les deux cas, il s'agit du besoin ou de la nécessité pour un individu (ou une organisation) de maintenir sa relation avec un autre individu (ou une autre organisation) pour atteindre ses objectifs. Lorsque la dépendance est totale, il est difficile de parler de confiance. Par contre, lorsqu'il y a interdépendance, la confiance repose alors sur la croyance que chacune des parties agira de manière honnête puisqu'un comportement opportuniste aurait pour effet de porter préjudice aux deux parties (Chouk et Perrien, 2005; Ganesan, 1994).

La discrétion fait référence à la capacité d'une partie à ne pas dévoiler les informations confidentielles ou secrètes de l'autre partie (Butler, 1991).

La disponibilité correspond à l'empressement de l'autre partie de disposer de son temps de manière à faciliter les échanges et les contacts avec l'autre partie et à lui accorder du temps de façon généreuse (Butler, 1991).

La durée de la relation, comme son nom l'indique, correspond à l'aspect temporel de la relation entre un individu et un autre individu. La durée a rapidement été reconnue, en psychologie, comme un élément participant au développement de la confiance (Butler, 1991). Les études en marketing ont repris cet élément et ont également démontré que plus une relation s'étendait dans le temps, plus la confiance était susceptible de s'installer (Anderson et Narus, 1990; Doney et Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Guibert, 1999; Rempel, Holmes et Zanna, 1985). Autrement dit, une certaine permanence dans la

relation en termes de durée et de continuité est propice au développement de la confiance (Ganesan, 1994). Pourquoi? Notamment parce qu'une relation ayant duré dans le temps signifie que les partenaires en présence ont su surmonter les difficultés de la relation et sont donc moins vulnérables aux conflits potentiels (Williamson, 1991). De plus, la durée permet d'en apprendre davantage sur l'autre partie, ce qui a pour effet de rendre davantage prévisible ses comportements futurs (Doney et Cannon, 1997). Enfin, plus une relation perdure, plus les investissements dans la relation s'accumulent et plus il devient difficile de se retirer de la relation.

L'écoute comporte trois dimensions : l'attention, l'évaluation et la réaction (Ramsey et Sohi, 1997). Elle a un effet positif sur la relation de confiance : plus une partie perçoit que l'autre partie l'écoute, plus il sera perçu comme prenant ses intérêts à cœur et donc, sera digne de confiance.

L'équité perçue est un « jugement de justice » (pour reprendre l'expression de Chouk et Perrien, 2005) reflétant un certain équilibre entre les contributions d'une partie et ses rétributions. Plus un partenaire a la perception que les bénéfices sont répartis de manière juste et équitable entre les parties, plus il aura tendance à croire que l'autre est honnête (ou du moins, qu'il ne l'exploite pas) et plus la confiance a de chance de se développer et se maintenir. « Si une partie estime que l'autre partie tire des avantages à son détriment, elle risque de se sentir exploitée. Dès lors, la confiance s'en trouve réduite, voire détériorée » (Chouk et Perrien, 2005, p. 7).

L'expérience passée repose sur l'observation du comportement antérieur de l'individu et/ou de l'entreprise qu'il représente. Orientée vers le futur, cette observation permettra à un individu d'estimer avec plus de certitude les comportements futurs de l'autre partie (prévisibilité des comportements) (Ganesan, 1994). Si les expériences passées sont

perçues comme étant positives, la partie qui doit accorder sa confiance aura alors plus de facilité à le faire (Sirieix et Dubois, 1999).

Selon Morgan et Hunt (1984), **l'honnêteté** se réfère à la croyance que l'autre partie agira conséquemment à ses paroles (en d'autres termes, que l'autre partie tiendra ses promesses).

La familiarité renvoie au nombre d'expériences accumulées par les parties prenantes. En marketing et en sociologie, la familiarité a été identifiée comme élément constitutif de la confiance en ce sens que lorsqu'elle se fonde sur des expériences passées, la relation est teintée par un co-apprentissage des parties et permet donc une plus grande prévisibilité des comportements (Sirieix et Dubois, 1999).

La flexibilité (ou parfois : l'ouverture) est la capacité d'une partie de s'ajuster à l'autre partie, à ses façons de faire, ses manières de fonctionner et ses attentes et parfois même, d'aller au-delà des obligations formelles, soit pour faire à un cas de force majeure ou pour répondre aux nouvelles contingences de l'environnement, par exemple. Plus un individu est jugé flexible, plus la confiance est favorisée (Aulakh *et al.*, 1996).

La fréquence d'interaction correspond au nombre de contacts établis entre deux parties. Plus ces contacts sont répétés et constants, plus la relation de confiance est susceptible de s'établir (Crosby, Evan et Cowles 1990; Deutsch; 1960; Doney et Cannon, 1997).

L'investissement personnel dans la relation correspond à la démonstration des parties à de leur volonté de développer la relation. Crosby, Evans et Cowles (1990) ont identifié trois comportements d'un vendeur qui montre à ses clients son investissement personnel

dans la relation : son soutien pour la résolution des problèmes, le partage d'informations et l'intensité des contacts (notamment mesurée par la fréquence des interactions).

L'investissement spécifique de l'entreprise se réfère aux différents investissements qui ne sont pas transférables à une autre relation (Williamson, 1991). « Les investissements spécifiques augmentent la dépendance entre les parties de l'échange et rendent élevés les coûts de changement du partenaire » (Chouk et Perrien, 2005, p. 8).

La **loyauté** correspond à la propension d'un individu de tenir ses promesses et de demeurer dans la relation. Autrement dit, sa capacité et sa volonté de rester fidèle aux personnes envers lesquelles il s'est engagé (Butler, 1991).

La **légitimité de l'organisation et ses principes de gouvernance éthique** correspondent aux normes, aux idées, aux règles dont se dotent les organisations et qui leur donnent un sens (Quéré, 2005).

Le **partage d'informations (la transparence)** correspond à l'échange d'un ensemble d'informations significatives, qu'elles soient formelles ou informelles (Morgan et Hunt, 1994). Les recherches menées par Anderson et Weitz (1989) Morgan et Hunt (1994) ainsi que Guibert (1999) et Zaheer *et al.* (1998) ont démontré empiriquement que la qualité perçue des informations échangées, et la qualité de la communication avaient une influence déterminante sur la confiance. « Lorsqu'il y a défaut d'échanges d'informations fiables et fréquentes, des problèmes de compréhension et/ou de coordination risquent d'apparaître. En revanche, mieux les parties de l'échange sont informées et de façon régulière, plus elles se sentiront en confiance » (Chouk et Perrien, 2005, p. 8).

La poursuite d'objectifs communs correspond aux finalités souhaitées de part et d'autre. La poursuite d'objectifs communs n'agit pas directement sur le processus de confiance, mais a une incidence sur l'engagement. L'engagement est généralement défini comme le désir de maintenir une relation (propension à rester dans la relation). Ce désir de rester dans la relation favorise la création de liens de confiance (Anderson et Weitz, 1996).

Les dispositifs de confiance et de structures formelles sont, par exemple, des normes de qualité, d'impartialité ou des contrats. Leur présence, selon Karpik (1996) aurait pour effet de favoriser le développement de la confiance à court terme.

La réputation a été définie, par Doney et Cannon (1997) comme une croyance que le partenaire de l'échange est honnête et qu'il est concerné par les intérêts de l'autre. Selon Dasgupta (1988), se forger une bonne réputation demande du temps, puisqu'elle se forme à partir des jugements accumulés à l'égard de l'autre. Une réputation positive est, évidemment, de nature à rassurer l'autre partie quant à la relation et au fait que l'autre respectera ses engagements (et donc à favoriser la confiance).

Le respect des engagements est lié au fait que les actions futures d'un individu soient conformes aux promesses qu'il a faites à un autre individu. Plusieurs auteurs définissent l'engagement comme un construit attitudinal, soit un désir durable de maintenir une relation perçue comme importante (Moorman, Zaltman et Deshpandé, 1992).

Résultats économiques, satisfaction liée aux résultats précédents : cet élément constitutif de la relation de confiance a surtout été étudié en marketing. Il est lié à l'idée que le consommateur accorde sa confiance notamment à travers ses expériences directes d'achat et de consommation et de la satisfaction qui en résulte (Anderson et Weitz, 1989;

Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Swan, Bowers et Richardson, 1999). L'observation d'une forme de régularité, de constance et de stabilité dans la performance obtenue lors des échanges avec l'autre partie (souvent le vendeur) permet au consommateur d'anticiper avec davantage de certitude la performance qu'il pourrait avoir dans le futur et renforcera sa confiance à l'égard de cet individu (et inversement).

Les routines communes de travail sont les manières de travailler qui des parties qui s'accommodent et se complètent. Lorsque les deux parties possèdent des façons de travailler similaires, la confiance se développe plus aisément (Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999).

Selon Bergeron et Rajaobelina (2009), **l'empathie** est relative au fait de fournir un soin et une attention personnalisée à un autre individu. L'empathie est souvent théorisée comme un concept possédant à la fois un aspect cognitif et affectif (Plank, Greene et Reid, 1993). Du point de vue affectif, l'empathie correspond à la capacité d'identifier ce que les autres ressentent et, du point de vue cognitif, à la capacité de prédire les comportements des individus. Bergeron et Rajaobelina (2009) ont démontré que dans une relation acheteur-vendeur, l'empathie était l'un des éléments constitutifs les plus fréquemment cités par les acheteurs potentiels comme élément de la relation influençant positivement leur comportement d'achat. Autrement dit, plus un vendeur se montrait empathique, plus la relation vendeur/acheteur était considérée satisfaisante par l'acheteur potentiel et plus ce dernier avait tendance à faire des affaires avec ledit vendeur. De plus, selon ces deux chercheurs : « l'empathie des clients est aussi nécessaire pour leur pardon (*forgiveness*) lors d'un échec dans l'offre de service » (p. 5). L'empathie et la sympathie ne sont pas synonymes, même si ces deux notions sont souvent mises dans la même catégorie. L'empathie renvoie à la capacité d'identifier et de comprendre les émotions, les sentiments, les états mentaux de l'autre partie alors que la sympathie réfère plutôt au

processus qui consiste à ressentir, à « participer » aux émotions de l'autre partie. Notons toutefois que les études en marketing, **la sympathie** fait plus souvent référence à l'amabilité du vendeur (Doney et Cannon, 1997).

La taille de l'entreprise correspond non pas seulement au nombre d'employés qui la composent, mais également à sa part de marché (Doney et Cannon, 1997). L'étude de Doney et Cannon (1997), en marketing, a démontré que plus la perception que la part de marché d'une entreprise est grande, plus cette entreprise sera jugée comme étant digne de confiance par les consommateurs potentiels.

Le partage de valeurs correspond à l'idée que des individus partageant des opinions et des idéaux communs sont davantage susceptibles de développer et de maintenir une relation de confiance. Parce que les valeurs sont généralement stables dans le temps, elles favorisent la confiance et l'engagement (Chouk et Perrien, 2005). Nous avons classé les éléments constitutifs de la relation de confiance recensés dans la documentation scientifique, selon le type de confiance auquel ils appartenaient (tableau 8).

À la lecture du tableau 2.4, l'on se rend compte que certains éléments constitutifs de la relation de confiance sont similaires. Par exemple, la bienveillance et l'absence d'opportunisme, la cohérence dans les propos et le respect des engagements ou l'expérience passée et la familiarité. Nonobstant ces ressemblances, il est possible de catégoriser ces éléments puisque plusieurs ne relèvent pas du même registre. Par exemple, la taille de l'entreprise ou encore l'investissement spécifique de l'entreprise ne sont pas du même ordre que la compétence ou la durée de la relation... Comment s'y retrouver?

Au regard de la diversité des éléments constitutifs répertoriés dans la documentation scientifique, nous avons jugé opportun de procéder à leur classification. Le critère retenu pour ce faire est le type d'intervenant dans l'échange, soit l'entreprise, le relationniste ou la partie prenante³⁵. Par ailleurs, nous avons également tenu compte des éléments constitutifs qui appartenaient davantage au contexte de la relation.

³⁵ Cette façon de catégoriser s'apparente à celle utilisée par Chouk et Perrien (2005) dans leur analyse des éléments constitutifs de la relation de confiance en marketing. Ces derniers ont classifié les éléments selon qu'ils référaient à l'entreprise, au vendeur, au consommateur ou à la marque.

Tableau 2.5
Catégorisation des éléments constitutifs de la relation de confiance

Éléments liés à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La réputation de l'entreprise ➤ Les investissements spécifiques de l'entreprise ➤ La taille de l'entreprise ➤ Le comportement opportuniste (ou non) de l'entreprise ➤ L'expérience passée avec l'entreprise ➤ La satisfaction par rapport aux résultats passés ➤ La dépendance de l'entreprise ➤ La légitimité de l'entreprise et ses principes de gouvernance éthiques ➤ Le respect des engagements ➤ Les valeurs de l'entreprise
Éléments liés aux relationnistes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La bienveillance ➤ Le charisme ➤ La compétence ➤ La coopération ➤ La crédibilité ➤ La discrétion ➤ La disponibilité ➤ L'écoute ➤ L'équité, l'impartialité ➤ L'honnêteté ➤ La flexibilité ➤ La fiabilité ➤ L'investissement personnel dans la relation ➤ La réputation du relationniste ➤ Le respect des engagements

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La sympathie, l'empathie ➤ Les valeurs du relationniste
Éléments liés aux parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La bienveillance ➤ La dépendance ➤ La familiarité ➤ La satisfaction passée
Éléments liés à la relation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La durée de la relation ➤ Le partage d'informations ➤ La fréquence d'interaction ➤ La poursuite d'objectifs communs ➤ La présence de dispositifs de confiance et de structures formelles ➤ Les routines communes de travail

Nous remarquons que les éléments constitutifs de la relation de confiance liés à l'organisation et aux relationnistes sont plus nombreux. Comme le soulignent Chouk et Perrien, les recherches sur les éléments constitutifs de la confiance portent souvent sur l'organisation et sur la personne en qui la confiance est placée. Conséquemment, l'étude des éléments constitutifs de la relation de confiance propres à la personne qui doit accorder sa confiance est souvent négligée.

Dans un autre ordre d'idées, rappelons que l'analyse de l'ensemble des modèles de confiance nous a conduit à dégager cinq types de confiance : la confiance affective, la confiance cognitive, la confiance relationnelle, la confiance organisationnelle et la confiance rationnelle. Le tableau 2.6 présente chacun des types de confiance ainsi que les éléments constitutifs de la relation de confiance que nous leur avons associés. Certains éléments appartiennent à plus d'un type de confiance. La bienveillance, par exemple, peut être à la fois un élément constitutif de la confiance affective et cognitive, selon que cette caractéristique soit perçue ou connue de la personne qui accorde sa confiance.

Tableau 2.6
Les différents types de confiance et leurs éléments constitutifs

Éléments constitutifs	Confiance affective	Confiance cognitive	Confiance relationnelle	Confiance organisationnelle	Confiance rationnelle
	<p>Identification au même groupe d'appartenance et familiarité</p> <p>Charisme</p> <p>Qualités personnelles perçues chez l'autre partie telles que :</p> <p>la bienveillance</p> <p>la discrétion</p> <p>l'écoute</p> <p>l'empathie</p> <p>l'équité</p> <p>le respect des engagements (l'intégrité, la fiabilité)</p> <p>la loyauté</p> <p>la réputation</p>	<p>Qualités personnelles reconnues chez l'autre partie, telles :</p> <p>la bienveillance</p> <p>la compétence</p> <p>la crédibilité</p> <p>la discrétion</p> <p>la disponibilité</p> <p>l'écoute</p> <p>l'empathie</p> <p>l'équité</p> <p>le respect des engagements (l'intégrité, la fiabilité)</p> <p>la loyauté</p> <p>la réputation</p>	<p>Attitude coopérative des deux parties (présence ou non de comportements opportunistes)</p> <p>Dépendance</p> <p>Durée de la relation</p> <p>Expériences passées</p> <p>Fréquence d'interaction</p> <p>Investissement de l'individu dans la relation</p> <p>Partage de valeurs (<i>background expectations</i>)</p> <p>Poursuite d'objectifs communs / attentes réciproques</p> <p>Présence de dispositifs de confiance (normes, contrats)</p> <p>Propension à rester dans la relation, loyauté</p> <p>Routines communes de travail</p> <p>Respect des engagements (fiabilité)</p>	<p>Dépendance</p> <p>Expériences passées avec l'entreprise</p> <p>Investissements spécifiques de l'entreprise</p> <p>Légitimité de l'entreprise et principes éthiques</p> <p>Réputation de l'entreprise</p> <p>Satisfaction par rapport aux résultats passés</p> <p>Structure formelle (garantie)</p> <p>Taille de l'entreprise</p> <p>Valeurs de l'entreprise</p>	<p>Satisfaction liée aux résultats précédents.</p> <p>Intentions et objectifs perçus</p> <p>Présence possible d'un contrat (dans le cas contraire, il s'agit souvent d'un contrat implicite ou informel).</p> <p>Présence de dispositifs de jugement ou de promesses</p>

2.6 Pour conclure sur la confiance : synthèse et proposition d'un modèle

Ce chapitre avait pour objectif de recenser les concepts et les modèles permettant de théoriser la relation de confiance en lien avec notre objectif de modélisation de la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes. Rappelons que la première question découlant de notre objectif de recherche était : « Quelles sont les éléments constitutifs de la relation de confiance entre le relationniste et les parties prenantes? ». La revue de la documentation scientifique nous a permis de répondre en partie à cette interrogation. En partie, car si les éléments constitutifs de la relation de confiance ont été répertoriés et catégorisés, ces éléments sont associés à des études qui ne portent pas spécifiquement sur les relations publiques, mais plutôt sur la relation de confiance en général. Quant aux autres questions³⁶, elles n'ont pas été spécifiquement abordées parce que pratiquement absentes de la documentation. La revue de la documentation nous a néanmoins permis de définir la confiance, les deux pôles associés à la définition de la relation de confiance (pôle positif et pôle négatif), l'hypothèse de la rationalité procédurale, les cinq types de confiance ainsi que, tel que mentionné, les divers éléments constitutifs de la relation de confiance en général.

Dans l'immédiat, si l'on transposait les différentes notions liées à la relation de confiance exposées dans ce chapitre à la discipline des relations publiques, nous obtiendrions un schéma plutôt descriptif, tel que celui représenté à la figure 2.1. En effet, la figure 2.1 présente l'apposition aux relations publiques des notions liées à la relation de confiance exposées dans ce chapitre. Les deux catégories d'acteurs de la relation de confiance qui

Pour le bénéfice du lecteur, rappelons que ces deux autres questions sont :

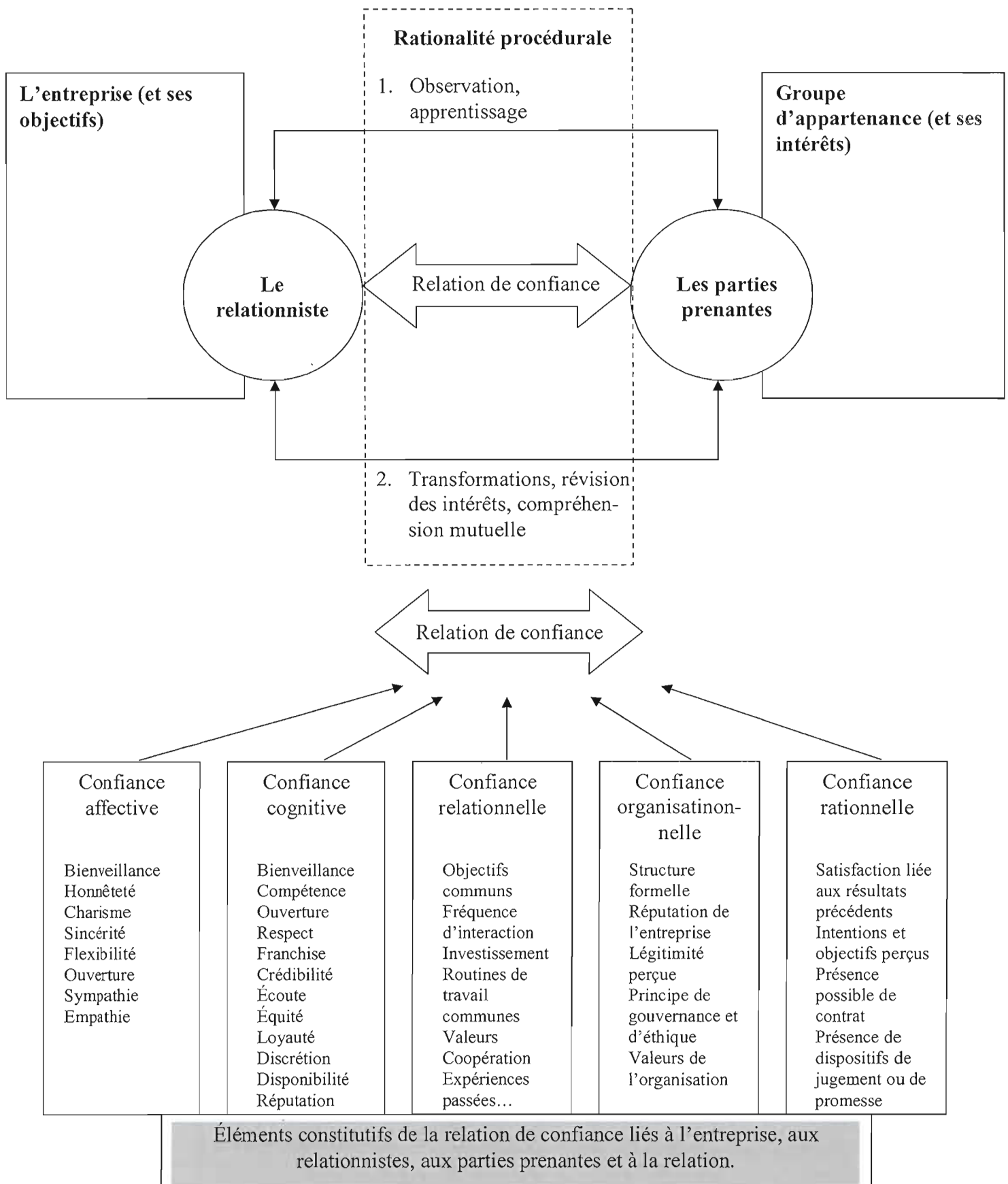
1. Quelles sont les pratiques favorisant l'établissement et le développement de la confiance entre le relationniste et les parties prenantes?
2. Quels sont les éléments déterminants dans l'établissement d'une relation de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes dans un contexte de défense et de promotion d'activités ou de projets ayant un grand potentiel d'externalités négatives pour les parties prenantes et comment ces éléments peuvent-ils être interprétés et développés pour construire un modèle de relation de confiance en relations publiques?

nous intéressent dans le cadre de la présente recherche sont représentés, soit le relationniste et les parties prenantes (rappelons que les parties prenantes peuvent être segmentées et catégorisées).

Sur la base de l'hypothèse de la rationalité procédurale qui soutient que l'on n'obéit pas à des règles et des processus *a priori*, mais que ceux-ci se construisent progressivement, par apprentissage et observation des comportements et des façons de faire de l'autre, on peut supposer que la relation entre un relationniste et des parties prenantes se bâtit dans la confiance si leurs interactions permettent cet apprentissage et cette observation.

La figure 2.1 illustre le fait que la confiance peut aller du relationniste aux parties prenantes et vice-versa et que chacune de ces parties appartient à un groupe de référence (l'entreprise et ses objectifs, pour le relationniste) et un groupe d'appartenance donné et ses intérêts, pour les parties prenantes (il peut s'agir de syndicat, d'associations professionnelles, de groupes d'intérêts ou de pression...). Le bas de la figure précise ce qui se situe dans la relation de confiance. Les cinq types de confiance sont illustrés ainsi que leurs éléments constitutifs respectifs. Il est également spécifié que chacun de ces éléments peut être lié soit à l'entreprise, aux relationnistes, aux parties prenantes ou encore à la relation à proprement parler.

Figure 2.1
Apposition aux relations publiques des notions liées à la relation de confiance



Ce modèle descriptif se veut intégrateur des divers éléments recensés dans la documentation scientifique en lien avec la confiance. Toutefois, en poussant la réflexion plus loin, il est possible de dégager une hypothèse de travail qui permette d'articuler ces divers éléments de manière beaucoup plus dynamique.

Nous avons vu que les définitions de la relation de confiance s'articulaient autour de deux pôles : le pôle négatif et le pôle positif. Rappelons que les définitions s'apparentant au pôle négatif affirment que la relation de confiance est le résultat d'un calcul raisonné d'intérêts réciproques. Les définitions de la relation de confiance assimilables à ce pôle reposent sur la dialectique du calcul et de l'échange et sont caractérisées par la primauté des comportements opportunistes plutôt qu'altruistes des parties en présence. À l'opposé, nous retrouvons les définitions qui s'apparentent plutôt au pôle positif, soit celles qui identifient la confiance comme « lubrifiant » des rapports sociaux : une confiance reposant sur l'honnêteté, l'harmonie et où toute connotation à la rivalité, l'opportunisme et à la compétition est évacuée. La documentation scientifique sur la confiance tend à opposer systématiquement le pôle négatif et le pôle positif (Trompette, 2003) créant ainsi un continuum où peuvent s'inscrire de manière progressive les différents types de confiance (la confiance affective, cognitive, relationnelle, organisationnelle et rationnelle). La figure 2.2 illustre ce continuum de la relation de confiance. À un pôle, l'implication des parties dans la relation est minimum et les garanties de réciprocity formelles sont nécessaires, sinon préalables pour que puisse s'établir la relation, car la méfiance entre les parties est considérable. À l'autre bout du continuum, l'engagement personnel des parties dans la relation est maximal et la relation repose sur des perceptions et des croyances ou encore sur un système de normes informelles.

À l'issue de ce constat, nous remarquons que la confiance rationnelle peut être assimilée au pôle négatif de la définition de la relation de confiance, car elle repose sur une approche purement transactionnelle (au sens économique du terme). Rappelons que ce type de confiance conçoit les individus comme étant uniquement motivés par leurs

intérêts personnels. À l'autre extrémité du continuum se trouverait alors la confiance affective qui relève principalement de l'acte de foi (Karpik, 1996) et présuppose un certain abandon par rapport aux décisions et aux actes d'autrui sur la base de perceptions et de croyances. Alors que la confiance rationnelle suppose que les parties sont conscientes du risque encouru en entrant en relation avec l'autre et qu'elles exigent le maximum de garanties pour protéger leurs intérêts, la confiance affective, elle, suppose que les parties acceptent d'accorder leur confiance sans nécessairement demander de garanties, puisque l'autre partie est jugée bienveillante au départ. Entre ces deux pôles se placent les confiances organisationnelle, relationnelle et cognitive.

La confiance organisationnelle est celle qui suivrait immédiatement la confiance rationnelle sur le continuum de confiance, parce qu'elle repose, tout comme la confiance rationnelle, sur une structure formelle qui sert de garantie aux attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation. La confiance organisationnelle est jugée moins « négative » que la confiance rationnelle, car elle s'appuie sur des règles et des normes moins formelles que celles qui servent de « garanties » à la confiance rationnelles. On parle plutôt, dans le cas de la confiance organisationnelle, de normes et de règles sociales, de contrat social, de légitimité et de plausibilité morale. Mais parce que la confiance organisationnelle ne se construit pas tant par l'apprentissage des comportements de l'autre partie que par l'apprentissage des normes et des structures sociales auxquelles appartient un individu, elle est jugée moins positive que la confiance relationnelle.

La confiance relationnelle se trouve au milieu du continuum. Elle suit donc la confiance organisationnelle, parce qu'elle prévaut dans des situations où les structures formelles ne sauraient, à elles seules, expliquer la confiance. La confiance relationnelle se bâtit grâce aux échanges passés entre les acteurs en jeu, dans la continuité et l'apprentissage de l'autre. Elle implique donc un engagement personnel plus important de la part de chacune des parties.

Vient ensuite la confiance cognitive qui repose moins sur une structure formelle ou des routines communes de travail que sur une reconnaissance d'attributs personnels jugés dignes de confiance (compétence, franchise, crédibilité...).

Figure 2.2
Continuum de la relation de confiance



Selon ce continuum de la relation de confiance, la confiance de type cognitif et de type affectif sont plus assimilables au pôle positif de la définition de la relation de confiance que les autres types de confiance. Replacé dans le contexte des relations publiques, cela suggère que le relationniste, pour établir, maintenir et développer une relation de confiance avec les parties prenantes qui soit positive (donc reposant sur l'idée que l'autre partie est altruiste et bien intentionnée) devrait tendre vers ces types de confiance.

2.7 Hypothèse de travail

Le modèle du continuum de la relation de confiance nous conduit à proposer l'hypothèse de travail suivante :

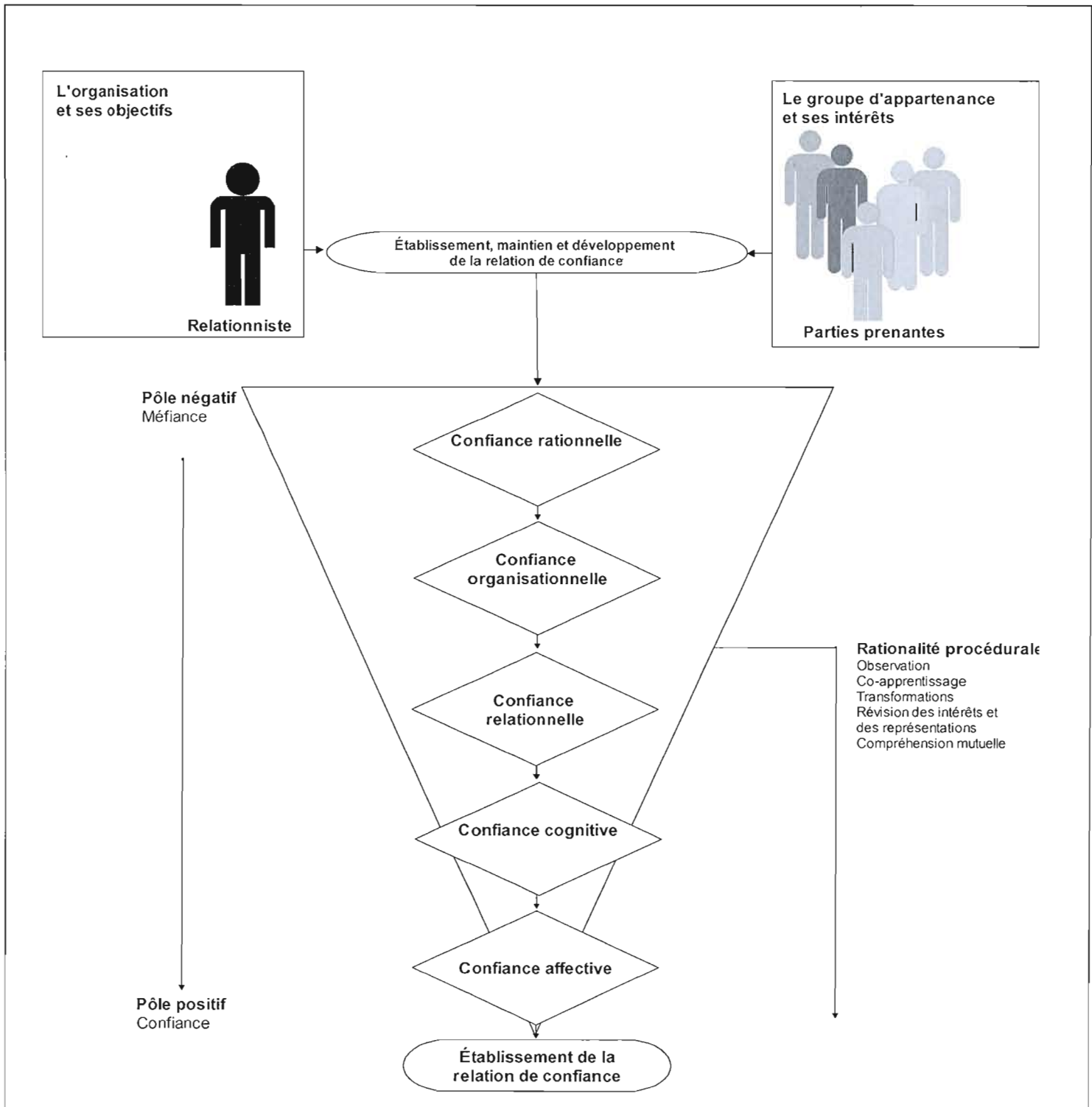
1. Les types de confiance sont autant de degrés de confiance (la confiance rationnelle étant le degré 1 et la confiance affective, le degré 5).
2. Chaque degré est une condition nécessaire pour le passage au degré suivant. Autrement dit, le passage au niveau 2 exige d'avoir préalablement établi une confiance de degré 1, et ainsi de suite.
3. Maintenir et développer une relation de confiance de degré 5, reposant sur la confiance affective, constitueraient l'étape ultime du relationniste.

Ainsi, un relationniste ne pourrait espérer développer une relation de confiance reposant sur la confiance affective s'il n'a pas préalablement développé des relations de confiance rationnelle, organisationnelle, relationnelle et cognitive avec les parties prenantes.

Ce modèle *a priori*, c'est-à-dire établi avant exploration et vérification sur le terrain, de la relation de confiance en relations publiques est présenté sous la forme d'un schéma (figure 2.3) qui inclut et synthétise à la fois les figures 2.1 et 2.2.

Le modèle vise à représenter le cheminement du relationniste à l'emploi d'une organisation qui a des objectifs précis en termes de promotion ou de défense d'un projet pouvant comporter des externalités négatives pour une série de parties prenantes. Les parties prenantes, quant à elles, sont incluses en tant que groupes (syndicat, média, association d'affaires, groupe d'intérêts ou de pression) qui possèdent des intérêts (des attentes, des besoins, des revendications) par rapport au projet que souhaite promouvoir ou défendre l'entreprise. Le relationniste qui a pour mandat d'établir une relation de confiance avec ces parties prenantes doit, pour ce faire, établir, en premier lieu, un lien de confiance rationnelle. Si le lien de confiance rationnelle existe déjà, il peut travailler à bâtir un lien de confiance organisationnel et ainsi de suite, jusqu'à la confiance affective. Dans le schéma de la figure 2.3, le triangle englobant les cinq types de confiance symbolise la proximité relationnelle des différentes parties. Plus on se dirige vers la pointe du triangle, plus le relationniste a des contacts directs rapprochés et continus avec les parties prenantes et plus il pourra espérer établir avec elles une relation de confiance affective.

Figure 2.3
Modèle *a priori* de la relation de confiance en relations publiques



CHAPITRE III MÉTHODE DE RECHERCHE

RÉSUMÉ

Le chapitre III est consacré à la méthode de recherche utilisée pour répondre aux questions de recherche et, ultimement, à l'objectif d'identification des éléments qui conditionnent l'établissement et le développement d'une relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes, de manière à permettre la bonification ou la révision du modèle *a priori* des relations de confiance en relations publiques développé au chapitre II.

Le chapitre III débute donc avec la présentation et la justification du choix de l'angle d'approche choisi, soit une méthode qualitative. Ensuite, le choix d'opter pour la conduite d'entretiens semi-directifs est expliqué et justifié. Les matrices d'entretiens sont également présentées.

En plus d'expliquer le type d'échantillon retenu et les critères de sélection des différents participants, nous précisons comment s'est effectuée la collecte des données : la durée moyenne des entretiens, les moyens utilisés pour communiquer avec les participants et le contexte général dans lequel se sont déroulés ces entretiens.

Enfin, nous expliquons comment nous nous y sommes pris pour analyser les entretiens.

Ce chapitre se termine sur les limites de cette étude.

Après avoir montré l'importance et les difficultés entourant l'établissement d'un climat de confiance entre le relationniste et ses parties prenantes et après avoir dégagé, à partir de la documentation scientifique, différents types de confiance et une variété d'éléments constitutifs de la relation de confiance, nous expliquons, dans ce chapitre, comment nous répondrons aux questions de recherche³⁷ découlant de notre objectif de développement d'un modèle de la relation de confiance en relations publiques.

3.1 Une démarche qualitative

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche qualitative. La décision d'opter pour une recherche qualitative plutôt que quantitative découle de notre objet de recherche et du fait que nous souhaitons isoler et définir nos « catégories » (dans le cas de cette recherche, il s'agit, plus précisément, de thématiques liées à la création, le maintien et le développement d'une relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes) en cours de route. Nous avons donc accordé à la subjectivité une place prépondérante dans cette recherche. Comme l'explique Boutin (1997, p. 15) :

Ici [en recherche qualitative] il ne s'agit pas de procéder à une généralisation (*generalizability*) des résultats obtenus, comme c'est le cas en quantitatif, mais bien d'avoir accès aux catégories culturelles et aux hypothèses à partir desquelles les personnes interviewées se représentent et construisent le monde.

³⁷ Pour le bénéfice du lecteur, rappelons que ces questions sont :

1. Quels sont les éléments constitutifs de la relation de confiance entre le relationniste et les parties prenantes?
2. Quelles sont les pratiques favorisant l'établissement et le développement de la confiance entre le relationniste et les parties prenantes?
3. Quels sont les éléments déterminants dans l'établissement d'une relation de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes dans un contexte de défense et de promotion d'activités ou de projets ayant un potentiel d'externalités négatives pour les parties prenantes et comment ces éléments peuvent-ils être interprétés et développés pour construire un modèle de relation de confiance en relations publiques?

Il ne s'agissait pas de rejeter une certaine objectivation, mais plutôt de mettre en perspective la dimension subjective dans le but de « comprendre » en acceptant d'entrer dans la logique propre des participants à la recherche.

Nous avons donc opté pour une démarche qualitative, telle que le proposent Glaser et Strauss (2010) comprenant les étapes de recherche suivantes :

- l'accumulation de données théoriques pertinentes;
- la réalisation d'entretiens;
- l'analyse;
- l'élaboration d'un modèle théorique intégrateur.

Selon ces deux auteurs, ces différentes étapes ne doivent pas nécessairement être accomplies dans un ordre consécutif. En fait, il importerait plutôt que ces opérations s'effectuent de manière concomitante. Ainsi, l'analyse des données recueillies se réaliserait parallèlement à la collecte des données théoriques (la revue de la documentation), en même temps que la réalisation d'entretiens se poursuivrait. Cette démarche vise l'élaboration d'un modèle théorique de la relation de confiance en relations publiques émergeant de la confrontation d'éléments relatifs à la relation de confiance issus de la documentation scientifique de disciplines connexes aux relations publiques à des données empiriques issues d'entretiens auprès de relationnistes en exercice et de parties prenantes. Il s'agit d'une démarche de recherche ouverte qui laisse place, à l'intérieur de chacune des opérations, à l'émergence de nouvelles données (Glaser et Strauss, 2010).

3.2 Le choix de la collecte: l'entretien semi-directif

Parmi les diverses techniques de collectes de données qualitatives possibles, nous avons opté pour l'entretien semi-directif. D'abord, parce que tel que le souligne McCracken (1988), l'entretien représente la forme la plus efficace de l'arsenal qualitatif. En effet,

cette technique permet de répondre à notre objectif de recherche puisqu'elle offre la possibilité d'entrer directement en contact avec des personnes présélectionnées afin d'obtenir leurs opinions, perceptions et différents points de vue sur la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes.

L'entretien est un échange au cours duquel l'interlocuteur :

exprime ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences, tandis que, par ses questions ouvertes et ses réactions, le chercheur facilite cette expression, évite qu'elle s'éloigne des objectifs de la recherche et permet à son vis-à-vis d'accéder à un degré maximum d'authenticité et de profondeur (Quivy et Campenhoudt, 1995, p. 194).

L'entretien permet d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques en respectant leurs cadres de référence. Notre recherche portant sur la compréhension que les parties ont des éléments affectant leur relation de confiance, le choix d'opter pour l'entretien comme méthode de collecte des données permettait d'identifier les éléments généralement associés à l'établissement, au maintien et au développement d'une relation de confiance dans le discours des relationnistes et des parties prenantes. Comme l'explique Grawitz (1986, p. 498) : « Ce qui fixe le choix de la technique, c'est avant tout l'objectif de la recherche ». Notre objectif étant, dans un premier temps, d'identifier les conditions et les éléments constitutifs de la relation de confiance et, dans un deuxième temps, de développer un modèle de la relation de confiance en relations publiques qui puisse orienter l'action des relationnistes, il nous apparaissait nécessaire de collecter des informations « de première main », c'est-à-dire ce qu'en pensent les relationnistes et les parties prenantes.

Nous avons opté pour l'entretien de type semi-directif parce que celui-ci nous permettait également d'accorder un degré de liberté au répondant, tout en contrôlant néanmoins le déroulement de l'entretien pour amener la discussion sur des thématiques préétablies (principalement la confiance et ses éléments constitutifs). On qualifie l'entretien de semi-

directif, car « il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précise. » (Quivy et Campenhoudt, 1995, p. 192). Ainsi, par son côté ouvert, l'entretien semi-directif permet l'accès à des données telles que les attitudes, les perceptions, les représentations, sans pour autant perdre de vue l'objet de la recherche et offre la possibilité de recentrer la discussion au besoin. Plus spécifiquement, ce type d'entretien s'apparente à une conversation, mais avec des thématiques qui sont prédéterminés par le chercheur. Ces thématiques identifiées à partir des éléments constitutifs de la relation de confiance identifiés dans la documentation scientifique (voir figure 6) ont permis de structurer un canevas général d'entretien. Ces canevas prennent la forme de matrices schématiques de thématiques à couvrir (Mongeau, 2008) (voir tableaux 3.1a et b).

Une telle méthode procure une grande liberté aux répondants et au chercheur pour introduire ou approfondir des éléments non prévus au départ. Dans le deuxième chapitre, nous avons vu que plusieurs éléments constitutifs de la confiance pouvaient intervenir dans l'établissement d'une relation entre deux individus ou entre des individus et un groupe ou une organisation. Pour identifier les éléments constitutifs de la confiance dans le cadre d'une relation entre relationniste et parties prenantes, nous nous sommes concentrée sur ces acteurs (relationnistes et parties prenantes) impliqués dans des dossiers où les intérêts parfois divergents des parties pouvaient exacerber les exigences relatives à l'établissement, au maintien ou au développement d'une relation de confiance. Plus précisément, nous avons interviewé des relationnistes et des parties prenantes dont les mandats et/ou les intérêts étaient liés à des dossiers potentiellement porteurs d'externalités négatives pour les parties prenantes, et ce, afin de faire ressortir les principaux éléments constitutifs de la relation de confiance à l'œuvre dans des contextes où relationnistes et parties prenantes ne partagent pas forcément les mêmes intérêts et n'ont pas nécessairement les mêmes préoccupations. Ce faisant, nous souhaitons obtenir des points de vue quant à la création de la relation de confiance dans des contextes plus complexes, c'est-à-dire des contextes où la confiance entre relationnistes et parties prenantes ne préexiste pas à la relation.

Notre objectif de recherche a donc été déterminant dans le choix de la technique de collecte de données (l'entretien) et dans le choix des personnes qui allaient constituer notre échantillon.

Tableau 3.1
Matrices d'entretien

A) Matrice pour les parties prenantes :

Consigne initiale :

À quel moment et dans quelles circonstances avez-vous été informés/impliqués dans le projet X (déménagement du Casino de Montréal au Bassin Peel, projet d'exploitation des gaz de schiste, projet de construction de l'échangeur Turcot, projet de construction du CHUM)? Quelles étaient vos attentes initiales à l'égard des relationnistes (ou porte-parole) de l'entreprise promoteurs du projet? Quelles actions avez-vous posées ?

Guide thématique général (série des thématiques à aborder au cours de l'entretien):

Types de confiance	Confiance affective	Confiance cognitive	Confiance relationnelle	Confiance organisationnelle	Confiance rationnelle
Thèmes à aborder	Qualités personnelles perçues chez le relationniste.	Qualités personnelles reconnues chez le relationniste.	Quels étaient les objectifs poursuivis par le relationniste? Par vous? Contexte dans lequel se déroulait la communication. Présence d'expériences passées ? Orientations à long terme perçues.	Niveau de connaissance de l'entreprise promotrice. Présence (ou non) d'une structure formelle. Degré d'interdépendance des deux parties. Culture et valeurs organisationnelles cohérentes avec valeurs de la personne interviewée.	Présence de dispositifs de jugement et de promesse ? Intentions perçues du relationniste.

B) Matrice pour les relationnistes :

Consigne initiale : Au cours de votre carrière, vous avez eu l'occasion de promouvoir ou défendre un ou des projets potentiellement porteur(s) d'externalités négatives pour les parties prenantes, parties prenantes qui pouvaient être soit en accord, neutres ou en désaccord avec le projet que vous aviez à communiquer/défendre/promouvoir. Racontez-moi les circonstances, les enjeux, le contexte d'un projet qui a particulièrement mobilisé un grand nombre d'acteurs et comment vous avez abordé ces parties prenantes.

Guide thématique général (série des thématiques à aborder au cours de l'entretien) :

Types de confiance	Affective	Cognitive	Relationnelle	Organisationnelle	Rationnelle
Thèmes à aborder	Qualités personnelles (du relationniste) perçues par les parties prenantes selon lui. Qualités personnelles nécessaires pour établir une relation de confiance.	Qualités personnelles reconnues des parties prenantes ? Qualités personnelles qui doivent être reconnues pour établir une relation de confiance.	Quels étaient vos objectifs ? Ceux des parties prenantes ? Contexte dans lequel se déroulait la communication. Présence d'expériences passées avec ces mêmes parties prenantes ? Orientations à long terme perçues de part et d'autres.	Niveau de connaissance de la partie prenante. Y avait-il présence d'une structure formelle ? Degré d'interdépendance des deux parties. Culture et valeurs organisationnelles cohérentes avec les valeurs des parties prenantes ?	Stratégies mobilisées. Présence de dispositifs de jugement et de promesse ? Intentions perçues par les parties prenantes selon lui vs « réelles intentions ».

Chaque entretien a duré en moyenne une heure. Ils ont tous eu lieu en face-à-face (sauf pour le cas d'un entretien qui a été effectué par téléphone). Les entretiens ont été enregistrés (avec le consentement de la personne interviewée) sur support numérique et ensuite retranscrits intégralement dans un logiciel de traitement de texte. Les propos ont été recueillis de manière anonyme et un formulaire de consentement a été signé par chacun des participants préalablement aux entretiens (voir annexe 1).

Pour chacun des entretiens réalisés, nous avons annoncé l'objet de notre recherche et son objectif. Au départ, nous utilisons les expressions « relations de confiance » et « parties prenantes » lors de la présentation de l'objet et de l'objectif de recherche. À la suite de la réalisation de deux entretiens préliminaires, nous avons modifié légèrement notre protocole d'entretien de manière à éviter d'employer automatiquement ces deux expressions, car les participants nous demandaient souvent de leur expliquer les deux concepts, ce qui pouvait nuire à une collecte large et ouverte de leurs opinions.

Ainsi, les relationnistes avaient comme consigne de départ de nous parler d'un projet potentiellement porteur d'externalités négatives pour les parties prenantes et mobilisant plusieurs d'entre elles et des stratégies de communication mises en place pour le défendre ou le promouvoir. Les parties prenantes, quant à elles, avaient comme consigne de décrire dans quelles circonstances elles avaient été impliquées et avaient interagit avec des relationnistes (toujours dans le cadre de projets potentiellement porteurs d'externalités négatives pour elles) et comment s'étaient déroulés les échanges. Suite à l'énonciation de la consigne de départ, chacun des participants s'est montré plutôt loquace. Lors des entretiens, nous avons fréquemment effectué des clarifications afin de préciser les dires de la personne interrogée. Par exemple, lorsque la personne abordait une thématique soulevée par un autre participant, il nous arrivait de lui demander des clarifications ou des précisions, notamment dans le cas où les propos recueillis entraient en contradiction ou différaient sensiblement de l'information que nous avons déjà recueillie.

3.3 Le choix des participants (échantillon)

Afin de constituer un échantillon regroupant des individus représentatifs par rapport à notre objet de recherche, nous nous sommes entretenus avec des individus susceptibles d'avoir une opinion sur notre sujet et pouvant présenter des points de vues originaux et multiples. Pour identifier et recruter ces personnes, les critères suivants ont été retenus :

- détenir une expérience de travail à titre de relationniste d'au moins dix ans.
- être consultant, employé d'une agence ou travailler pour une entreprise privée ou publique à titre de relationniste;
- avoir travaillé sur des dossiers ou des projets potentiellement porteurs d'externalités négatives et impliquant diverses parties prenantes;
- exercer leur profession au Québec.

Le choix des relationnistes à interviewer a donc été, dans un premier temps, influencé par leur nombre d'années d'expérience à titre de relationniste ou professionnel des communications (certains participants ne se donnaient pas le titre spécifique de « relationniste », mais ils considéraient tous faire des relations publiques). Nous avons exigé un minimum de dix ans d'expérience dans le domaine des relations publiques de manière à interroger des relationnistes susceptibles d'avoir eu l'opportunité, au cours de leur carrière, de travailler sur plusieurs projets ayant mobilisé différentes parties prenantes et d'avoir développé un point de vue personnel par rapport à leur métier, et plus particulièrement par rapport à leur mandat de création et de maintien d'une relation de confiance.

Le deuxième critère nous a quant à lui permis de nous assurer d'une plus grande diversité de points de vue (nous ne voulions pas recruter seulement des relationnistes ayant travaillé en agence, par exemple). En effet, le fait de recruter des relationnistes travaillant dans différents milieux a permis d'interviewer des relationnistes ayant eu des parcours professionnels variés et différents les uns des autres (et, par conséquent, ayant eu à travailler sur une variété de projets ou de problématiques en relations publiques en lien avec une diversité de domaines). L'idée derrière ce critère était de multiplier les regards et de ne pas nous cantonner au point de vue d'un profil type de relationniste ayant travaillé sur les mêmes projets et problématiques.

Le troisième critère est, quant à lui, directement en lien avec notre objectif de recherche : pour identifier des éléments permettant l'établissement d'une relation de confiance dans un contexte de défense et de promotion d'activités ou de projets ayant un potentiel d'externalités négatives pour les parties prenantes, il nous fallait interroger des relationnistes ayant eu à défendre ou promouvoir des projets ayant mobilisé une diversité de parties prenantes.

Enfin, le quatrième et dernier critère relatif à une pratique sur le territoire québécois visait principalement l'efficacité de cette recherche : la rendre moins coûteuse et pouvoir la réaliser en moins de temps, tout en y ajoutant une certaine stabilité culturelle permettant de rendre la synthèse et la modélisation des propos plus crédibles.

Dans le cas du recrutement des parties prenantes, celles-ci devaient :

- appartenir à la catégorie des parties prenantes « primaires » (peu importe qu'elles soient considérées comme étant latentes, en attente ou faisant autorité) et donc volontairement impliquées et touchées directement par les activités de l'entreprise représentée par le relationniste;

- avoir interagi (en personne ou par écrit, au moins une fois) avec un ou des relationnistes dans le cadre de dossiers ou de projets ayant une influence directe sur leur vie personnelle ou professionnelle.

Afin de s'assurer d'obtenir le plus d'informations pertinentes sur la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes, nous avons voulu interviewer des personnes qui avaient été personnellement impliquées dans les projets défendus ou promus par les relationnistes (qu'elles aient été en faveur ou non du projet en question). Afin de pouvoir identifier ces personnes, il était nécessaire que ces dernières se soient manifestées (sur la place publique d'une manière ou d'une autre, le plus souvent par écrit, via les médias ou en personne, en se présentant à des réunions ou à des assemblées consultatives sur le projet en question).

Parce que chacun des participants aux entretiens a été sélectionné selon des critères prédéfinis, il s'agit ici d'un échantillon non probabiliste. Pour le recrutement des relationnistes, nous avons d'abord utilisé la banque de données des membres de la SQPRP, qui s'apparente à un annuaire professionnel³⁸. Nous avons ciblé plus particulièrement les relationnistes inscrits dans la région du Grand-Montréal (pour la facilité d'accès), mais avons par la suite décidé d'étendre notre recherche à l'ensemble du Québec afin de recruter le plus de participants possible. Nous avons également privilégié les relationnistes qui s'étaient inscrits sous les champs d'expertise suivants : « affaires publiques », « gestion de crise », « gestion d'enjeux » et « responsabilité sociale et développement durable », afin de recruter des relationnistes ayant eu à travailler sur des projets potentiellement controversés et ayant mobilisé différentes catégories de parties prenantes.

³⁸ Voir: <http://www.sqprp.ca/La-societe/obtenez-les-services-d-un-relationiste.aspx> [page consultée le 1^{er} septembre 2010].

En ce qui concerne les parties prenantes, nous avons d'abord identifié certains projets ou dossiers « chauds » ayant défrayé l'actualité des grands quotidiens montréalais (*La Presse*, *Le Devoir*, *Le Journal de Montréal* et *The Gazette*) entre 2006 et 2010. Pour chacun des projets identifiés (soit le déménagement du Casino de Montréal au Bassin Peel, la réparation de l'échangeur Turcot, la construction du CHUM et le dossier des gaz de schiste), nous avons identifié les parties prenantes qui s'étaient manifestées dans les différents journaux ou sur des blogues. Au total, nous avons recruté 40 participants pour cette recherche (16 relationnistes et 24 parties prenantes).

Chaque participant a été recruté sur une base volontaire, par courriel ou par téléphone (selon l'information disponible) et aucun d'entre eux n'a été rémunéré dans le cadre de cette recherche. Au départ, nous ne savions pas combien de participants nous allions devoir recruter. En effet, dans une recherche de type qualitatif, le nombre de participants n'est pas déterminé à l'avance puisque le chercheur prend la décision d'arrêter de recruter des participants une fois qu'il considère qu'il y a saturation d'information (Mongeau, 2008). Généralement, les échantillons de recherche qualitative comportent beaucoup moins de participants que ceux des recherches quantitatives. Selon Boutin (1997) : « Certains [auteurs] soutiennent que le nombre de personnes interviewées n'a pas tellement d'importance et que la profondeur de la démarche constitue l'élément le plus pertinent à considérer » (p. 105). Dans le cas de cette recherche, l'objectif n'était pas d'informer sur l'étendue ou la fréquence du phénomène à l'étude (l'établissement, le maintien et le développement d'une relation de confiance entre le relationniste et ses parties prenantes), mais plutôt sur sa dynamique. Nous avons donc cessé nos entretiens lorsque nous avons considéré que nous avons atteint saturation, c'est-à-dire que la conduite d'entretiens supplémentaires ne permettait plus de faire émerger de nouvelles thématiques.

Le tableau 3.2 présente les différentes catégories de parties prenantes et de relationnistes que nous avons interviewés. On remarquera que les relationnistes se répartissent sur

quatre classes : six sont consultants, quatre travaillent au sein d'un cabinet de relations publiques, quatre travaillent au sein d'une entreprise privée et deux travaillent au sein d'une organisation publique. Les parties prenantes se divisent également en quatre classes : 14 sont membres de groupe d'intérêt et de pression, quatre sont membres des médias, trois sont membres d'associations d'affaires et trois sont membres de syndicats. Les membres de groupes d'intérêts et de pression sont plus nombreux que les autres classes de parties prenantes pour plusieurs raisons. Premièrement, cette catégorie regroupe des parties prenantes appartenant non pas au seul et même groupe d'intérêt et de pression, mais à une diversité de groupes. L'idée d'interroger des parties prenantes appartenant à plusieurs de ces groupes était de multiplier les regards et, encore une fois, de ne pas nous cantonner au point de vue d'un profil type de partie prenante appartenant à un même groupe d'intérêt et de pression. Deuxièmement, cette catégorie de parties prenantes interagit souvent avec les relationnistes de par la nature de leur implication dans le cadre de nombreux projets ayant des externalités potentiellement négatives pour les diverses catégories de parties prenantes.

Tableau 3.2
Catégorisation des participants

Relationnistes	Parties prenantes
Consultants en relations publiques (6)	Membres de groupes d'intérêt et de pression (14)
Travaillant au sein d'un cabinet de relations publiques (4)	Membres des médias (4)
Travaillant au sein d'une entreprise privée (4)	Membres d'associations d'affaires (3)
Travaillant au sein d'une organisation publique (2)	Membres de syndicats (3)

Le profil des relationnistes interviewés s'établit comme suit : la moitié des relationnistes rencontrés (soit huit d'entre eux) cumulent entre quinze et vingt ans d'expérience. Trois relationnistes exercent le métier depuis plus de vingt ans et cinq d'entre eux possèdent

entre dix et quinze ans d'expérience dans ce champ d'activité. Parmi notre échantillon figurent six femmes et dix hommes. Chez les parties prenantes, nous comptons 18 hommes et six femmes.

3.4 La procédure d'analyse des données

Tel que mentionné précédemment, cette recherche, de type exploratoire, privilégie une analyse qualitative des données visant une meilleure compréhension des phénomènes abordés. Les méthodes d'analyse de contenus sont multiples. Dans le cadre de cette recherche sur la relation de confiance entre relationniste et parties prenantes, nous avons opté plus spécifiquement pour l'analyse de contenu thématique.

Alors que le découpage de l'analyse par entretien parcourt les thèmes de l'entretien pour en rebâtir l'architecture singulière, l'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence singulière de l'entretien et cherche une cohérence thématique inter-entretiens (Blanchet et Gotman, 1992, p. 96).

Ainsi, dans une analyse thématique, c'est le « thème » qui est utilisé comme unité de signification. Sa réalité est souvent d'ordre subjectif, ce qui n'en facilite pas le repérage (Bardin, 2007). En analyse de contenu, le thème est ce qui fait sens, une idée qualitativement distincte, une énonciation spécifique concernant un point déterminé (un fait, une idée ou encore un sentiment). Notre première démarche a donc été de repérer les (ou thématiques) transversaux dans les entretiens. Le choix des thèmes a été rigoureusement lié à notre objectif de recherche, soit de repérer, dans le discours des relationnistes et des parties prenantes, les éléments pouvant permettre d'expliquer le développement d'une relation de confiance. Nous avons ensuite dégagé, pour chacun des thèmes, des indices et des indicateurs permettant d'expliquer, ou du moins, éclairer en partie comment se construit la relation de confiance. Plus précisément, nous nous sommes servis du mode d'analyse proposé par Glaser et Strauss (2010) qui comporte trois étapes :

- le codage immédiat du matériel recueilli;
- l'intégration de catégories conceptuelles et la compréhension de leurs propriétés;
- la délimitation d'une théorie (dans notre cas, d'un modèle intégrateur).

À la suite de la transcription intégrale de chacun des entretiens ayant été enregistrés, la procédure analytique de comparaison constante telle que définie par Glaser et Strauss (2010) a été effectuée. Cette première étape consistait à coder les données recueillies lors des entretiens. Le logiciel de traitement de données qualitatives *Sémato* (Plante, Dumas et Plante, 2005) a grandement été mis à contribution lors de cette étape-clé. L'utilisation de *Sémato* nous a permis d'identifier les termes utilisés pour chaque champ sémantique retrouvé dans les *verbatim*. Le logiciel nous a donc aidé à former nos thématiques, en regroupant certains mots employés. Cependant, nous ne nous sommes pas seulement fiés au logiciel pour ce faire. Nous avons vérifié soigneusement que chaque terme sélectionné corresponde bien à la thématique à laquelle il avait été rattaché automatiquement par le logiciel. Par conséquent, par souci de rigueur, nous avons procédé à la correction des erreurs de rattachement automatique de certains termes et supprimé les thèmes sémantiques non suffisamment spécifiques.

Parallèlement à l'analyse des données empiriques (c'est-à-dire celles émanant des entretiens), nous avons cherché à identifier et à isoler les données théoriques (celle contenues dans la documentation scientifique) les plus pertinentes pour analyser les données empiriques. Par exemple, les relationnistes et les parties prenantes utilisaient parfois certains termes pour identifier un élément constitutif de la relation de confiance différents de ceux identifiés au chapitre II, mais fort similaires (ainsi, on retrouvera plutôt le mot « adaptation » dans les transcriptions d'entretien que le mot « flexibilité » utilisé dans notre modèle synthétique de la documentation scientifique – figure 6).

Notre démarche se voulant ouverte, nous étions consciente que d'autres éléments constitutifs de la relation de confiance pouvaient émerger des entretiens. Ainsi, assez tôt dans la réalisation des entretiens, certains éléments particuliers ont émergé de nos données. Par exemple, nous avons pu identifier la transparence et l'écoute peu de temps après les premiers entretiens. La grille d'entretien s'est ainsi bonifiée au fur et à mesure de rencontres et a permis d'approfondir et vérifier la pertinence de ces nouveaux éléments pour les différents participants.

Ainsi, dans un premier temps, notre procédure d'analyse des données a d'abord été centrée sur l'identification des thématiques en lien avec l'établissement et le maintien d'une relation de confiance entre le relationniste et les parties prenantes. Les extraits codés provenant des *verbatim* ont été attachés à chacune de ces thématiques. Rappelons que l'identification de ces thématiques s'articule autour des idées émises par chaque groupe (relationnistes et parties prenantes).

Dans un deuxième temps, nous avons réexaminé les propos contenus dans chacune des thématiques à la lumière des différents types de confiance répertoriés au chapitre II (rationnel, organisationnel, relationnel, cognitif et affectif). C'est ainsi que nous avons pu relever, dans chacune des thématiques, les éléments constitutifs de la relation de confiance les plus centraux dans le discours des relationnistes et des parties prenantes, ainsi que les explications qui nous permettrait de revoir notre modèle *a priori* pour éventuellement le bonifier ou le modifier. Nous nous sommes rapidement rendu compte que toutes les thématiques identifiées n'avaient pas nécessairement la même importance. Certaines ont permis de regrouper des propos se rapportant uniquement à un élément constitutif de la relation de confiance, alors que d'autres permettaient d'en identifier plusieurs. De plus, certaines thématiques ont plutôt permis de regrouper des extraits de *verbatim* fournissant une explication par rapport à la création, au maintien et au développement de la relation de confiance en relations publiques. L'ensemble des

thématiques identifiées a néanmoins été conservé, puisqu'elles offraient toutes des pistes de réponse en lien avec notre objectif de recherche.

Insistons également sur le fait que même si certaines idées contenues dans les propos retenus aux fins d'analyse sont généralement présentes dans une majorité d'entretiens, des éléments apportés par un seul participant ont pu être retenus parce qu'ils se distinguaient des autres informations recueillies et qu'ils pouvaient permettre l'approfondissement et une meilleure compréhension des notions reliées à certaines thématiques. Conséquemment, on ne retrouvera donc pas, dans l'analyse des données, de références quantitatives, qui n'auraient ni sens ni validité statistique quant à la prédominance des thématiques. Toutefois, on trouvera à titre indicatif à l'annexe II un tableau donnant des informations à la fois qualitatives et quantitatives sur la répartition des extraits retenus pour fin d'analyse, pour chacune des thématiques identifiées. L'annexe III présente quant à elle, toujours à titre indicatif, une série de graphes fournissant également des données quantitatives quant au nombre de relationnistes et de parties prenantes ayant mentionné chacune des thématiques.

3.5 Les limites de l'étude

3.5.1 La portée de l'étude

Notre recherche repose sur 40 entretiens menés auprès de personnes choisies en fonction de leur expérience, de leur milieu d'appartenance et de leur implication dans des dossiers médiatisés (dossiers potentiellement porteurs d'externalités négatives pour les parties prenantes). En ce sens, il ne s'agit pas d'une enquête visant la généralisation des résultats à l'ensemble des relationnistes et parties prenantes. Il s'agit plutôt d'une étude exploratoire visant à développer une meilleure compréhension de l'établissement, du maintien et du développement d'une relation de confiance les relationnistes et les parties prenantes.

3.5.2 Les biais du chercheur et les biais de codification et de classification

Tout travail de recherche implique, au-delà de la mise en place d'un cadre méthodologique, la subjectivité de celui qui s'y engage. Le processus de construction d'un objet de recherche, la forme que prend la formulation de la question de recherche, le choix de tel ou tel cadre théorique et méthodologique, sont autant de moments où la singularité du chercheur s'exprime. Toutefois, l'utilisation du logiciel *Sémato* (Plante, Dumas et Plante, 2005) pour le codage des propos recueillis lors des entretiens individuels a contribué à réduire ce type de biais, car le codage des textes y est en grande partie automatisé sur la base des définitions des champs sémantiques à rechercher au sein du corpus. Ce traitement a été effectué à partir du *verbatim* retranscrits grâce aux enregistrements effectués lors des entretiens. Ainsi, un autre chercheur qui utiliserait les mêmes thématiques de départ arriverait, dans un premier temps, à une codification sensiblement identique à celle du corpus étudié. Toutefois, ce travail de classification automatique ayant été vérifié et revu par la chercheuse, il est possible que des biais d'interprétation se soient glissés à cette étape. Notons par ailleurs, qu'un soin particulier a été porté à la réduction, sinon à l'élimination des erreurs de transcription.

3.5.3 Les biais dus aux déclarations des personnes interviewées et à leur attitude face au chercheur

Comme l'indique Groleau (2003), les praticiens peuvent parfois éprouver des difficultés à verbaliser la teneur de leurs pratiques professionnelles. Une omission ou encore un mensonge (pour faire plaisir au chercheur, par exemple) de la part d'un répondant pourraient venir fausser les résultats. Toutefois, la multiplication des entretiens et la recherche de thématiques transversales permettent de croire à une importante réduction, sinon à une élimination quasi complète de ce biais.

3.5.4 Les biais géographiques et culturels

Notre champ d'investigation se limite au Québec, auprès d'un échantillon composé de participants dont le français est la langue maternelle. Un tel choix d'échantillon a permis

d'interviewer une population relativement homogène par rapport à la situation géographique et culturelle. En contrepartie, ce choix limite la portée de l'étude. Par exemple, une telle étude, menée aux États-Unis, en France ou dans des cultures plus collectivistes, telle la Chine, pourraient donner des résultats complètement différents.

3.5.5. Le biais temporel

L'étude a été menée en 2010-2011, en lien avec des dossiers encore relativement présents dans l'actualité. Cela comportait l'avantage que ces dossiers (et les différents enjeux et problématiques en découlant) étaient très présents à la mémoire des participants interviewés. Par contre, cela aura sans doute teinté leurs propos, puisque les problématiques exposées (le gaz de schiste ou encore le projet de l'échangeur Turcot, par exemple) étaient encore débattues dans l'espace médiatique (sauf pour le cas du projet de déménagement du Casino de Montréal au Bassin Peel).

3.5.6 Le biais contextuel

Le fait que nous ayons conduit des entretiens auprès de relationnistes et de parties prenantes impliquées dans des projets potentiellement porteurs d'externalités négatives pour les parties prenantes peut teinter leurs propos. Si cela a permis de recueillir une diversité de points de vue et de voir différents enjeux de la relation confiance, il reste que les propos, issus de situations où les enjeux sociaux sont marqués, l'inconvénient de polariser certains propos sur des aspects négatifs de la relation entre relationnistes et parties prenantes.

CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

RÉSUMÉ

Le chapitre IV propose une première mise à plat des données collectées lors des entretiens. Cette étape préalable vise à identifier les thématiques abordées en lien avec la relation de confiance pour pouvoir ensuite en dégager les éléments constitutifs de la création, du maintien et du développement d'une telle relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes et les processus menant à la création du lien de confiance. Ce chapitre résume, synthétise et expose les premiers résultats de cette analyse préliminaire des données. Toutefois, ces résultats ne sont pas discutés, l'analyse proprement dite et la discussion constituant à part entière l'objet du prochain chapitre.

Les thématiques ont été nommées à l'aide de vocables ou de courtes expressions exprimant l'élément sémantiquement central. Nous en avons répertorié 15 : la communication bidirectionnelle, l'authenticité du discours du relationniste, l'usage de la stratégie, la crédibilité, la réputation et l'expertise perçues, la compréhension du mandat du relationniste, le regard du relationniste sur son métier, le pouvoir, l'argument démocratique, les relations humaines, le contexte et la gestion des enjeux des parties prenantes, les relations avec les médias, l'éthique du relationniste, le rôle de l'organisation, la définition de ce qu'est un « bon » relationniste et enfin, l'évolution des relations publiques. La présentation de chacun de ces thèmes précise les indicateurs ayant servi à leur élaboration et elle est accompagnée d'extraits d'entretiens représentatifs. Le chapitre se termine sur une synthèse des différentes positions par rapports aux thématiques identifiées.

Les entretiens ne parlent pas d'eux-mêmes. Leur simple transcription ne conduit pas à un modèle de la relation confiance entre relationnistes et parties prenantes. Dans le but d'élaborer un tel modèle, nous avons d'abord procédé à une analyse thématique de chacun des verbatim. Plus précisément, nous avons procédé à un resserrement des données autour des thématiques traversant les entretiens avec les relationnistes, d'une part, et les parties prenantes, d'autre part. Avec l'aide, en partie, du logiciel Sémato, nous avons identifié différents éléments pouvant être reliés aux types de confiance et aux éléments constitutifs de la relation de confiance que nous avons préalablement identifiés (c'est-à-dire les éléments en lien avec les éléments de la figure 6). Nous précisons que le logiciel Sémato a été utilisé en partie (pour la détermination des thématiques), mais nous nous sommes vite rendu compte que les entretiens étaient structurés de telle sorte que l'utilisation du logiciel ne pouvait se substituer à certaines opérations manuelles d'inventoriage et de répertoriage. Au cours du processus d'identification de ces thématiques, certaines nouvelles thématiques ont émergé. Autrement dit, même si notre grille d'entretien était issue des éléments constitutifs identifiés à la figure 6, nous n'avons pas tenté de faire correspondre les propos recueillis à ces éléments issus de la documentation. Nous avons plutôt cherché à identifier les thématiques à partir des verbatim. Nous nous sommes efforcée, dans un premier temps, de cerner des thématiques émergentes, à considérer ici comme des catégories émergentes directement des verbatim d'entretien. Nous nous sommes ensuite concentrée à regrouper les éléments au sein de catégories mutuellement exclusives afin de faciliter leur analyse ultérieure et leur mise en relation avec les thématiques et éléments identifiés dans la documentation. Les thématiques ont été identifiées par des vocables ou de courtes expressions exprimant l'élément sémantiquement central. Au total, 15 grandes thématiques ont été définies en lien avec l'établissement et le maintien d'une relation de confiance : la communication bidirectionnelle, l'authenticité du discours du relationniste, l'usage de la stratégie, la crédibilité, la réputation et l'expertise perçues, la compréhension du mandat du relationniste, le regard du relationniste sur son métier, le pouvoir perçu de part et d'autre, l'argument démocratique, les relations humaines, le contexte et la gestion des enjeux des

parties prenantes, les relations avec les médias, l'éthique du relationniste, le rôle de l'organisation, la définition de ce qu'est un « bon » relationniste et enfin, l'évolution des relations publiques.

Voyons plus précisément à quoi correspondent chacune de ces thématiques :

1. La thématique intitulée *communication bidirectionnelle* regroupe les éléments de contenu liés à l'idée que communiquer, c'est mettre en commun. Plus précisément, cette thématique rassemble les propos relatifs à l'aspect bidirectionnel (ou non) de la communication entre le relationniste et les parties prenantes. La notion de communication bidirectionnelle implique un émetteur et un ou plusieurs récepteurs ainsi qu'une rétroaction entre ces parties (autrement dit, les émetteurs deviennent des récepteurs à tour de rôle) (Grunig et Hunt, 1984). Rappelons toutefois que la bidirectionnalité de la communication n'est pas nécessairement synonyme d'équilibre. Les modèles de relations publiques développés par Grunig et Hunt (1984) mettent ce constat en évidence (ces derniers parlent de communication bidirectionnelle asymétrique et symétrique). Les éléments-clés d'une communication bidirectionnelle sont, de manière générale : le dialogue (ou l'interaction), l'écoute (de part et d'autre), la rétroaction et la participation de chacune des parties impliquées dans la relation à la constitution du discours (Sfez, 2004). Aussi, ces éléments ont servi d'indicateurs pour identifier les extraits relevant de cette thématique.
2. La thématique de *l'authenticité du discours* du relationniste regroupe les propos concernant la transparence, la vérité (et son corolaire, le mensonge), l'honnêteté et la malveillance, ainsi que la subjectivité inhérente au métier de relationniste. Ainsi définie, cette thématique se distingue de celle définie en marketing où l'authenticité réfère à la conformité des prestations et des comportements d'une entreprise et de ses représentants aux attentes du client (Donney et Cannon,

1997)³⁹ ou encore en psychologie, où l'authenticité peut notamment être considérée comme intrapersonnelle (centrée sur le respect du Soi ou de son identité) (Ménard et Brunet, 2011). En tant que thématique, l'authenticité du discours du relationniste renvoie aux commentaires liés à l'idée que ce que le relationniste dit est vrai ou perçu comme tel. Les éléments déjà mentionnés de transparence, de vérité et de mensonge, d'honnêteté et de malveillance ont servi d'indicateurs pour identifier les extraits relevant de cette thématique.

3. La thématique *usage de la stratégie* réfère aux commentaires des participants en lien avec le processus de communication à suivre (Dagenais, 1999). Les composantes de ce processus de communication ont ici servi d'indicateurs : la ligne directrice d'une action de communication, l'orientation d'intervention, les façons de faire cohérentes qui répondent à des objectifs de communication et qui précèdent la mise en œuvre de moyens de communication, par exemple.⁴⁰ En relations publiques, la stratégie donnera lieu à la mise en place de moyens de communication (conférence de presse, un communiqué de presse, des rencontres avec les gens du milieu, des publicités, des commandites, etc.).
4. En accord avec le modèle de crédibilité d'une source d'Hovland et Weiss (1951), où la crédibilité et la réputation dépendent de l'expertise de la source, les éléments de discours liés à *la crédibilité, la réputation et l'expertise perçues* ont été placés sous une même thématique. La crédibilité, la réputation et l'expertise perçues font référence aux perceptions subjectives mutuelles de la personnalité et de l'image construites par les parties à partir d'informations acquises et des expériences passées avec un individu (Hass, 1981). Par ailleurs, confiance et expertise sont aussi liées, comme le souligne Wilson (2007), dans une étude sur la crédibilité des

³⁹ L'on comprendra qu'ici, le terme ne réfère **pas** à la dimension de l'authenticité qui renvoie à l'origine d'un produit (par exemple, un produit possédant une étiquette d'appellation contrôlée).

⁴⁰ Voir le site de la faculté permanente de l'éducation de l'Université de Montréal, section « Vocabulaire des relations publiques » : <http://www.fep.umontreal.ca/rp/vocabulaire/strategie.html> [page consultée le 1er décembre 2010].

sources utilisées par les médias dans le domaine de la nutrition. Une source peut être jugée crédible non seulement en raison de son expertise, mais également parce qu'elle est jugée digne de confiance de par son amabilité, sa sympathie, son empathie... (ce sont alors des sources dites « profanes »). Les indicateurs liés à cette thématique étaient tout ce qui se rapportaient à l'idée de l'expertise (« capacité à », « expert en », « habileté à »), à la réputation (« reconnu par », « reconnu comme étant », « passer pour », « renommé pour ») et à l'idée de crédibilité (« fiabilité » des propos).

5. La thématique du *regard du relationniste sur son métier* regroupe les éléments de contenu liés à la perception des relationnistes sur leur métier en particulier et les relations publiques en général. Les éléments ayant servi d'indicateurs pour identifier les extraits relevant de cette thématique sont des vocables ou de courtes expressions telles que : « les relations publiques sont... », « ma fonction est... », « le métier de relationniste est... », « mon travail en est un de... »).
6. La thématique du *pouvoir de part et d'autre*, quant à elle, se rapporte au pouvoir, tel que perçu par les uns et les autres. Cette thématique regroupe donc des éléments de discours se rapportant au pouvoir des parties prenantes, tel que perçu par les relationnistes et au pouvoir des relationnistes, tel que perçu par les parties prenantes. En tant que thématique, le pouvoir renvoie aux commentaires liés à la capacité des relationnistes ou des parties prenantes à influencer les décisions de la haute direction d'une entreprise. Les vocables et expressions tels : « ascendant », « avoir le pouvoir de... », « avoir un impact de vie ou de mort sur... », « être à même de » ont été utilisés pour catégoriser les propos des participants.
7. La thématique de *l'argument démocratique* regroupe les propos liés à l'idée que l'exercice des relations publiques contribue à alimenter les débats dans l'espace public et, qu'en ce sens, il favorise l'exercice de la démocratie. Les vocables et

expressions relatifs à l'idée de débats publics, d'échange d'opinions multiples, de tribune publique, de médiatisation des opinions, ont été utilisés pour identifier les éléments de contenus formant cette thématique.

8. La thématique *relations humaines* regroupe les éléments de contenu relatifs aux éléments constitutifs de la relation de confiance affective et cognitive qui ont été relevés par les relationnistes et les parties prenantes lors des entretiens, à savoir : l'empathie, la sympathie, la bienveillance, l'ouverture d'esprit, la flexibilité, etc. Les éléments des deux premières colonnes (confiance affective et confiance cognitive) du tableau 9 ont servi d'indicateurs pour cette thématique.
9. La thématique *la compréhension du mandat du relationniste* regroupe les propos relatifs à la perception que les relationnistes se font de la compréhension de leur mandat par les personnes qui ne sont pas des relationnistes : leurs collègues, leur patron, les parties prenantes. Les vocables et expressions tels : « mon mandat consiste à », « ma mission est de », « l'interprétation de mon mandat », « mon travail consiste à... alors qu'on... », « mon patron pense que les relations publiques sont.. ») ont été utilisés pour catégoriser les propos des participants.
10. Dans l'ensemble des propos recueillis, que ce soit auprès des relationnistes ou des parties prenantes, la prise en compte du contexte et des enjeux de la problématique donnée est un élément qui a été soulevé à maintes reprises. « La gestion d'un seul ou de plusieurs enjeux de communication est une fonction de relations publiques dont le but consiste à réduire les risques, de créer des occasions et de gérer la réputation de l'organisation ». [Traduction libre] (Tucker et Broom, 1993, p. 38-40). La thématique de la *prise en compte du contexte et des enjeux* regroupe donc les propos relatifs à la compréhension du relationniste des différents enjeux ou problématiques d'un dossier donné. Les indicateurs ayant servi à former cette thématique sont : la gestion des enjeux, la prise en compte du

contexte, la capacité à comprendre les attentes des parties prenantes, la gestion des irritants, l'identification des risques et la prise en considération des exigences et des doléances des parties prenantes.

11. La thématique *relations avec les médias* regroupe les éléments de contenus liés aux interactions des relationnistes avec les membres de la presse écrite ou électronique (que ce soit en termes de fréquence d'interaction, d'attentes respectives, de qualité des échanges, etc., termes ayant servi d'indicateurs pour cette thématique)
12. La thématique de *l'éthique du relationniste* rassemble les éléments de contenus liés à l'idée du devoir éthique des relationnistes dans le cadre de leurs fonctions. Tous propos en lien avec le code d'éthique des relationnistes ou avec les responsabilités inhérentes au métier de relationniste ont été répertoriés sous cette thématique. Nous avons également regroupé dans cette thématique tout commentaire en lien avec l'idée de création (ou non) d'un ordre professionnel en relations publiques.
13. La thématique *du rôle de l'organisation* renvoie aux commentaires relatifs à la perception du rôle de l'organisation (l'entreprise qui emploie le relationniste) dans la mise en place des activités de relations publiques et la fonction du relationniste. Les propos contenant des vocables ou des expressions tels « l'organisation doit... », « l'organisation est... », « la fonction de l'organisation consiste à » ont été analysés et classés selon qu'ils correspondaient à l'idée du rôle joué par l'organisation en termes de relations publiques.
14. La thématique *bon relationniste* renvoie à tout commentaire en lien avec la perception (à la fois des parties prenantes et des relationnistes) sur les qualités nécessaires pour effectuer des relations publiques efficaces, en lien avec le

mandat du relationniste d'établissement et de maintien d'un lien de confiance avec les parties prenantes. Les vocables et expressions tels : « un bon relationniste est... », « Un relationniste de métier peut... », « Pour faire de bonnes relations publiques... », etc. ont été analysés et catégorisés sous cette thématique lorsqu'ils correspondaient à l'idée que les relationnistes ou les parties prenantes se faisaient d'un relationniste exerçant son métier de la « bonne » façon (la « bonne » façon était considérée comme étant celle qui permettait à l'une ou l'autre des parties d'obtenir le plus possible satisfaction dans un dossier donné, tout en demeurant fidèle à l'éthique).

15. Enfin, la thématique de *l'évolution des relations publiques* regroupe les éléments de contenu liés relatifs à la définition actuelle des relations publiques et à l'évolution que les relationnistes perçoivent de leur métier et du champ disciplinaire des relations publiques. Les vocables et expressions tels : « évolution », « avenir », « cheminement », « transformation des relations publiques », etc. ont été utilisés pour catégoriser les propos pertinents par rapport à cette thématique.

4.1 La communication bidirectionnelle

Chez les relationnistes interviewés, les avis sont partagés par rapport à la nécessité d'établir un dialogue (et donc une communication bidirectionnelle) avec les parties prenantes. Les propos recueillis peuvent être regroupés en deux principaux courants de pensée. L'un évalue la communication bidirectionnelle comme étant généralement essentielle : « Les parties prenantes ne sont pas des gens que nous remplissons. Ce sont des gens avec qui nous échangeons. Les relations publiques relèvent de l'échange et non pas du vide à combler. » Ou encore :

Dans le passé, pourquoi une entreprise se serait-elle prise la tête à vouloir dialoguer de façon prolongée et coûteuse avec un tas de groupe qui peut-être n'en espéraient pas tant? Maintenant, à mesure que les demandes sont plus nombreuses, c'est correct, il faut le faire. Il faut instaurer un dialogue avec les parties prenantes.

Toutefois, ce type de communication apparaît comme étant difficile à mettre en pratique, voire utopique :

Établir un dialogue avec les parties prenantes est primordial pour la confiance [...] Dans la pratique, ce qui se rapproche le plus de l'approche bidirectionnelle symétrique, c'est lorsque nous travaillons en mode de gestion de crise. Là, tout d'un coup, nous n'avons pas le choix, nous avons le dos au mur et il faut être transparent et accepter d'être critiqué. Mais sinon, nous sommes dans un mode où l'on force les consciences, d'une certaine façon, pour faire passer notre message. Nous essayons de l'imposer et non pas de dialoguer.

L'idée que la communication symétrique bidirectionnelle est difficile, voire impossible à mettre en pratique mentionnée chez les relationnistes. Par exemple, l'un d'entre eux déclare : « Encore aujourd'hui, la grande tendance demeure de faire de la communication asymétrique bidirectionnelle. Nous vivons dans un système capitaliste qui commande ça. ». Un autre explique : « La communication symétrique bidirectionnelle est impossible à mon sens, car la communication est essentiellement persuasive. »

En revanche, une voix soutient que le fait d'engager un dialogue avec les parties prenantes n'est pas toujours une façon de faire optimale : « Nous ne pourrions jamais être dans un modèle symétrique bidirectionnel. [...] Parfois, ça peut être le cas, mais ce n'est pas toujours nécessaire. » Un autre explique que ce n'est résolument pas une façon de faire efficace en relations publiques : « On ne le fait jamais [pratiquer une communication bidirectionnelle], parce que ça ne donne absolument rien. Nous avons tenté à quelques occasions de le faire, mais je dirais que dans le milieu où je travaille, ce n'est pas une façon de travailler qui est adéquate. »

Chez les parties prenantes, on avance que le « vrai » dialogue, soit celui reposant sur l'écoute et l'échange de part et d'autre, est nécessaire pour que se crée une véritable relation de confiance : « Pour que la confiance s'installe, il faut qu'on puisse échanger chacun notre tour. », explique une partie prenante. Une autre souligne : « Il n'y a pas de confiance sans dialogue. » Toutefois, ce dialogue apparaît comme un idéal quasi utopique. En effet, des éléments de leur discours font référence au fait qu'en tant que parties prenantes, elles n'ont pas l'impression que c'est ce que souhaitent les relationnistes :

Ils [les relationnistes] ont d'abord pris la parole, mais ils ne nous ont pas ensuite donné la chance de rétorquer. Nous aurions aimé avoir le temps de digérer l'information et ensuite, avoir la chance de donner nos premiers feedbacks au relationniste et aux promoteurs du projet. Ils ne nous ont pas donné droit de parole.

Un autre déclare :

Je déplore le fait qu'il n'y avait même pas une apparence de consultation avec les gens de la communauté. Ce que nous voulons, ce que nous sommes en droit de nous attendre des relationnistes, ce n'est rien de moins qu'une communication. Pour moi, une communication, c'est quand les deux personnes parlent et s'écoutent et se comprennent. Ils n'ont même pas essayé de le faire et ils se disent relationnistes...

Une autre insiste sur la nécessité d'amorcer ce dialogue avant que les décisions administratives ne soient prises afin de tenir compte des préoccupations des gens du milieu :

Dans le fond, ce que l'on souhaite et ce que l'on demande aux différents promoteurs et porte-parole depuis longtemps, c'est qu'avant de se lancer dans de grands projets, de prendre le temps de parler un peu avec les gens de la communauté. Il ne s'agit pas nécessairement de tout régler ce qui peut faire divergence, mais au moins de reconnaître qu'il y a matière à y avoir un échange de qualité. On dirait que les organisations se comportent de plein droit comme si elles n'avaient pas à se soumettre à un processus d'échange avec les parties prenantes.

Un autre explique : « Ils [les relationnistes] nous ont fait comprendre qu'ils allaient nous expliquer la situation. Mais tout était déjà décidé. Pourquoi échanger si tout est déjà décidé? On avait alors vraiment l'impression de se faire prendre pour des poires ».

Chez les parties prenantes, on souligne l'importance du dialogue dans la construction, le maintien et le développement du lien de confiance. Plus précisément, on soutient l'idée que les relationnistes devraient d'abord consulter les parties prenantes plutôt que de simplement les informer des décisions administratives. Cela est toutefois considéré comme étant pratiquement impossible par l'une des parties prenantes interviewées : « C'est un peu utopique de penser que les promoteurs et les relationnistes viendront d'abord nous rencontrer avant de démarrer un projet, mais ça pourrait arriver un jour. »

Toujours chez les parties prenantes, on considère l'écoute comme un facteur essentiel à l'établissement, au maintien et au développement d'une relation de confiance, mais on soutient qu'elle n'est pas suffisamment pratiquée par les relationnistes : « Ils [les relationnistes] sont bons pour nous servir de grands discours, mais ils ne nous écoutent pas. »

La perception de l'écoute comme une qualité essentielle d'une relation de confiance est aussi prégnante chez les relationnistes. Par exemple, on défendra qu' : « Établir une relation de confiance présuppose que l'individu n'est pas seulement disposé à parler, mais à écouter. Lorsqu'une personne est disposée à écouter, elle est alors également disposée à se laisser influencer par l'autre. » Un autre relationniste déclare : « Pour être un bon relationniste et être digne de confiance, cela prend des gens qui ont des capacités importantes d'écoute. » Enfin, un autre explique : « Pour bien pratiquer la communication, la première vertu, c'est l'écoute. Si on ne sait pas écouter, il n'y a pas de communication possible ». Percevoir l'écoute comme essentielle semble lié à l'idée que la communication ne se limite pas à une expression claire de l'information, mais qu'elle implique, chez l'émetteur, la capacité d'identifier le contexte dans lequel s'effectue la

communication, de tenir compte des attentes, des besoins et des intérêts des personnes à qui l'on s'adresse et donc d'écouter ce que l'autre personne a à dire. Néanmoins, l'impression de n'être pas suffisamment écoutées par les relationnistes est reprise par des représentants des parties prenantes :

Pour qu'un relationniste soit digne de confiance, il faut attendre un minimum du relationniste, c'est-à-dire qu'il ait une bonne connaissance du milieu, à la fois sociale et économique, et qu'il soit ouvert à échanger avec les parties prenantes. Malheureusement, ce n'est souvent pas le cas. Je dirais même que ce n'est jamais le cas. Dans notre cas, il [le relationniste] n'a pas pris la peine d'entendre notre position.

Chez les relationnistes, on dit pourtant être conscients que les parties prenantes d'aujourd'hui ne sont pas comme celles d'hier par rapport à leur participation à la relation : « Il y a quinze ans, les organisations proposaient de réfléchir à la place des gens. Aujourd'hui, un tel discours ne tient pas la route. Les parties prenantes ne sont plus passives. » En réponse à un relationniste qui lui exposait le projet dont il devait faire la promotion, l'une des parties prenantes a dit :

Monsieur [le relationniste], je peux bien penser que ce que vous me dites est juste, mais il me faudra nécessairement et obligatoirement aller valider les informations que vous me donnez pour m'assurer que ce que vous dites est concret, exact, précis et que ça fait vraiment le tour de la problématique.

Autrement dit, chez les parties prenantes, on dit ne plus se contenter d'accepter « bêtement » le discours des relationnistes.

En somme, chez les relationnistes, on soulève qu'une communication bidirectionnelle, aussi symétrique que possible (reposant sur l'écoute active des parties prenantes) est nécessaire à l'établissement, au maintien et au développement d'une relation de confiance, mais qu'elle est utopique. Une position discordante existe aussi au sein des relationnistes interviewés qui affirment qu'une communication bidirectionnelle symétrique n'est pas du tout souhaitable. Au-delà de ces positions défendues par les

relationnistes, le corpus permet une classification plus fine en fonction du degré d'articulation des propos des relationnistes sur la question de la communication bidirectionnelle. En effet, nous avons pu identifier quatre positions distinctes:

1. la communication bidirectionnelle et symétrique est considérée comme étant absolument nécessaire à l'établissement, au maintien et au développement du lien de confiance et elle oriente la pratique;
2. la communication bidirectionnelle et symétrique est considérée favorable à l'établissement, au maintien et au développement du lien de confiance, mais n'oriente pas systématiquement la pratique;
3. la communication bidirectionnelle symétrique serait un idéal utopique pour l'établissement, le maintien et le développement du lien de confiance;
4. finalement, la négation de la bidirectionnalité et de la symétrie de la communication comme élément constitutif d'une relation de confiance.

Chez les parties prenantes, sans nécessairement utiliser l'expression « communication bidirectionnelle symétrique » propre au vocabulaire des relationnistes, on entrevoit un point de vue assimilable à ce que l'expression « communication bidirectionnelle symétrique » désigne. Ainsi, l'écoute et le fait que le relationniste doive également jouer le rôle du récepteur est mentionné comme un élément essentiel à toute relation de confiance. Ici encore, il est possible, au-delà de cette observation, de classer plus finement les positions des parties prenantes interviewées par rapport à la communication bidirectionnelle (ou des concepts en découlant) comme élément constitutif d'une relation de confiance. Au-delà de l'écoute, on mentionne, chez les parties prenantes, que les relationnistes ont pour mandat de prendre en considération leurs doléances et leurs commentaires, mais que ces derniers ne le font pas. Certains propos laissent entendre qu'il est impossible pour les relationnistes d'établir un réel dialogue avec les parties prenantes.

4.2 L'authenticité du discours

Rappelons que l'authenticité du discours du relationniste regroupe les propos concernant la transparence, la vérité (et son corolaire, le mensonge), l'honnêteté et la malveillance. Tout comme l'écoute, la transparence est mentionnée dans le discours des relationnistes comme une qualité valorisée et constituerait un autre élément de la création, du maintien et du développement d'une relation de confiance avec les parties prenantes. Un des relationnistes interviewé déclare :

[Pour bâtir une relation de confiance], il faut que les parties prenantes comprennent bien ce que l'entreprise souhaite faire et ce que moi, en tant que relationniste, je peux faire. J'appelle cela « déclarer l'intention ». À mon avis, dans la communication, l'intention est très importante. [...] Les parties prenantes doivent savoir ce que l'on veut.

Toutefois, la transparence n'a pas le même sens pour tous les relationnistes interviewés. Ainsi, quelques propos recueillis auprès de ces derniers indiquent que la transparence, consiste à déclarer ses intentions de départ et être responsable plutôt que d'être toujours « vrai » dans ses propos (et donc de dire toujours la vérité):

Il arrive parfois que nous disions toute la vérité, mais pas nécessairement à tout le monde. Nous la disons aux journalistes et nous leur expliquons ensuite pourquoi ils ne peuvent pas diffuser l'ensemble de nos propos à la population.

Chez les parties prenantes, on souligne que la transparence est essentielle pour créer la confiance et qui dit transparence dit vérité. À cet égard, on soupçonne les relationnistes de cacher sciemment de l'information, de discuter des grands enjeux en catimini et de tenir volontairement les parties prenantes à l'écart des véritables enjeux. Par exemple, une des parties prenantes interviewées affirme : « Ils [les relationnistes] sont des gens de mauvaise foi. [Dans le cadre de ce dossier] ils nous ont fait circuler de fausses informations et ils le savaient très bien. C'était pour qu'on gobe ce qu'ils nous disaient et ils voulaient juste vendre leur projet et qu'on l'accepte. » Un autre extrait en témoigne :

S'ils [les relationnistes] avaient été certains de leur dossier, peut-être auraient-ils pu en débattre publiquement. Mais ils le savaient, tout comme nous, que ça ne fonctionnait pas. [...] Alors, ils ont choisi de tout faire en sourdine en espérant que cela ne se sache pas, mais c'est encore pire. Nous sommes en 2010 et il n'y a rien qui ne se sache pas.

Chez les relationnistes, on admet ne pas être neutres, étant donné leur mandat de défense de l'image de l'organisation, mais on souligne que les relationnistes ont aussi un devoir d'éthique et une responsabilité professionnelle à l'égard des parties prenantes — devoir qui commande le respect et l'honnêteté :

Plutôt que de louvoyer, que d'être énigmatique, pourquoi ne pas avouer que l'on ne connaît pas la réponse à une question, par exemple et dire à la personne que nous allons aller chercher l'information et la lui communiquer quand nous aurons la réponse? Ma responsabilité professionnelle, c'est de communiquer une information qui soit juste. C'est une question d'éthique et de respect aussi.

Ce qui conduit à l'épineuse question de la vérité et du mensonge. Chez les relationnistes, la vérité est perçue comme nécessaire dans la construction d'une relation de confiance. Plus précisément, leurs propos tendent à montrer qu'elle est un mal nécessaire :

Les parties prenantes doivent sentir que nous sommes prêts à dire la vérité, à jouer le jeu de la vérité. Et ça, ça touche une zone d'ombre chez les relationnistes. La vérité, on la dit de façon stratégique. On la dit de telle façon que l'on va en retirer des avantages au fur et à mesure qu'on la dit.

Un autre explique :

Pour moi, il y a une différence entre l'éthique de vérité qui satisfait l'interlocuteur (tu ne dis la vérité, point final) et une éthique de responsabilité. Nous [les relationnistes] devons trouver le juste équilibre entre les deux.

Le discours des parties prenantes sur la question de la vérité est d'un tout autre acabit. On y retrouve des accusations à l'effet que les relationnistes véhiculeraient sciemment de fausses informations pour endormir les parties prenantes les plus récalcitrantes.

Il [le relationniste] voulait nous donner l'impression que nous nous inquiétions pour rien. Il passait à côté de la réalité et disait de grosses erreurs factuelles. Il disait des choses qui n'étaient vraiment pas correctes. [...] Dans mon for intérieur, je me disais : « Comment peut-il dire des choses aussi fausses? Il induit le monde en erreur. C'est délibéré de sa part!

Une autre témoigne :

Quand le porte-parole X et ses amis se sont mis à essayer de détruire le débat public sur la question, nous avons eu la puce à l'oreille que quelque chose se tramait en-dessous de la table et dont on ne parlait pas. Quand on a commencé à se documenter [sur la problématique], nous nous sommes rendus rapidement compte que l'information qui nous était donnée [par les relationnistes et les porte-parole] étaient fausses ou alors non pertinentes.

En tant que public actif, chez les parties prenantes on mentionne le devoir qu'elles ressentent de rectifier le tir lorsqu'elles ont le sentiment que le relationniste diffuse de fausses informations :

Un de mes proverbes fétiche est : « La vérité marche fièrement au soleil, mais le mensonge cherche toujours l'ombre. » Eux, [les promoteurs du projet et les relationnistes] ont voulu aller dans l'ombre, mais nous avons mis la lumière sur leurs mensonges.

Une autre explique : « C'est un peu notre travail de rétablir les faits. Nous nous sommes bien documentés. Nos sources sont sûres. »

Chez les relationnistes, on se défend pourtant bien de mentir aux parties prenantes : « Nous ne sommes plus dans un monde où tu peux t'imaginer que tu vas diffuser n'importe quoi et que ça va fonctionner et que c'est un modèle de communication viable. » Chez les relationnistes, on se dit conscient de n'être pas neutre : « C'est sûr que je défends un point de vue. C'est ça ma job! », s'exclame un des relationnistes interviewé. Un autre explique : « Les relations publiques n'ont jamais eu la prétention d'être objectives. Je défends la vision, les projets de mon entreprise et j'y crois. Mais ça

ne veut pas dire que parce que je défends ce point de vue là, je suis un menteur. » Un autre relationniste déclare : « Il faut comprendre que moi, comme relationniste, je dois voir à maintenir une image de mon organisation. Nous [les relationnistes] ne pouvons pas être neutres. »

À cet égard, chez les relationnistes, on clame haut et fort que les relationnistes ne devraient pas être perçus comme étant des gens objectifs, car ce n'est pas leur raison d'être :

Ce que bien des gens oublient, qu'ils soient dans la pratique ou à l'extérieur, c'est que le relationniste est la personne qui parle au nom de l'organisation, ce n'est pas la personne elle-même. Les relations publiques, c'est un travail de représentation.

L'un des relationnistes interviewé explique sa vision des choses, différente : « Fondamentalement, quel est le rôle du professionnel en relations publiques? C'est de satisfaire son premier client qui est son patron. » Et satisfaire son patron peut signifier avoir à mentir pour lui :

Il y a des relationnistes qui font un travail formidable pour leur patron, mais un sale job sur le plan professionnel. Ce sont des gens qui n'ont pas d'éthique, qui n'ont pas de cœur, qui mentent. C'est comme ça dans tous les secteurs d'activité du relationniste. Nous sommes payés pour mentir.

Si les propos recueillis auprès des parties prenantes indiquent une conscience de la nécessaire subjectivité du relationniste (« Le relationniste n'a pas un rôle de médiateur neutre et objectif. »), on y déplore néanmoins que ces derniers soient les marionnettes d'une organisation qui leur dicte quoi dire.

Pour moi, un bon relationniste serait quelqu'un qui ne parlerait pas avec la cassette; quelqu'un qui serait capable d'admettre qu'effectivement, il y a des risques [associés au projet défendu] et que son organisation devrait attendre des études plus poussées, qu'il demandera à des scientifiques neutres de se pencher sur la question. Un bon

relationniste est quelqu'un qui admettrait que les parties prenantes ont raison d'être préoccupées et qui ne nous prendrait pas pour des valises.

En somme, en ce qui concerne les indicateurs associés à l'authenticité du discours du relationniste (la transparence, l'objectivité et la subjectivité, la vérité et le mensonge, l'honnêteté et la malveillance), le discours des relationnistes révèle que pour créer, maintenir et développer un lien de confiance avec les parties prenantes, l'honnêteté dans le discours et la cohérence entre les paroles et les actes sont perçues nécessaires. S'il existe une certaine homogénéité dans les propos recueillis auprès des relationnistes en ce qui a trait à l'authenticité du discours, il existe une dichotomie frappante chez les relationnistes ayant abordé le sous-thème de la vérité. On y retrouve à la fois l'idée de dire toute la vérité aux parties prenantes et celle voulant que toute vérité ne soit pas bonne à dire. La question de la vérité apparaît donc comme étant controversée chez les relationnistes. Il n'en est toutefois pas de même chez les parties prenantes. En effet, chez les parties prenantes, on mentionne unanimement l'authenticité du discours du relationniste comme essentielle à la création, au maintien et au développement d'une relation de confiance. Dans cet esprit, on souligne que penser que le relationniste leur cache volontairement des informations aurait pour effet de détruire le lien de confiance ou même la possibilité d'un lien de confiance.

4.3 L'usage de la stratégie

Chez les parties prenantes, on soutient que les relationnistes investissent trop de temps sur des mises en scène et des campagnes publicitaires tapageuses plutôt que de prendre le temps de discuter avec elles. Ces stratégies sont perçues comme étant excessives et envahissantes. Par exemple, une partie prenante interviewée déclare :

Avec grand renfort de publicités dans les journaux locaux, avec des grandes pages, toujours dans le mode « grosse mise en scène », à un moment donné, il y a des gens qui ont senti le besoin d'aller voir le député et de lui demander de faire arrêter ça. De

dire aux relationnistes d'arrêter de nous inonder comme si nous étions des cruches. Ce n'est pas une approche qui est favorable à la discussion et l'interaction sur le projet lui-même. C'est juste une vaste campagne de relations publiques.

Une autre explique : « Avec toutes leurs équipes de professionnels des relations publiques et du monde du spectacle, l'entreprise semblait se dire : “ Ils n'y verront que du feu.” Ça a été une erreur de l'entreprise. »

Chez les relationnistes, on se défend au contraire d'utiliser des campagnes publicitaires sauvages. Les propos recueillis auprès de ces derniers indiquent globalement qu'ils croient que la publicité et les relations publiques sont souvent associées dans la tête des gens (des parties prenantes en particulier), mais que le mandat des relationnistes ne serait pas le même que celui d'un publicitaire : « Souvent, les gens mélangent les relations publiques avec la publicité. Ce n'est pourtant pas la même chose. »

Par ailleurs, l'usage de la stratégie ne se limite pas seulement aux actions de communication. Ainsi, les éléments tels que l'adaptation des messages aux diverses catégories de parties prenantes, la capacité à rectifier le tir rapidement et la proactivité sont des éléments présents dans le discours des relationnistes.

Premièrement, par rapport à l'adaptation des messages, un relationniste explique : « Pour faire cela [bâtir une relation de confiance], il faut entre autres savoir adapter notre message aux différents publics. » On mentionne également la nécessité de se mettre dans la peau des parties prenantes et d'être empathiques : « Je me mets toujours dans la peau de celui qui reçoit la nouvelle et j'adapte mon message en conséquence ». Un autre déclare :

Ce qui me déplaît le plus dans mon métier, c'est quand je vois des relationnistes qui ne voient pas la portée des choses qu'ils proposent. Ils ne prennent pas en considération l'effet ou l'impact des idées ou des moyens de communication proposés sur les parties prenantes. Il faut pourtant être en mesure de se mettre à leur place. C'est vital.

Soulignons toutefois une position divergente voulant qu'il soit parfois impossible d'adopter une telle attitude, notamment lorsque les membres des parties prenantes sont perçues comme trop fanatiques. Par exemple, un relationniste mentionne : « Dans certains cas, le discours des parties prenantes, notamment les groupes de pression, frôle le fanatisme. » Cette position est divergente du reste des propos recueillis auprès des relationnistes, car les groupes de pression sont majoritairement considérés comme nécessaires à l'exercice de la démocratie⁴¹ : « Si on ne peut pas comme citoyen ou comme groupe de pression, par exemple, faire ses revendications, ses demandes, ses préoccupations, ses problématiques, on ne peut pas parler de démocratie. »

Deuxièmement, par rapport à la proactivité, chez les relationnistes, on soutient qu'elle permet de rectifier le tir en cas de diffusion d'une mauvaise information. Cet aspect de leur travail est décrit comme étant important dans la relation qu'ils entretiennent avec les parties prenantes : « S'il arrive quelque chose, si ça dérape, nous sommes toujours prêts à réajuster le tir. Pour ça, il faut avoir une vision globale de la problématique en question ». Ou encore : « C'est le rôle du relationniste de rappeler les faits, de rappeler les contextes, de remettre en question. Lorsqu'il y a une mauvaise communication ou une mauvaise perception, c'est notre rôle de régler ça. » Toujours par rapport à la proactivité, un autre relationniste déclare :

Il faut être proactif, sans quoi, les journalistes seront affamés et la nouvelle risque de sortir n'importe comment. Rattraper une nouvelle, c'est pratiquement impossible. Nous n'avons pas le temps et nous sommes toujours dans l'actualité. Si ça sort tout croche dans les médias, c'est très très difficile de rectifier le tir.

Ainsi, les propos des relationnistes indiquent que le fait d'être proactif et de corriger un message une fois que celui-ci a été diffusé dans l'espace public est souvent difficile à mettre en pratique, mais qu'il est néanmoins nécessaire de le faire : « Toute fausseté non démentie devient vérité ». Par contre, on souligne aussi qu'il faut avoir une vision globale

⁴¹ Ce thème sera d'ailleurs élaboré un peu plus loin dans ce chapitre puisqu'il a été mentionné à suffisamment de reprises pour pouvoir être considéré comme un thème à part entière.

du contexte et de l'environnement dans lequel évolue l'organisation et qu'en conséquence, la proactivité serait la clé permettant de s'ajuster rapidement à toute situation. La proactivité recèlerait une autre « vertu » : elle permettrait de mieux contrôler l'information : « Moi, je veux contrôler l'information, alors je suis très proactif. [...] Nous préparons le terrain et nous nous arrangeons pour être en mesure nous-mêmes d'être les premiers à livrer la nouvelle. »

Chez les parties prenantes, par rapport à la proactivité, on soutient la position selon laquelle les relationnistes devaient prendre davantage en considération leurs récriminations potentielles avant de lancer un projet : « Les relationnistes ne semblent pas avoir compris que si tu ne prépares pas le terrain, si tu ne prépares pas les parties prenantes, le projet ne pourra pas être accepté comme ça. » Les propos recueillis auprès des parties prenantes tendent aussi à montrer un certain scepticisme quant à l'efficacité des relationnistes à réajuster le tir une fois qu'ils s'aperçoivent que leur message a été mal compris ou qu'il n'est pas accepté. Un reproche présent dans les propos des parties prenantes est celui de trop tarder à s'ajuster aux parties prenantes : « L'entreprise a réussi à rectifier le tir et à trouver une autre façon de communiquer, mais ce fut trop tard. Si elle avait amorcé ce processus là bien avant, ça aurait été mieux », ou encore :

Au lieu d'être contrainte de se soumettre à un processus d'échanges avec la communauté, l'entreprise aurait dû prendre les devants, aller voir dès le départ où pouvaient être les points de friction et comment il était possible de trouver des solutions. C'est le minimum qu'elle aurait dû faire.

En somme, chez les relationnistes, on soutient l'idée selon laquelle l'usage de la stratégie, en relations publiques a pour objectif avoué de faciliter la mise en place d'une relation de confiance avec les parties prenantes :

Nous avons une vente à faire et nous nous attendons à ce qu'il y ait une opposition par les groupes de pression, surtout dans le cas de dossiers chauds ou sensibles. Conséquemment, chaque dossier est étudié et mettre en place une stratégie de communication a pour objectif d'établir une relation de confiance.

À contrario, chez les parties prenantes, on soutient plutôt que la stratégie utilisée par les relationnistes ne favoriserait pas l'établissement d'une relation de confiance. Plus précisément, chez les parties prenantes, on plaide que la stratégie utilisée est souvent à « démasquer », ce qui a pour effet de nuire à la création d'un lien de confiance : « Leur grande campagne de communication avait pour but d'endormir le monde, mais les gens sont réveillés. En termes de communication, je me suis dit qu'ils étaient fous. Comment pensaient-ils [les relationnistes] gagner notre confiance de cette façon? »

4.4 La crédibilité, la réputation, l'expertise perçues

Les propos recueillis auprès des parties prenantes indiquent que la crédibilité des relationnistes est mise en doute. Ceux recueillis auprès des relationnistes indiquent une conscience de ce phénomène. Par exemple, un relationniste déclare : « Si c'est moi ou une autre relationniste de l'équipe qui déclare au journaliste que tel produit ou tel service est excellent, le journaliste va dire : “ Oui, c'est normal que tu dises ça. C'est ça que tu fais dans la vie [vendre des produits et des services]. ” » Chez les relationnistes, on se dit aussi conscients que la crédibilité ne peut que leur être conférée par les autres. Par conséquent, qu'ils ne peuvent pas se l'auto-attribuer. Des propos des parties prenantes sont éloquentes à ce sujet : « La réponse du relationniste était peut-être complète, mais moi, je ne pouvais pas présumer qu'elle l'était » ou encore :

Le relationniste ne cessait de répéter : “ Ça va être extraordinairement profitable pour le Québec, ça va être extraordinairement profitable pour l'économie, ça va être extraordinairement profitable pour la municipalité, ça va être extraordinairement profitable pour tout le monde ”. Ces informations étaient un peu trop extraordinaires. Je doute que tout cela était crédible et vrai.

Chez les relationnistes, on dit vouloir être reconnu comme tout autre professionnel (professionnel du marketing, des ressources humaines, etc.), mais on souligne que les relationnistes peinent à faire valoir leur expertise, tant auprès de leur employeur que des parties prenantes, comme l'indique les propos d'un relationniste interviewé : « Nous ne sommes pas dans la même position que les comptables, par exemple, qui siègent à la table de gestion. Les relations publiques ne sont pas une profession au sens propre du terme et ne sont pas reconnues comme telles. Par encore du moins. » Une autre voix au sein des relationnistes indique que malgré le fait que la profession de relationniste ne soit pas reconnue par un ordre professionnel, l'entreprise considère parfois que les relationnistes possèdent une expertise qui leur est propre et qu'il faut respecter. Cette voix précise toutefois qu'il est plutôt exceptionnel de considérer ainsi les relations publiques :

Quand j'arrive à une réunion du comité de gestion, que je parle de relations de presse et de relations publiques, j'ai l'attention des membres et leur écoute. C'est quelque chose de rare dans notre métier. Personnellement, je trouve que j'évolue dans un milieu privilégié. Ce n'est pas le cas de tous les relationnistes.

Dans les propos des relationnistes interviewés, on déplore également le fait que beaucoup de gens s'improvisent communicateurs et qu'en conséquence, la réputation des relations publiques en souffre :

L'une des problématiques du milieu des relations publiques est que tout le monde s'improvise communicateur. Il n'y a pourtant personne qui s'improvise avocat ou ingénieur... Mais en communication, c'est une toute autre histoire. Tout le monde a une belle-sœur qui fait de la communication!

Ou encore :

Je ne dirai jamais à un ingénieur comment construire un pont. Qu'il ne vienne pas me dire comment écrire un communiqué de presse! Les gens pensent que parce qu'ils peuvent lire et écrire, ils peuvent s'improviser relationniste.

Par ailleurs, chez les relationnistes des propos vont dans le sens d'une prise de conscience, mais également d'une désolation du fait que les relations publiques aient mauvaise réputation. La mauvaise réputation des relationnistes qui semble vouloir leur coller à la peau a été relevée : « Je pense que notre industrie souffre. Nous sommes un peu des cordonniers mal chaussés. Ce que je trouve parfois difficile, c'est le regard des autres, la réputation qu'a l'industrie des relations publiques ». On déplore d'être vus comme des manipulateurs et de la perception négative et erronée entourant leur métier : « À un moment donné, j'ai tenté de convaincre quelqu'un de mon entourage de devenir relationniste. [...] Cette personne m'a répondu : " Ça ne m'intéresse pas d'être vendeur de char. " C'est dur hein? » Quant aux parties prenantes, la citation suivante résume bien ce qu'elles pensent des relationnistes : « Nous [les parties prenantes] ne sommes pas des vendus! »

En somme, le point de vue des relationnistes est très homogène en ce qui concerne l'influence de la crédibilité, de la réputation et de l'expertise perçues dans la création, le maintien et le développement du lien de confiance. On défend l'idée qu'une perception favorable des parties prenantes envers leur crédibilité, leur réputation et leur expertise favoriserait le lien de confiance. Toutefois, cette crédibilité peut être difficile à obtenir.

Les propos des parties prenantes en lien avec cette thématique sont plus divisés. Certains propos indiquent que la crédibilité, l'expertise et la réputation revêtent une grande importance dans la création de la relation de confiance :

Personnellement, je ne peux pas faire confiance à quelqu'un que je ne considère pas comme étant crédible. À mon sens, un bon relationniste, celui à qui je vais pouvoir accorder ma confiance, c'est quelqu'un qui a une bonne réputation et aussi qui montre qu'il est capable de bien faire son métier.

D'autres indiquent plutôt que ces éléments ont un impact mineur sur la relation de confiance : « Je ne sais pas si ça [la crédibilité, l'expertise, la réputation] a un grand

impact pour moi. Je dirais plutôt que oui, ça a sûrement un impact, mais pas un gros impact. Ça prend plus que ça pour que j'accorde ma confiance. »

Enfin, une voix au sein des parties prenantes soutient que ces trois éléments n'ont aucun impact sur la relation de confiance :

Même si le relationniste avait un capital de sympathie dès le départ, une bonne réputation, une expertise reconnue et j'irais même jusqu'à dire la confiance de la population, à force de jouer en-dessous de la table et de créer des situations absurdes et inacceptables, son capital de sympathie est disparu rapidement. C'est pour ça que je ne pense pas que ça [la crédibilité, l'expertise, la réputation] ait un impact sur la confiance qu'on va lui accorder.

4.5 La compréhension du mandat des relationnistes

Les propos des relationnistes indiquent, dans l'ensemble, que les relationnistes sont très souvent (certains disent « constamment ») confrontés au fait que leur mandat est mal compris, tant dans la population en général que sur leurs propres lieux de travail. Dans un premier temps, on exprime l'idée selon laquelle les relations publiques ne seraient pas tellement connues. Par exemple, un relationniste déclare : « Quand on me demande quel est mon métier et que je réponds que je suis un professionnel des relations publiques, les gens ne savent pas tout de suite de quoi il s'agit. » Dans un deuxième temps, il est stipulé que la population en général a souvent tendance à confondre le métier de relationniste à celui de publicitaire, comme il a déjà été mentionné : « Les gens pensent que je suis en publicité. Que je conçois et produis de la pub. »

Dans les propos des relationnistes concernant la compréhension de leur mandat, nous retrouvons aussi l'idée selon laquelle l'un des obstacles majeurs pour la création, le développement et le maintien d'une relation de confiance vient du fait que leur employeur ne met pas en place les conditions qui favoriseraient les relations ouvertes

entre eux et les parties prenantes. « L'entreprise nous demande de faire en sorte de cacher par un discours de confiance, un discours de responsabilité sociale, ses vices, mais elle ne les corrige pas, ce qui veut dire que nous exerçons un métier de maquillage et de tromperie. » Un autre relationniste explique :

Est-ce que les relationnistes ont soumis aux administrateurs ou aux gestionnaires leur conception de leur rôle? Est-ce qu'on a demandé aux gestionnaires ce qu'ils pensaient du rôle des relationnistes d'établir des relations de confiance avec les parties prenantes? [...] Au Québec du moins, les relations publiques sont à peu près inexistantes dans la littérature managériale.

Chez les parties prenantes, on reste généralement silencieux sur ce point (le mandat du relationniste). Il a néanmoins été mentionné que le relationniste n'est pas nécessairement un médiateur : « Je pense qu'il faut faire la distinction entre un processus de relations publiques et un processus d'échanges, d'interaction et de concertation. »

En somme, l'idée selon laquelle leur mandat est souvent incompris de leur employeur et que les parties prenantes comprennent mal (ou alors confondent carrément la fonction de relations publiques avec une autre fonction connexe aux communications organisationnelle), est une thématique présente dans les propos des relationnistes.

4.6 Le regard du relationniste sur son métier

Aussi, l'idée selon laquelle le rôle joué (ou devant être joué) par les relationnistes devrait être mieux expliqué aux gestionnaires et aux employés est un point de vue présent dans les propos des relationnistes. Ainsi, un relationniste déclare : « S'ils [les gestionnaires] savaient ce que je pouvais apporter à l'entreprise, s'ils connaissaient mieux le rôle des relations publiques, je pense que ce serait plus facile d'établir un climat de confiance et de faire mon travail. » Une autre idée est véhiculée dans les propos des relationnistes relativement à la méconnaissance de la fonction de relations publiques, mais auprès du

grand public cette fois : « Si la population en général nous connaissait mieux, notre travail serait plus facile à faire. » Autrement dit, l'avenir de la profession (ou du moins, sa réputation), passerait par une clarification de son mandat auprès des organisations d'abord et auprès des parties prenantes par la suite. La future mission du relationniste? Devenir un missionnaire : « Le grand défi des relationnistes, c'est de changer les mentalités des organisations et des gestionnaires. [...] d'amener les gens avec lesquels nous travaillons d'adopter une conduite plus éthique. Nous pouvons faire un travail de sensibilisation à l'interne. »

Par ailleurs, dans leurs propos, les relationnistes portent un regard soit très sombre ou soit très optimiste sur leur métier. La position optimiste soutient qu'il s'agit d'un métier très valorisant, voire le plus beau métier du monde. « Je suis sous l'impression que ce que je fais, c'est bien, parce que la société a besoin de projets qui aboutissent et nous [les relationnistes] sommes là pour les aider à aboutir. » Globalement, les propos recueillis auprès des relationnistes montrent que ces derniers se considèrent non pas comme un luxe, mais bien comme une nécessité pour l'organisation et ont l'impression de réaliser des choses concrètes et d'être de véritables acteurs de la société plutôt que d'être du côté de ceux qui regardent la parade : « J'aime mon métier, car contrairement au journaliste qui regarde la réalité, moi, je la fait. J'aime mieux avoir passé ma vie à faire la réalité que d'être celui qui la regarde. » Un autre relationniste déclare : « Aujourd'hui, j'ai beaucoup d'espoir pour la profession. Je suis plutôt optimiste par rapport à ce que peuvent vraiment faire les relations publiques, notamment à l'ère des médias sociaux. ».

Selon la position sombre ou négative, les relationnistes seraient un mal nécessaire et on soutient que l'évolution des relations publiques n'est pas très prometteuse, du moins, pas dans un avenir rapproché. Ainsi, le relationniste se comparerait à un mercenaire vendant sa force de travail, comme un avocat, ses connaissances, pour permettre à son organisation d'occuper une place positive dans l'espace public. Face à ce constat, selon tout relationniste serait soit cynique, soit hypocrite :

Le cynique dit que peu importe, tout le monde trompe tout le monde. L'hypocrite dit : " Il ne faut pas tromper sa femme ", mais il la trompe quand même. Le cynique détruit la valeur et le comportement. L'hypocrite, au moins, maintient la valeur. Quand on remet ça sur le plan de relationniste, il est mieux d'être hypocrite que cynique. Le relationniste ne peut être cynique, car il doit défendre la vertu. Le relationniste est donc un hypocrite et un menteur.

Une voix mitoyenne se glisse entre la position optimiste et la position pessimiste. Elle soutient que les relations publiques ont encore du chemin à faire avant d'être reconnues comme un métier noble :

Il n'y a pas de lutte qui se gagne si personne ne se bat. Il faut que le métier que nous exerçons prenne en main au moins les valeurs fondamentales. Nous ne sommes pas encore rendus là. Les relationnistes sont prêts à être mercenaires. Je ne peux pas le leur reprocher...

En somme, en ce qui concerne le regard général qu'ils portent sur leur métier, on soutient chez les relationnistes que les relations publiques gagneraient à se faire connaître davantage, tant auprès de leur patron que des diverses catégories de parties prenantes en général. On avance aussi que les relations publiques n'ont pas beaucoup évolué et qu'elles sont, en quelque sorte, destinée à demeurer ce qu'elles sont et surtout, destinées à être perçues comme étant une profession peu reluisante, puisque c'est ce qu'elles sont.

4.7 Le pouvoir perçu de part et d'autre

Le relationniste a-t-il le pouvoir de changer les choses? De faire adopter de nouvelles politiques, par exemple, ou de faire modifier le comportement d'une entreprise? A-t-il droit de regard sur les décisions administratives qui auront une conséquence sur le contenu de ses communications? « Même si j'ai une certaine autonomie dans mon travail, est-ce que ça veut dire que j'ai du pouvoir organisationnel? Non. », Déclare un relationniste. Un autre explique : « Il y a bien des décisions qui se prennent en-dehors du

service des communications et des relations publiques. » Alors que chez les parties prenantes, ont attribue un fort pouvoir décisionnel aux relationnistes dans les projets qu'ils mettent de l'avant, chez ces derniers, on avoue candidement ne détenir aucun pouvoir décisionnel. Les décisions sur les enjeux stratégiques de l'organisation se prennent au-dessus d'eux et le relationniste est un intermédiaire et non pas celui qui dicte les règles du jeu :

La majorité des relationnistes ne sont pas dans une position décisionnelle auprès de leur client ou de leur employeur. Ils ont un fort pouvoir de conseil, un fort pouvoir de recommandation, mais je n'ai jamais vu une entreprise décider de renoncer à un projet d'investissement parce que le relationniste pensait que ce n'était pas une bonne idée.

Un autre explique :

« Nous [les relationnistes] jouons un rôle conseil. Nous sommes là pour préparer les choses, pour dire des choses. À partir du moment où le grand patron n'endosse pas, n'est pas d'accord ou préfère mettre le projet en veilleuse parce qu'il a un autre dossier plus prioritaire à traiter dont nous ne sommes pas au courant, il faut l'accepter. C'est peut-être le côté le plus négatif de notre métier. »

Un autre ajoute : « Les patrons nous écoutent quand ils ont envie de nous écouter. Fondamentalement, je ne pense pas que nous ayons une grande marge de manœuvre. » Et encore : « Nous [les relationnistes], nous sommes là pour préparer les dossiers et eux [les gestionnaires] en disposent. » Par conséquent, comme le dit si bien l'un des relationnistes interviewés : « *Le bottom line*, c'est que ce ne sont pas les relationnistes qui décident. Je trouve que l'on s'en met beaucoup sur les épaules en avançant quelque chose comme ça. » La conclusion qu'en tire l'un des relationnistes interviewés est que l'établissement d'une relation de confiance n'est pas un travail que le relationniste peut assurer à lui seul, n'ayant pas suffisamment de pouvoir décisionnel. En accord avec cette idée, la voix dominante auprès des relationnistes soutient qu'un plus grand pouvoir décisionnel leur permettrait plus facilement d'établir une relation de confiance avec les parties prenantes :

Ultimement, bâtir une relation de confiance, cela veut dire être assis à la table de gestion, ça veut dire aider les gestionnaires à prendre des décisions. Ce n'est pas nécessairement communiquer directement avec les parties prenantes, mais prendre des décisions qui vont bonifier la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes.

Les propos recueillis auprès des parties prenantes indiquent que le pouvoir détenu par l'organisation et celui détenu par le relationniste est perçu comme le même. Leurs propos indiquent qu'elles se sentent de loin inférieures aux relationnistes en termes de pouvoir, notamment en raison du facteur monétaire : « Ils [les promoteurs d'un projet et les relationnistes] ont beaucoup de sous et essaient d'enfoncer leur projet dans la gorge des gens. »

Une autre partie prenante explique :

La seule manière que nous [les parties prenantes] avons de faire changer les choses était d'organiser une campagne d'éducation populaire à très large échelle. Nous avons réussi à le faire. Il y a un bon Dieu pour les innocents. Mais ce n'est pas toujours comme ça, parce que nous n'avons pas les mêmes moyens qu'eux [les relationnistes] qui travaillent pour des grosses compagnies.

Une autre partie prenante déplore son manque de pouvoir : « Si nous avions pu le faire [mobiliser le plus de parties prenantes possible], nous aurions pu établir un rapport de force suffisant pour que les gouvernements sentent qu'il est temps d'agir. » De fait, dans les propos des parties prenantes, on mentionne que leur pouvoir résiderait dans leur capacité à regrouper le plus de personnes possible et les convaincre de se « battre » pour leur cause afin de faire contrepoids au discours du relationniste.

En somme, chez les relationnistes interviewés, la position dominante en lien avec le pouvoir est celle selon laquelle le relationniste ne détient pas un très grand pouvoir décisionnel alors même que ce pouvoir pourrait les aider à réaliser leur mandat d'établir une relation de confiance avec les parties prenantes.

Chez les parties prenantes, on avance l'idée que le relationniste possède un grand pouvoir: « Ils [les promoteurs du projet et les relationnistes] ont le pouvoir de changer notre vie. Surtout dans le cadre de ce projet en particulier. C'est un pouvoir énorme ça. » Et, en contrepartie, leurs propos indiquent la présence d'une croyance selon laquelle les parties prenantes n'auraient pas l'impression de posséder un très grand pouvoir sur le relationniste et, parallèlement, sur les activités de l'entreprise: « On ne peut pas prétendre avoir autant de ressources et de moyens qu'eux [les relationnistes]. Nous ne sommes pas payés pour faire ce que l'on fait. » Une partie prenante explique, mi-figue, mi-raisin: « Il y a un bon Dieu pour les innocents », soutenant ainsi l'idée que malgré leur peu de ressources, les parties prenantes réussissent parfois à faire changer les choses et faire entendre leur point de vue.

Pourtant, chez les relationnistes, on argue que les parties prenantes détiendraient un grand ou un certain pouvoir sur l'organisation :

Comme je dis souvent à la blague, parfois, tu as seulement besoin d'avoir une idée au Québec pour que quelqu'un se lève et dise qu'il n'est pas d'accord. Ça fait partie de la vie des relationnistes [de faire face à des discours d'opposants]. Les parties prenantes, notamment les groupes de pression ont beaucoup de pouvoir maintenant. Ils peuvent facilement faire capoter un projet. Je pourrais en citer plusieurs exemples d'ailleurs.

Toujours chez les relationnistes, une voix discordante soutient toutefois que les parties prenantes n'ont pas ou très peu d'impact sur les activités de l'entreprise: « Les publics ne sont plus passifs. Ils prennent la place dans l'espace public. Mais honnêtement, je ne serais pas prêt à dire qu'ils détiennent un grand pouvoir sur les activités de l'entreprise. Leur pouvoir, s'il existe, est très limité ».

4.8 L'argument démocratique

Si, dans les propos recueillis auprès des relationnistes, l'idée selon laquelle ces derniers ont conscience d'avoir mauvaise réputation revient à maintes reprises, pour défendre le

métier, on y avance l'argument de la démocratie. On soutient notamment l'argument selon lequel les relationnistes seraient nécessaires dans un État de droit. Les relationnistes justifient leur fonction en stipulant qu'il faut accorder suffisamment de place à une variété de points de vue et qu'il s'agit là de leur travail : faire en sorte que tous puissent être entendus et faire avancer les débats publics autour de différents enjeux. « Les relations publiques sont une fonction essentielle dans une démocratie. Plus particulièrement, le lobbying, par exemple, est le pouvoir que les citoyens ont, en-dehors des scrutins, de porter leurs messages auprès des élus. » Un autre relationniste déclare : « Je pense que les relations publiques permettent d'ouvrir les débats. Elles permettent d'échanger des idées et ça, je considère que c'est important. C'est pour ça que je dis souvent que nous faisons l'actualité. » Un autre stipule : « Je suis sous l'impression que ce que je fais, c'est bien, parce que la société a besoin de projets qui aboutissent et nous [les relationnistes] sommes là pour les aider à aboutir. »

La référence au rôle démocratique joué ou devant être joué par les relationnistes n'est pas présente dans le discours des parties prenantes. On y décrit plutôt les relationnistes comme des individus cherchant à forcer la main des parties prenantes, quitte à leur faire « avaler de force » le produit ou le projet à promouvoir : « Il n'y avait plus de débat possible sur la question. Même si on nous a fait l'annonce du projet deux semaines avant que ça sorte dans les médias, on nous l'a présenté comme un fait accompli. » Une autre partie prenante a déclaré : « Ils [les relationnistes] ne favorisent pas les débats. Ils les empêchent. En tout cas, dans le cas du [...], ils [les relationnistes] ont complètement occulté le débat sur les questions qui nous préoccupaient. » Chez les parties prenantes, on soutient que les relationnistes les écartent souvent des débats. « Lors des rencontres avec eux [les relationnistes et les promoteurs du projet], on nous coupait carrément le micro. C'est une forme de bâillon ».

En somme, en ce qui concerne l'argument démocratique, relationnistes et parties prenantes adoptent des positions opposées. l'une à l'autre. Alors que chez les

relationnistes on justifie la fonction par la tenue de débats autour d'enjeux touchant les diverses catégories de parties prenantes, chez ces dernières, on soutient que les relationnistes font plutôt obstacle au débat et à l'échange d'idées.

4.9 Les aspects « humains » de la relation

Un des thèmes présents, autant dans le discours des relationnistes que dans celui des parties prenantes est celui des éléments humains nécessaires à l'établissement de toute relation de confiance, plus précisément : l'empathie, le respect, l'ouverture d'esprit, la durée de la relation, la proximité et le charisme (qui sont les indicateurs ayant servi à constituer la catégorie). L'idée centrale est, tant dans les propos des relationnistes que des parties prenantes, que la relation de confiance est une relation d'amitié. L'un des relationnistes interviewés l'explique en ces termes : « La relation de confiance est d'abord une relation humaine et non professionnelle. Autrement dit, pour lier une relation de confiance, il faut lier des relations humaines avec les gens. ». Un autre explique : « Pour établir une relation de confiance, ça dépend beaucoup des gens que tu connais et des affinités que tu vas développer et avoir avec eux. ». Enfin, un autre a déclaré : « Dans le fond, les relations de l'organisation avec ses publics, c'est assez similaire avec les relations interpersonnelles, comme pour bâtir une relation de confiance avec nos amis, notre amoureux. »

À cet égard, certains éléments sont considérés essentiels. Chez les relationnistes, on souligne que la relation de confiance se construit dans la durée et la proximité. Autrement dit, pour gagner la confiance de l'autre, la relation ne doit pas être ponctuelle, mais s'échelonner dans le temps et permettre ainsi une certaine intimité avec l'autre partie.

Pour gagner la confiance, il faut bâtir des relations sur du long terme, sinon, nous ne bâtissons rien de durable avec les parties prenantes. [...] Ce faisant, nous pouvons développer une belle proximité avec nos clients et ça aide à bâtir avec eux et avec les autres parties prenantes une relation de confiance.

Lorsqu'elle est mentionnée dans les propos des relationnistes, la proximité de la relation fait référence à la proximité qui se développe avec le client (dans le cas des consultants) :

Ce que je trouve intéressant dans le métier, c'est que lorsqu'un client t'engage comme conseiller en relations publiques, il y a peu de personnes avec qui il soit autant à proximité sur le plan des affaires, à part peut-être son avocat et son comptable. Ça, ça permet de développer une relation de confiance avec lui.

Ou encore : « Quand tu fais de la gestion de crise, tu peux développer une belle proximité avec tes clients et ça aide à bâtir avec eux et avec les parties prenantes une relation de confiance. »

Chez les parties prenantes, la proximité et la continuité de la relation ne sont pas jugées comme étant suffisantes pour créer, maintenir et développer la relation de confiance. On souhaitera plutôt que le relationniste fasse montre d'empathie et qu'il s'intéresse réellement aux préoccupations des personnes impliquées, comme en témoigne l'une des parties prenante interviewées :

Les promoteurs ont engagé une relationniste qui est connue dans l'arrondissement depuis de nombreuses années et c'est à partir de ce moment là que l'on a commencé à avoir des discussions intelligentes avec gens de l'entreprise. Pourquoi ? Parce qu'elle connaissait les attentes, les préoccupations, le tissu social et économique de l'arrondissement.

L'empathie est aussi un élément présent dans le contenu des *verbatim* des relationnistes. Par exemple, un relationniste déclare: « J'ai la capacité de me mettre à la place des autres et je pense que ça m'aide dans mon travail. » et un autre explique : « Pour que les parties prenantes continuent de nous accorder leur confiance, il faut se montrer empathique à leur cause. » Elle apparaît sous le couvert de l'ouverture d'esprit : « Il faut se montrer ouverts. Il faut leur laisser savoir [aux parties prenantes] que nous sommes prêts à les entendre ». Un autre relationniste déclare : « Il ne s'agit pas tant d'empathie que d'ouverture d'esprit. »

Le respect est également un aspect de la relation présent dans le discours des relationnistes et des parties prenantes. Chez les premiers, le respect des parties prenantes est mentionné comme essentiel pour le développement d'une relation de confiance. L'un des relationnistes interviewés se dit même choqué de voir le comportement de certains de ses collègues qui ne respectent pas toujours les parties prenantes : « Je déteste lorsque je vois des collègues qui ne respectent pas les publics, c'est-à-dire lorsqu'ils agissent comme s'ils n'existaient pas. » Chez les parties prenantes, on est également d'avis que le relationniste doit les respecter (on y parle toutefois pas du respect qu'elles montrent – ou pas – envers le relationniste) : « Les relationnistes ne devraient pas prendre les gens pour des ignares. Nous [les parties prenantes] sommes des gens dotés d'une intelligence aussi. Selon moi, une entreprise est digne de confiance lorsqu'elle prend acte de l'humanité qui est devant elle. » Les membres des groupes de pression sont les parties prenantes qui se disent les moins respectées des relationnistes.

Enfin, le charisme est une caractéristique valorisée chez les relationnistes dans l'établissement d'une relation de confiance, mais ce n'est pas le cas chez les parties prenantes. L'un des relationnistes interviewés explique que le charisme et la crédibilité vont souvent de pair : « Avoir un certain charisme, une certaine facilité à parler avec les gens et bien se présenter donne plus de crédibilité ». Un autre relationniste déclare, par rapport au charisme :

La personnalité a une influence sur la relation de confiance. Lorsque nous avons beaucoup de charisme, nous avons plus de succès dans notre milieu de travail. Nous transigeons avec des êtres humains alors forcément, la personnalité et le charisme entrent en ligne de compte.

Chez les parties prenantes, on dit ne pas être dupe devant le charisme d'un relationniste : « Ils [les relationnistes] nous demandaient de leur faire confiance. Ils jouaient du violon en pensant que leur seul charisme allait suffire à nous convaincre. »

En somme, l'empathie et le respect sont les éléments cités, autant chez les parties prenantes que chez les relationnistes. Toutefois, les relationnistes utilisent plutôt l'expression « ouverture d'esprit » pour décrire un élément essentiel à la construction de la confiance avec les parties prenantes. Quant au charisme, aucune des parties prenantes interrogées n'en a fait mention. Ce sont dans les propos des relationnistes que l'on retrouve l'idée selon laquelle le charisme influence favorablement le lien de confiance, tout comme l'idée de la durée, de la proximité et de la continuité de la relation.

4.10 Le contexte et la gestion des enjeux

Les propos recueillis auprès des relationnistes révèlent que la prise en compte des enjeux est une dimension fondamentale de leur travail. Plus précisément, la compréhension de ces enjeux constituerait un élément essentiel dans le développement, le maintien et la création d'une relation de confiance. Par exemple, un relationniste déclare :

Pour tous les dossiers sur lesquels nous travaillons, il faut songer à la possibilité que notre message ne soit pas bien reçu par les parties prenantes. La gestion de crise et la gestion d'enjeux ne sont jamais très loin. Et c'est précisément là qu'est le cœur de mon travail : analyser ces enjeux là et bien comprendre la situation.

Un autre relationniste explique :

Nous sommes le gyroscope de l'organisation. Peu importe le contexte dans lequel évolue l'organisation, peu importe qu'il pleuve, qu'il neige, qu'il vente, peu importe la situation dans laquelle l'organisation avance, notre rôle, c'est de savoir où logent les publics.

Cependant, la prise en compte des enjeux n'est pas considérée comme une tâche simple, vu la diversité des enjeux et des intérêts des parties prenantes : « De plus en plus, je me rends compte qu'il faut prendre en considération chaque contexte et chaque enjeux. Pour un même dossier, il peut y avoir dix-huit enjeux et autant d'attentes différentes. » Un autre relationniste explique : « Les choses ne sont jamais toutes aussi noires, toutes aussi

blanches qu'elles en ont l'air dans les médias. La réalité, ce n'est jamais noire, jamais blanc. C'est plus compliqué que cela. ».

Notamment, les multiples attentes provenant de diverses parties prenantes constituent un défi pour le relationniste. « Nous ne pouvons satisfaire tout le monde », s'exclame l'un d'eux. « À toutes les fois où tu touches un dossier, il faut que tu le mettes en relation avec l'environnement. Il n'y a pas un dossier qui soit propre à lui-même. Il est toujours rattaché à quelque chose. »

Les propos recueillis auprès des parties prenantes révèlent quant à eux que chez ces dernières, on ne considère pas d'emblée le relationniste comme étant une personne capable de comprendre aisément les différents enjeux et attentes.

Ils [les relationnistes] ont tendance à communiquer seulement le beau côté des choses. Comprennent-ils seulement nos besoins? Ils oublient que les citoyens sont des gens instruits et que leur réalité n'est pas nécessairement la même que celle des entreprises.

Une position minoritaire chez les parties prenantes soutient qu'il est parfois impossible pour un relationniste de gagner leur confiance pour la seule et unique raison que le contexte global ne lui est pas favorable :

Le contexte global ne jouait pas en leur faveur [la faveur des relationnistes]. Leur discours et leurs actions étaient en contradiction avec le contexte global. C'est pour ça qu'ils n'y sont pas arrivés [à gagner la confiance]. Je pense qu'ils y seraient arrivés sans cela.

En somme, par rapport au contexte et à la gestion des enjeux des parties prenantes, les propos des relationnistes soutiennent la position dominante selon laquelle le relationniste doit être en mesure de bien gérer les enjeux des parties prenantes (il s'agit d'une fonction primordiale de leur métier) pour établir, maintenir et développer une relation de confiance avec les parties prenantes. Or, chez ces dernières, et plus particulièrement les groupes

d'intérêts et de pression, on soutient que les relationnistes ne seraient pas en mesure dans le cadre de leurs fonctions, de bien gérer le contexte et les enjeux d'une situation donnée.

4.11 Les relations avec les médias

Nous retrouvons, dans les propos des relationnistes, l'idée selon laquelle les médias sont dans une catégorie « à part » parmi les différentes catégories de parties prenantes. En effet, chez les relationnistes, on soutient l'idée selon laquelle ces derniers seraient souvent les premières parties prenantes avec lesquelles le relationniste communique et échange de l'information. On mentionne être davantage porté à établir d'abord une relation de confiance avec eux : « Ce qui est le plus important, c'est d'obtenir d'abord l'appui des journalistes qui sont les relayeurs d'information ». Un autre déclare : « Je mets beaucoup plus d'efforts avec mon équipe à maintenir de très bonnes relations avec les journalistes et je vais au-delà de la nouvelle. » Certains disent même mettre beaucoup plus d'efforts à entretenir une relation de confiance avec ces derniers plutôt qu'avec n'importe quelle autre catégorie de parties prenantes. Par exemple, un relationniste déclare : « Je trouve qu'il y a encore beaucoup de relationnistes qui comprennent mal les relations médias. Je pense que 80 % de la tâche du relationniste sont les relations médias. Il faut donc s'adresser d'abord à eux. » Sans soutenir que les relationnistes devraient surtout concentrer leurs efforts auprès des journalistes seulement, la position dominante repose sur l'idée que les journalistes constituent un premier relais avec les parties prenantes et qu'en ce sens, ils peuvent les aider dans leur mandat de création, de maintien et de développement d'une relation de confiance avec les autres catégories de parties prenantes. Par exemple, un relationniste déclare :

Si le journaliste je n'entretiens pas une bonne relation avec un journaliste, je n'obtiendrai pas de bons reportages et il aura tendance à m'écouter plus vif que quelqu'un avec qui j'aurais développé une telle relation. Avoir des bons reportages, de bons articles, ça aide forcément à gagner la confiance des parties prenantes.

Comment les relationnistes s'y prennent-ils pour établir une relation de confiance avec les membres des médias? Ce serait, selon leurs propos, d'abord en respectant leur travail (les échéanciers, leur besoins d'information), en favorisant une communication personnalisée, en étant le plus honnête possible avec eux et en tentant de devenir une ressource fiable et crédible.

C'est important de bien connaître les règles du jeu, de connaître ses journalistes, de savoir les meilleures façons de communiquer avec eux. Il faut aussi respecter leur utilisation du temps. Je ne suis pas le genre à envoyer un courriel à 100 journalistes. Je préfère en contacter une vingtaine et savoir que ce sont les bons journalistes.

Un autre relationniste explique :

Quand un journaliste te demande quelque chose, c'est comme s'il prenait son petit singe et qu'il le mettait sur ton épaule. C'est à toi de réagir, car si tu ne le fais pas, la prochaine fois que tu vas l'appeler, il risque de ne pas t'écouter. Si tu ne lui fais pas parvenir l'information demandée, il ne pourra pas faire son travail. En bout de ligne, c'est une question de respect.

Ou encore :

Il faut se faire connaître [auprès des journalistes] et bâtir avec eux des liens de confiance. [...] Quand on travaille souvent avec les mêmes journalistes, ils nous connaissent et commencent à nous comprendre. Je me fais toujours un devoir de répondre rapidement aux journalistes et d'aller plus loin que leurs exigences.

Chez les membres des médias interviewés dans le cadre de cette recherche, les propos recueillis indiquent qu'en général, les journalistes et les relationnistes collaborent bien ensemble. On dit apprécier que les relationnistes répondent rapidement à demandes d'information, qu'ils respectent leurs échéanciers et qu'ils répondent aux questions qui leur sont posées : « Je n'aime pas qu'un relationniste me répète son message, sa cassette, comme on dit dans le métier. » Une autre partie prenante (membre des médias) déclare : « Quand on m'appelle seulement pour me demander si j'ai bien reçu le communiqué, cela

me dérange. Il faut qu'il [le relationniste] me donne l'heure juste et qu'il soit une ressource dans mon travail. Pas un obstacle. »

Chez les relationnistes, on a également mentionné le nouveau rôle joué par les médias sociaux dans le cadre de leur travail et l'opportunité que représentent pour eux ces nouveaux outils pour bâtir une relation de confiance avec leurs parties prenantes. « Les nouveaux médias permettent aux parties prenantes de se renseigner, mais aussi de produire leurs points de vue et de les faire connaître. Les entreprises doivent en tenir compte », explique un relationniste. On retrouve en effet, dans les propos des relationnistes, l'idée selon laquelle les médias sociaux donneraient une voix supplémentaire aux parties prenantes en leur permettant de se faire entendre dans l'espace public : « Les médias sociaux permettent une mobilisation citoyenne rapide. Les citoyens eux-mêmes deviennent des lobbyistes. »

Ou encore : « Les médias sociaux, c'est un moyen de plus qui s'ajoute à la panoplie de moyens pour communiquer. C'est un véhicule extraordinaire qui permet aux parties prenantes de se faire entendre, comme un genre de *vox populi*. »

Un autre relationniste déclare : « Je trouve cela extraordinaire aujourd'hui cette possibilité qu'il y a pour les publics de s'exprimer à travers les médias sociaux. [...] La parole citoyenne occupe l'espace public d'une manière qu'elle n'avait pas avant. »

Certains relationnistes y voient là une occasion unique de bâtir une relation de confiance basée sur une relation symétrique bidirectionnelle. « La technologie est en train de créer les conditions pour que les entreprises n'aient plus le choix de prendre en considération les parties prenantes. » Un autre relationniste déclare :

Les médias sociaux nous permettent de créer des relations sur le long terme. [...] Même si la diffusion des blogues n'est pas aussi grande [que la presse traditionnelle], on sait que chaque personne qui visite le blogue en question s'intéresse au sujet. Notre communication devient alors très ciblée et très efficace.

En somme, par rapport aux relations avec les médias, chez les relationnistes, on porte l'idée que les médias sont des partenaires qu'il faut privilégier pour gagner la confiance des autres catégories de parties prenantes. De plus, on soutient que l'arrivée des médias sociaux influence leur métier et, par conséquent, le développement de la relation de confiance qu'ils entretiennent avec leurs parties prenantes. Par contre, une voix discordante se fait aussi entendre par rapport à l'arrivée de ces médias, tout en faisant une critique du travail des journalistes : « Les journalistes ont tendance à tendre le micro facilement à des gens qui se méfient du milieu des affaires. Les médias sociaux peuvent aussi exacerber cela. »

4.12 L'éthique des relationnistes

Lorsque nous avons analysé les différents propos recueillis auprès des relationnistes et des parties prenantes interviewés, il est apparu que le thème l'éthique était un élément qui préoccupait davantage les relationnistes que les parties prenantes. Très volubiles sur le sujet, des relationnistes disent être confrontés à un dilemme lorsqu'il est question de l'éthique : leurs valeurs personnelles vs les valeurs promues par l'organisation qu'ils représentent. Certains expliquent qu'ils ne pourraient travailler pour une entreprise qui leur demanderait d'accomplir des actions contraires à leurs valeurs : « Il n'était pas question que je fasse quelque chose qui allait à l'encontre de mes principes fondamentaux. Pas question de mentir, pas question non plus de prétendre quelque chose alors qu'il se passe le contraire en coulisses. » D'autres expliquent :

Il existe de bons relationnistes, mais il existe de mauvais patrons. Souvent, le relationniste n'a pas le choix. Quand il faut payer l'hypothèque, la voiture, les études des enfants, tu n'as pas le choix. On dit souvent que le relationniste est un schizophrène : il fait le jour ce qu'il condamne le soir.

Ou encore :

Notre rôle, c'est de mettre en valeur [l'organisation ou le client] et s'il faut maquiller la réalité, nous allons la maquiller un peu. Nous sommes payés pour ça, même si cela ne correspond pas à la définition des relations publiques qu'en donne la SQPRP ni à leur code d'éthique.

Certains comparent leur travail à celui d'un avocat de la défense : « Tu sais que ton client est coupable, mais tu dois faire ton travail. Tu es payé pour ça et tu dois être convainquant. Tu dois alors faire abstraction de tes opinions personnelles. » Afin de garantir plus d'éthique (et donc les aider, selon à être plus crédibles et donc plus dignes de confiance), certains relationnistes prônent la création d'un ordre professionnel des relationnistes, bien qu'ils n'y croient pas vraiment :

À l'heure où l'on se parle, je sais très bien qu'il y a des relationnistes en coulisses qui font toutes sortes d'affaires plus ou moins croches. Je ne sais pas quand, je ne sais pas comment nous allons pouvoir obtenir un ordre professionnel, mais nous sommes loin de la coupe aux lèvres.

On avance que la création d'un ordre professionnel commanderait plus de rigueur dans la pratique professionnelle et permettrait d'éliminer « les incompetents et les charlatans qui prétendent être des relationnistes ou qui prétendent connaître ça », ce qui, éventuellement, donnerait aux relations publiques des lettres de noblesses qui les feraient gagner en crédibilité.

Tant chez les relationnistes que chez les parties prenantes on soutient que les relationnistes devraient se doter d'un seul et unique code d'éthique et le suivre et que, ce

faisant, ils pourraient espérer gagner plus facilement la confiance des parties prenantes. Ainsi, un des relationnistes interviewé explique : « Je pense qu'il est important de suivre un code d'éthique clair. Ça te met à un niveau de professionnalisme comme les autres professionnels. Et ça permet, par ricochet, de gagner la confiance des gens plus facilement. »

Une voix discordante chez les relationnistes soutient que ni la création d'un ordre professionnel en relations publiques, ni l'adoption d'un code d'éthique unique et connu de tous permettrait au relationniste d'établir plus facilement une relation de confiance avec les parties prenantes :

Ce n'est pas parce que tu fais partie d'un ordre professionnel ou que tu dis suivre un code d'éthique que tu vas gagner la confiance des gens. Moi, j'y crois pas. Ni à l'Ordre, ni au code d'éthique. On peut bien se doter de ça, mais ça ne changera pas la perception des gens. Il y aura toujours des arnaqueurs et des gens malhonnêtes de toute façon.

En somme, l'éthique des relations publiques est un point sur lequel les propos divergent énormément. Il est difficile de dégager une tendance commune dans les propos recueillis auprès des relationnistes : les opinions sont trop différentes.

4.13 Le rôle de l'organisation

Les propos des relationnistes indiquent que les parties prenantes ne sont pas nécessairement perçues comme faisant une distinction entre l'organisation et la personne qui la représente (le relationniste). Par conséquent, selon ce point de vue, il y aurait un lien entre la confiance accordée à l'entreprise et celle accordée au relationniste. « Le relationniste, il représente l'entreprise. Et si je ne peux faire confiance à l'entreprise, je ne ferai pas confiance au relationniste et l'inverse est aussi vrai. »

D'autre part, chez les relationnistes interviewés, il est aussi mentionné le fait qu'ils trouvent que l'établissement d'une relation de confiance est difficile, voire impossible à réaliser sans une volonté claire et nette de la haute direction de l'organisation de modifier ses habitudes et de réellement prendre en considération le point de vue des parties prenantes. Certains sont d'avis que les entreprises n'ont pas encore réalisé l'importance que revêt une véritable responsabilité sociale, ce qui rend difficile leur travail :

Aujourd'hui, je pense que les entreprises sont plus pressées de faire de l'argent que d'être de bonnes citoyennes corporatives. Elles sont de bonnes citoyennes corporatives dans ce que j'appelle des activités de responsabilité sociale qui ne les engagent pas dans des comportements réels.

Il y aurait donc, selon les propos recueillis, un énorme fossé à combler entre les théories en relations publiques et les mentalités du domaine administratif et gestionnaire. Tant et aussi longtemps que l'entreprise ne modifiera pas son comportement, on souligne qu'il sera toujours difficile pour un relationniste d'établir un climat de confiance. Ainsi, non seulement le relationniste se doit-il d'être honnête, éthique, transparent et honnête... mais l'organisation qu'il représente se doit de l'être également.

En somme, chez les relationnistes, la position est que les agissements de l'entreprise a un impact majeur sur la création et le maintien du lien de confiance alors que chez les parties prenantes, il n'y a pas de position claire. Toutefois, une position des parties prenantes relève de l'idée que la confiance accordée à une organisation est la même que celle accordée à son relationniste. Ce constat est suggéré du fait que dans leurs discours, les parties prenantes interrogées utilisent les termes « relationnistes » et « organisation » ou « entreprise » de manière souvent interchangeable (synonyme).

4.14 Le « bon » relationniste

Les propos des relationnistes et des parties prenantes convergent quant aux principales qualités utilisées pour décrire un « bon relationniste ». Tant chez les relationnistes que chez les parties prenantes, on mentionne : l'honnêteté, la sensibilité (par rapport aux enjeux et aux préoccupations du milieu), l'empathie et l'écoute. À ces qualités, les relationnistes ajoutent le sens politique, la diplomatie, le sens critique et la rigueur. « Un bon relationniste est quelqu'un qui comprend l'organisation, qui en livre les messages, mais qui est aussi capable d'absorber ce qui se passe et de pouvoir faire en sorte d'être le liant entre l'entreprise et ses parties prenantes. », a souligné l'un des relationnistes interviewés. Un autre relationniste soutient que :

Les bons relationnistes sont des gens qui ont une bonne capacité d'analyse et qui ont un bon sens critique. Dans notre métier, ça prend des gens qui sont de bons vulgarisateurs. [...] Ça prend des gens qui sont capables de naviguer dans toutes sortes d'univers complexes sur le plan intellectuel.

Allant dans le même sens, un autre relationniste déclare :

Un bon relationniste commande non pas la rigidité, mais la rigueur. [...] Il doit toujours rester à l'avant-garde sur le plan des connaissances et être capable de vulgariser, parce que souvent, nous avons à traiter avec des concepts qui ne sont pas évidents pour tout le monde.

Une voix discordante chez les relationnistes soutient qu'un bon relationniste devrait ne faire qu'un avec l'organisation qui l'emploie : « [un bon relationniste] c'est une personne qui comprend bien le rôle des relations publiques dans une organisation, qui connaît bien son organisation, qui est prête à la défendre et qui, dans le fond, est prête à être mariée avec son organisation ». Comme s'il lui répondait, un autre relationniste a déclaré :

Moi, je ne suis pas d'accord avec l'idée d'être marié à son organisation pour être un bon relationniste. Je suis un représentant de l'organisation, point final. [...] Marier, dans le sens où l'on devrait être dédié corps et âme à l'organisation qui nous emploie, je n'y crois pas. Nous perdrons alors de vue un rôle essentiel que le relationniste doit jouer, c'est-à-dire de pouvoir voir une perspective différente.

Chez les parties prenantes, on soutient également qu'un bon relationniste est quelqu'un d'intègre, capable de vulgarisation et respectueux des gens à qui il s'adresse : « Pour bien faire des relations publiques, il faut d'abord être quelqu'un qui est attentif aux besoins des autres. Il faut être capable, je pense, de parler le même langage ou en tout cas, de bien se faire comprendre. Je pense aussi que l'intégrité est une qualité importante », a déclaré une des parties prenantes interviewées.

En somme, les propos des relationnistes par rapport aux qualités que devraient posséder un « bon » relationniste et au rôle qu'il devrait jouer sont très similaires à ceux des parties prenantes.

4.15 L'évolution des relations publiques

Finalement, vers quel modèle allons-nous? Quelles seront les pratiques professionnelles de l'avenir? Cette thématique a été discutée à maintes reprises par les relationnistes (alors qu'aucune partie prenante n'y a fait mention). Dans leurs propos, l'idée selon laquelle sur le plan théorique, les relations publiques n'aient pas tellement évolué depuis trente ans et qu'au final, même dans la pratique, les façons de faire sont quasiment demeurées les mêmes a été mentionnée :

J'ai l'impression que ça fait 30 ans qu'on répète la même affaire, qu'on répète que la formule RACE, c'est le *boutte* du monde, qu'on répète que les relations publiques sont une fonction de gestion qui est de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation. J'ai l'impression que le discours, au moins au plan théorique, n'avance pas vite.

On remet aussi en question la définition des relations publiques qui laisse entendre que le relationniste travaille autant pour l'intérêt de l'organisation qui l'emploie que pour l'intérêt public. En fait, chez les relationnistes interviewés, on ne s'entend pas sur la « bonne » définition à donner aux relations publiques : « Je remets en question le fait qu'on veuille prétendre qu'il y a seulement une définition des relations publiques. Pourquoi il n'y en aurait pas plusieurs? »

Un autre déclare : « Dans la définition des relations publiques, la confiance est superflue. Ce que me demande mon employeur, c'est de faire en sorte que son organisation fonctionne bien et que ses actionnaires soient contents. »

Une déclaration d'un des relationnistes résume bien les propos recueillis auprès de ces derniers : « Nous avons un travail à faire auprès des médias et de l'opinion publique par rapport au rôle des relations publiques dans notre société. »

4.16 Synthèse des résultats

Que faut-il retenir des résultats présentés dans ce chapitre? D'abord, 15 thématiques transversales ont été identifiées dans le discours des parties prenantes et des relationnistes interviewés dans le cadre de cette recherche. Ces thématiques ont émergé de l'ensemble des propos parce qu'elles fournissaient une première ébauche de réponse à notre objectif de recherche et aux questions en découlant. Plus précisément, ces thématiques ont été relevées soit parce qu'elles constituaient en soi un élément constitutif de la relation de confiance entre relationnistes ou parties prenantes, soit parce qu'elles permettaient d'expliquer et d'approfondir les pratiques et les processus participant à la création et au maintien du lien de confiance, ce qui ultérieurement, allait nous servir à modifier ou à bonifier notre modèle *a priori* de la relation de confiance en relations publiques.

La communication bidirectionnelle a été la première thématique identifiée. Présente à la fois dans le discours des relationnistes et des parties prenantes, cette thématique est si

prégnante qu'elle constitue, nous le verrons, un élément constitutif de la relation de confiance à part entière. Attachée à la notion de rétroaction, d'interaction, de dialogue et d'écoute, la communication bidirectionnelle est apparue, dans les discours, comme étant un élément essentiel dans la construction du lien de confiance (bien qu'une voix discordante au sein des relationnistes la qualifie d'utopique et/ou de non essentielle).

L'authenticité du discours est la deuxième thématique ayant été identifiée. Cette thématique, rappelons-le, fait référence aux notions de transparence, de vérité et d'honnêteté. Elle apparaît surtout dans les propos des parties prenantes qui font référence à l'honnêteté du relationniste comme étant un élément essentiel à la relation de confiance. Chez les relationnistes, lorsqu'on aborde cette thématique, on réfère plutôt aux notions de transparence et on mentionne la distinction à faire entre transparence et vérité – distinction que l'on ne retrouve pas dans le discours des parties prenantes interviewées.

L'usage de la stratégie, la troisième thématique identifiée, fait quant à elle référence aux moyens de communication et aux stratégies mises en place par les relationnistes pour tenter de gagner la confiance des parties prenantes. Cette thématique est surtout présente dans le discours des relationnistes qui considèrent la stratégie comme un « facilitateur » de confiance. Autrement dit, utiliser une stratégie de communication efficace permettrait de gagner plus facilement la confiance des parties prenantes. Or, lorsque la stratégie est « démasquée » par les parties prenantes, on retrouve, chez ses dernières, l'idée que toute stratégie de relations publiques trop tapageuse aura l'effet inverse, soit celui de réduire leur confiance.

La crédibilité, la réputation et l'expertise perçues définissent la quatrième thématique identifiée. Ces notions ont été regroupées par souci de rendre chacune des thématiques mutuellement exclusives. Or, c'est surtout la notion de crédibilité (du relationniste) que l'on retrouve dans les propos des relationnistes, alors que chez les parties prenantes, on

mentionne plutôt la réputation de l'entreprise comme élément constitutif de la relation de confiance.

La thématique liée au regard du relationniste sur son métier peut paraître, de prime abord, comme n'étant pas directement liée à la création et au maintien de la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes. Toutefois, en analysant les propos s'y rapportant, on s'aperçoit que le discours tenu par les relationnistes (car cette thématique ne contient que des extraits de discours des relationnistes de par sa nature), comporte des prémisses d'explication quant aux pratiques et aux processus permettant la création d'une relation de confiance avec les parties prenantes. Par conséquent, bien qu'elle ne permette pas l'identification d'un élément constitutif de la relation de confiance « en bonne et due forme », elle demeure pertinente dans l'explication de la création de la relation de confiance et, ultimement, dans le développement d'un modèle de la relation de confiance en relations publiques.

La sixième thématique identifiée, soit celle du pouvoir perçu par les parties prenantes et par les relationnistes est à l'image de la thématique précédente (celle du regard posé par le relationniste sur son métier). Bien que cette thématique ne permette pas l'identification d'un élément constitutif de la relation de confiance, elle fournit des explications quant à la création, au maintien et au développement de cette relation. Par exemple, chez les relationnistes, on mentionne que les parties prenantes ont beaucoup d'influence et de pouvoir sur les décisions de l'organisation alors que chez les parties prenantes, on mentionne que le relationniste est le principal détenteur du pouvoir. La notion de pouvoir renvoie notamment à la notion de vulnérabilité présente dans de nombreuses définitions de la relation de confiance sur laquelle nous aurons la chance de revenir dans le prochain chapitre.

La septième thématique est celle de l'argument démocratique. Encore une fois, cette thématique fournit des explications qui permettront de bonifier ou de modifier notre

modèle *a priori*, sans nécessairement permettre l'identification d'un élément constitutif de la relation de confiance à proprement parler.

À l'inverse des trois dernières thématiques ci-haut mentionnées, la thématique « relations humaines » englobe plusieurs éléments dont : l'empathie, l'ouverture d'esprit, la sympathie, la fiabilité, etc. et qui, après une analyse plus approfondie des *verbatim*, nous conduit à la considérer non pas comme un élément constitutif en soi, mais à distinguer, à l'intérieur de cette même thématique, différents éléments de la relation de confiance, plus précisément : l'empathie, le charisme et l'ouverture d'esprit. Ce sont en effet ces trois éléments qui ressortent comme étant transversaux dans les propos des relationnistes et des parties prenantes.

La dixième thématique, soit celle de la gestion des enjeux, est aussi transversale dans les propos des relationnistes et des parties prenantes. Elle fait référence à la capacité des relationnistes à comprendre et à intégrer dans leurs communications futures les préoccupations des parties prenantes. Si la gestion des enjeux apparaît comme un élément constitutif de la relation de confiance pour les relationnistes, pour les parties prenantes, son influence en tant qu'élément contribuant à la relation de confiance est moindre, parce que chez ces dernières, on doute de la capacité des relationnistes à bien gérer les enjeux d'une situation donnée.

La onzième thématique est celle des relations avec les médias. Cette thématique a été identifiée parce que dans les propos des relationnistes, on a souligné l'importance d'obtenir d'abord la confiance des journalistes pour pouvoir obtenir la confiance des « autres » parties prenantes. Cette thématique n'est toutefois pas aussi transversale que les autres thématiques citées plus haut et, bien qu'elle puisse fournir une partie d'explication quant à la création du lien de confiance, elle est finalement apparue comme étant de moindre importance par rapport aux autres thématiques et, comme on le constatera au chapitre V, n'a pas été retenue comme étant suffisamment porteuse pour

que l'on puisse en faire ressortir un élément constitutif de la relation de confiance ou une explication suffisamment étoffée pour être prise en considération dans le développement de notre modèle de la relation de confiance en relations publiques. Elle a néanmoins été conservée, car elle reprend certains éléments constitutifs liés à d'autres thématiques (le respect, par exemple).

La douzième thématique est celle de l'éthique du relationniste. Les vocables associés à cette thématique sont surtout présents dans les propos des relationnistes qui défendent l'idée selon laquelle la création d'un ordre professionnel pourrait permettre l'atteinte d'un plus haut niveau de crédibilité chez les parties prenantes, ce qui faciliterait la création d'une relation de confiance avec ces dernières. Malgré une voix discordante soutenant que la création d'un tel ordre n'affecterait en rien la crédibilité portée aux relationnistes, l'éthique du relationniste et la création potentielle d'un ordre des professionnels en relations publiques permet d'éclairer, en partie, certaines pratiques et processus liés à la création et au maintien d'une relation de confiance, notamment par rapport à la crédibilité. Par conséquent, sans nécessairement faire ressortir un élément constitutif en soi de la relation de confiance, cette thématique fournit néanmoins des explications que nous souhaitons considérer dans le développement de notre modèle de la relation de confiance.

La treizième thématique, soit le rôle joué par l'organisation, révèle que chez les parties prenantes, on ne fait souvent pas de différence entre la personne du relationniste et l'organisation en soi. Cela permet d'éclairer comment se bâtit la relation de confiance, notamment par rapport aux divers types de confiance (organisationnel vs affectif, par exemple).

La quatorzième thématique, soit celle qui fait référence aux qualités requises pour être un bon relationniste se voulait mutuellement exclusive. Or, il s'est avéré, après une analyse plus fine des discours, que plusieurs de ces qualités souhaitées chez le « bon »

relationniste se rattachaient à des éléments relevés dans d'autres thématiques : l'honnêteté ou l'expertise, par exemple. Nous avons néanmoins décidé de conserver cette thématique comme une thématique à part entière, car elle permettait de faire la distinction entre les qualités mentionnées comme essentielles chez les relationnistes et celles considérées essentielles chez les parties prenantes.

Enfin la dernière thématique, soit celle de l'évolution des relations publiques (pour les relationnistes), sans faire ressortir d'éléments constitutifs de la relation de confiance, donne néanmoins des explications quant à la manière dont pourrait se former la confiance, si les relations publiques évoluaient de telle ou telle façon. Elle fournit également des réactions des relationnistes par rapport aux critiques qui sont souvent formulées à leur endroit.

Le chapitre IV avait donc pour but de présenter, de manière brute, les résultats des 40 entretiens menés auprès de relationnistes et de parties prenantes. Grâce à un repérage des unités sémantiques centrales dans les propos recueillis et à leur catégorisation sous forme de thématiques, nous avons obtenu tous les segments de discours en lien avec notre objet de recherche. Ces énoncés, considérés comme unités d'analyse, correspondent à des idées, des opinions, émises par les relationnistes et les parties prenantes interviewés et sont analysés et discutés au chapitre V de manière à les rendre intelligibles dans le contexte de création, de maintien et de développement d'une relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes.

CHAPITRE V ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

RÉSUMÉ

Le chapitre V présente l'interprétation et la discussion des résultats mis de l'avant au chapitre précédent. Ce chapitre se divise en trois parties.

La première partie expose les éléments constitutifs de chacun des types de confiance identifiés par les relationnistes et les parties prenantes. Seuls les éléments traversant l'ensemble des discours des relationnistes et des parties prenantes ont été retenus.

La deuxième partie reprend le modèle *a priori* et le continuum de la relation de confiance et met en lumière pourquoi ce modèle et ce schéma ne peuvent être considérés, tel que suggéré au chapitre II, comme orientant la pratique des relations publiques en termes de création, maintien et développement de relations de confiance.

La troisième partie présente donc un modèle « revisité » des relations de confiance en relations publiques : le modèle de l'adéquation contextuelle optimal. Plus qu'une simple amélioration ou bonification du modèle *a priori*, il s'agit d'un nouveau modèle de la relation de confiance en relations publiques, dans le contexte où le relationniste doit promouvoir ou défendre des activités ou des projets de l'entreprise qui ont un grand potentiel d'externalités négatives pour les parties prenantes. Par ailleurs, ce nouveau modèle laisse entrevoir la possibilité d'examiner des relations reposant non pas sur l'idée de la confiance, mais sur celle de la méfiance...

Pour comprendre le développement et le maintien de la relation de confiance en relations publiques, nous avons, à partir d'une revue de la documentation scientifique portant sur la relation de confiance dans des disciplines connexes aux relations publiques (psychologie, sociologie, marketing, sciences économiques et de la gestion) émis l'idée d'un continuum de la relation de confiance (figure 7) et élaboré un modèle synthétique *a priori* de la relation de confiance (figure 8). Ces hypothèses de départ reposent sur une différenciation des divers types de confiance (rationnel, organisationnel, relationnel, cognitif et affectif). Elles suggèrent que pour atteindre le niveau de confiance maximal (associé à la confiance affective, celle-ci étant la plus apparentée au pôle positif de la définition de la relation de confiance), le relationniste devrait d'abord satisfaire les conditions lui permettant de gagner les types de confiance qui précèdent sur le continuum.

Pour conforter ou non l'idée d'un continuum de la relation de confiance et le modèle *a priori* (et ses différents éléments constitutifs), nous avons rencontré, écouté et interrogé des relationnistes en fonction de leurs mandats – mandats qui comportaient des enjeux sociaux d'actualité au moment de leur réalisation ainsi que des représentants des parties prenantes touchées par différents projets porteurs d'externalités négatives potentielles pour elles.

Nous avons identifié, dans leurs discours respectifs, les éléments mentionnés eu égard aux différents types de confiance. Par ailleurs, nous nous sommes demandé si l'idée du continuum de confiance traduisait bien ou était compatible avec le discours des relationnistes et des parties prenantes.

À la lumière des propos recueillis il s'avère que le modèle *a priori* des éléments constitutifs doit être revu et corrigé et que le continuum de la relation de confiance est incorrect en ce qu'il ne représente pas adéquatement les perceptions des uns et des autres. Aussi, nous présenterons ici une reformulation du modèle de la relation de confiance en relations publiques cohérente avec nos résultats de recherche. Toutefois, avant d'arriver à

la proposition d'un nouveau modèle et d'expliquer pourquoi l'hypothèse de travail est infirmée, voyons d'abord quels sont ces éléments constitutifs de la relation de confiance dans le discours des relationnistes et des parties prenantes interviewées.

5.1 Les éléments constitutifs de la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes

La présente section dresse l'inventaire des différents éléments constitutifs de la relation de confiance s'apparentant à chacun des types de confiance. Il s'agit des éléments traversant les discours des relationnistes et des parties prenantes dans le cadre des entretiens que nous avons menés. Notons que cela n'implique pas pour autant que les éléments non mentionnés (notamment ceux présents dans la documentation scientifique) ne jouent aucun rôle dans la création, le maintien et le développement d'une relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes. Cela signifie qu'ils n'ont tout simplement pas été identifiés par les relationnistes et les parties prenantes. L'objectif de cette recherche étant de proposer un modèle capable d'orienter la pratique, nous nous sommes appuyée sur les éléments constitutifs de la relation de confiance perçus comme tel par les relationnistes et les parties prenantes.

5.1.1 Les éléments constitutifs de la confiance affective

Les éléments constitutifs que l'on peut associer à la confiance affective ne jouent pas tous un rôle prépondérant et égal dans la construction du lien de confiance entre le relationniste et ses parties prenantes. Certains éléments sont perçus comme influençant davantage le lien de confiance que d'autres. Les éléments constitutifs de la relation de confiance de type affectif nommés par les relationnistes sont le charisme et l'ouverture d'esprit. Ceux cités par les parties prenantes sont l'empathie et l'honnêteté.

Le charisme et la confiance affective

Par rapport au charisme, nous notons une forte divergence d'opinion entre les propos recueillis auprès des parties prenantes et ceux recueillis auprès des relationnistes. Alors que chez les relationnistes, on identifie le charisme comme étant un élément significatif dans la création, le maintien et le développement d'une relation de confiance avec les parties prenantes, cet élément n'est pas identifié comme tel par les parties prenantes. Chez les relationnistes, on dit que le charisme est une caractéristique qui donne au relationniste une certaine crédibilité (crédibilité qui est elle aussi jugée essentielle pour la création du lien de confiance, comme nous le verrons plus loin). Le charisme est perçu comme facilitant les échanges. Il permet d'attirer l'attention des parties prenantes de manière à ce qu'elles prennent ensuite le temps d'écouter ce que le relationniste a à dire :

On parle souvent de leader charismatique. Quelqu'un de charismatique est quelqu'un qui peut plus facilement gagner la confiance des autres parce que d'emblée, on aura tendance à l'écouter et à croire ce qu'il dit. Comme relationniste, c'est certain que je souhaite, j'espère être assez charismatique pour bien faire passer mon message.

Le charisme apparaît toutefois comme une arme à deux tranchants : lorsque, chez les parties prenantes, on est d'avis que les relationnistes se servent de leur charisme dans le seul but de parvenir à leurs fins, ces derniers perdent tout leur charme... et parallèlement, leur pouvoir de persuasion.

Je ne pense pas qu'un porte-parole peut se fier uniquement à son charisme. [...] C'est comme si je vais chez le dentiste. Je ne vais pas lui faire confiance s'il [le dentiste] a l'air bien gentil, mais qu'il fait mal son travail.[...] Quand il [le relationniste] est venu nous vendre [le projet X], il jouait du violon, mais ça n'a pas fonctionné.

Une autre partie prenante explique : « Ils ont sortis leur leader charismatique. Ce n'est pas parce que tu as déjà gagné la confiance des gens dans le passé grâce à ton charisme que tu vas la gagner dans le futur. » Autrement dit, le charisme seul ne semble pas être suffisant. Par conséquent, le relationniste qui, se sachant charismatique, tenterait de

persuader son auditoire en ne se servant uniquement de cette qualité n'aurait que peu de chances d'obtenir la confiance à long terme des parties prenantes. Selon les parties prenantes, le charisme ne peut, à lui seul, permettre à un relationniste de gagner leur confiance. Il n'est donc pas significatif, pour elles, dans la création et le maintien d'un lien de confiance.

L'ouverture d'esprit et la confiance affective

Dans les propos des relationnistes, l'idée d'une ouverture d'esprit prend à peu près la même définition que celle que lui donnent Grunig et Grunig (1988, p. 315), à savoir : « A willingness to consult the relationship partner ». L'ouverture d'esprit, dans le discours des relationnistes, ne réfère pas seulement à la volonté du relationniste d'écouter le point de vue des parties prenantes, mais se comprend ici comme l'ouverture à la communication et l'ouverture au changement : « Il faut se montrer ouvert. Ouvert à écouter, se laisser influencer et changer si nécessaire », explique un relationniste interviewé. L'ouverture d'esprit suppose donc que le relationniste ne se cantonne pas dans une logique communicationnelle d'émetteur, mais également de récepteur (elle implique donc la communication bidirectionnelle).

Notons toutefois que dans leur discours, l'ouverture d'esprit est perçue, par les relationnistes, comme étant moins « engageante » que l'empathie :

Il y a une différence, je pense, entre se montrer ouvert et se montrer empathique. Si tu es trop empathique, tu défends mal les intérêts de ton client [l'entreprise]. Se montrer ouvert, c'est écouter, c'est se montrer disponible et tenter de comprendre l'autre, mais pas jusqu'à aller à ressentir ce qu'il ressent.

Comprise dans le sens d'une communication ouverte et bidirectionnelle, l'ouverture d'esprit présuppose l'écoute qui, nous le verrons, est l'un des éléments constitutifs de la confiance cognitive mentionné par les parties prenantes et les relationnistes. Chez les relationnistes interviewés, l'ouverture suppose de prendre en considération la diversité

des opinions. « Le relationniste ne peut espérer créer et maintenir un lien de confiance en formatant à l'avance des messages-clés immuables. Au contraire, il doit s'adapter et adapter ses messages aux parties prenantes. Pour faire cela, il faut faire preuve d'ouverture », explique un relationniste interviewé. L'ouverture d'esprit est perçue comme étant un élément constitutif de la relation de confiance parce qu'elle permet aux relationnistes de s'ouvrir sur les enjeux et les intérêts des parties prenantes et de les prendre en considération dans la problématique donnée. « Si tu arrives devant un auditoire et que tu lances ton discours et tu t'en vas, tu ne bâtis absolument rien avec les gens. Tu ne peux pas arriver avec les deux bras croisés, fermé à toute forme de discussion et de changement », explique un relationniste interviewé. Chez les relationnistes, on est donc d'avis que l'ouverture d'esprit permet de créer plus facilement un lien de confiance, car elle appelle l'écoute et la compréhension de l'autre.

L'empathie et la confiance affective

Plutôt que d'utiliser le terme « ouverture d'esprit », les parties prenantes utilisent le terme « empathie ». Selon Bergeron et Rajaobelina (2009), l'empathie favorise le partage d'information et contribue ainsi à réduire l'incertitude, notamment lorsque la relation est complexe et qu'elle se déroule dans un environnement dynamique. Dans les propos des parties prenantes, on remarque qu'un relationniste considéré comme étant empathique envers les parties prenantes est davantage perçu comme étant digne de confiance. Chez les parties prenantes, on soutient qu'un relationniste empathique est plus à même de comprendre les différents enjeux d'une situation donnée, les divers intérêts dont il est question et prendre en considération leurs différents points de vue. Cela favoriserait le développement d'une compréhension mutuelle et, ultimement, la confiance qu'elles développeront à l'égard du relationniste.

D'après moi, l'empathie est essentielle [pour développer la confiance]. Comment pourraient-ils [les relationnistes] développer des relations empreintes de respect et de confiance s'ils ne sont pas capables, à la base, de se mettre à notre place? Dans mon livre à moi, on ne peut pas donner notre confiance à quelqu'un qui n'est même pas capable d'imaginer ce qu'on vit. Ils [les relationnistes] ne peuvent pas arriver et dire : "voici, c'est ça qui est ça" [...] L'empathie, c'est au cœur même de la communication.

Un relationniste jugé empathique par les parties prenantes serait donc plus à même de créer, maintenir et développer une relation de confiance avec les parties prenantes.

L'honnêteté et la confiance affective

Enfin, l'honnêteté est le dernier élément mentionné par les parties prenantes en lien avec la création d'une relation de confiance avec les relationnistes. Dans la documentation scientifique, l'honnêteté est identifiée comme une qualité faisant en sorte qu'une personne soit digne de confiance (Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1998; Kumar, 1996). Si, chez les parties prenantes, on semble également de cet avis, leurs propos indiquent qu'elles doutent souvent de l'honnêteté du relationniste. « Pour gagner la confiance de quelqu'un, il faut d'abord être honnête et sincère. Contrairement aux relationnistes, moi, je suis honnête! Je suis intègre! », s'indigne une des parties prenantes interrogées. Ainsi, chez les parties prenantes (notamment chez celles qui font partie d'un groupe d'intérêts ou de pression) on soutient que les relationnistes ne sont pas toujours honnêtes dans leur pratique, qualité qui est l'un des huit devoirs des relationnistes cités dans le code de déontologie de la SCRP⁴².

Quand j'ai assisté aux consultations, je les ai entendu dire [les relationnistes] des choses qui n'avaient aucun fondement. Je le savais que ce n'était pas vrai, car je m'étais documenté avant d'y aller. [...] Quand on dit aux gens qu'ils peuvent parler, mais qu'on leur coupe le micro après 30 secondes, je ne trouve pas ça honnête.

⁴² Le code d'éthique de la SCRP stipule que : « Tout membre doit s'astreindre aux plus hautes normes d'honnêteté, d'exactitude, d'intégrité, de vérité et ne doit pas sciemment diffuser des informations qu'il sait fausses ou trompeuses ». (*in* Maisonneuve, Lamarche et Saint-Amand, 2006, p. 376).

Être honnête signifierait donc ne pas mentir et agir avec intégrité. Les propos recueillis auprès des parties prenantes abondent en ce sens. Pourtant, lorsque chez les relationnistes, on mentionne « l'épineuse » question de la vérité et du mensonge, les propos sont beaucoup moins catégoriques que ceux recueillis auprès des parties prenantes : « Dissimuler la vérité, non. S'arranger pour qu'une information soit mise en contexte et adoucie, peut-être... ». En tenant de tels propos (et en agissant conséquemment), les relationnistes risquent-ils de briser le lien de confiance (en supposant qu'il existait) avec leurs parties prenantes? Les propos recueillis auprès des parties prenantes indiquent que oui. Ces dernières (plus particulièrement celles appartenant à la catégorie des groupes d'intérêts et de pression) ont souvent le préjugé que le relationniste tente de dissimuler l'information (que ce jugement soit fondé ou non). En revanche, s'il est perçu comme étant honnête, les parties prenantes semblent beaucoup plus enclines à faire confiance au relationniste. « Si je n'ai pas l'impression que l'on me ment. Si je n'ai pas l'impression qu'on vient me rire en pleine face, si, au contraire, j'ai l'impression qu'on veut jouer cartes sur table et dire les choses telles qu'elles le sont réellement, alors oui, dans ces conditions, je pourrais accorder ma confiance », explique une partie prenante interviewée.

En somme, chez les relationnistes, on avance que le lien de confiance affective repose principalement sur le charisme et sur l'ouverture du relationniste envers les parties prenantes. Chez les parties prenantes, on identifie plutôt l'empathie et l'honnêteté comme éléments constitutifs d'une relation de confiance.

5.1.2 Les éléments constitutifs de la confiance cognitive

La confiance cognitive est représentée sensiblement par les mêmes éléments constitutifs que la confiance affective, mais repose sur la connaissance plutôt que sur la perception. Rappelons à cet effet que contrairement à la confiance affective, la confiance cognitive s'appuie sur une appréciation des qualités de l'autre grâce à la connaissance et se développerait à travers la fréquence des interactions provenant de sa propre expérience ou sous l'influence de la réputation (Laplante et Harrisson, 2008). Autrement dit, la

confiance cognitive se distingue de la confiance affective parce que l'individu choisit sciemment la personne qui aura droit, ou non, à sa confiance.

Nous avons déjà mentionné le fait que le relationniste ne connaissait souvent pas les parties prenantes auxquelles il s'adressait. L'inverse est souvent vrai, quoique ce ne soit pas toujours le cas⁴³. Si la connaissance préalable n'est pas toujours là, elle peut néanmoins se développer au cours de la relation (et c'est d'ailleurs ce sur quoi repose l'hypothèse de la rationalité procédurale). Parmi les éléments constitutifs de la confiance cognitive, les relationnistes mentionnent l'empathie, la crédibilité (incluant l'expertise et la réputation) du relationniste et le respect qu'il démontre envers les parties prenantes. Les parties prenantes, quant à elles, identifient l'empathie, l'écoute et le respect.

L'empathie et la confiance cognitive

Si, chez les relationnistes, on mentionne davantage « l'ouverture d'esprit » comme élément constitutif de la confiance affective, l'analyse de leur discours indique qu'ils considèrent aussi l'empathie comme étant un élément sur lequel ils doivent miser pour gagner la confiance des parties prenantes, comme en témoigne l'extrait suivant, tiré du *verbatim* d'un des relationnistes interviewés :

Il faut que les publics auxquels je m'adresse s'aperçoivent que je ne suis pas là pour leur communiquer uniquement l'information que mon patron m'a demandé de transmettre. Ce n'est pas ça mon rôle. Mon rôle, comme relationniste, c'est d'être à l'écoute, mais surtout, de pouvoir me mettre à la place des autres et de comprendre, comme si je regardais avec leurs yeux, ce qu'ils vivent comme situation. Si les gens se rendent compte que mon rôle, c'est ça, alors, ils sont plus enclins à me faire confiance et c'est bien normal.

⁴³ Une entreprise peut, par exemple, décider d'embaucher un porte-parole connu pour défendre un projet ou une cause. Ce fut notamment le cas lorsque l'Association pétrolière et gazière du Québec a décidé d'engager André Caillé, ancien président d'Hydro-Québec et, par la suite, Lucien Bouchard, ancien premier ministre du Québec, pour défendre le point de vue de l'industrie du gaz de schiste.

Chez les relationnistes, on mentionne donc, tout comme chez les parties prenantes, l'empathie comme étant un élément constitutif de liens de confiance. Nous rattachons cet élément à la confiance cognitive, car, du point de vue des relationnistes, un relationniste ayant fait preuve d'empathie par le passé aurait plus de facilité à créer un lien de confiance avec ses parties prenantes dans le futur : « Si, par le passé, j'ai fait montre d'empathie, alors, ça sera plus facile d'entretenir des liens de confiance avec mes publics », explique un relationniste. Le fait que cela soit connu des parties prenantes augmenterait sa facilité à nouer des liens de confiance avec les parties prenantes.

Par rapport au discours des parties prenantes, l'empathie semble être un élément si important pour elles qu'on peut le considérer à la fois comme étant un élément constitutif de la confiance affective et cognitive : percevoir un relationniste comme étant empathique favorise la création d'un lien de confiance. Par contre, savoir que le relationniste a fait montre d'empathie dans d'autres circonstances est décrit comme encore plus « sécurisant » pour les parties prenantes : « Je l'ai déjà vu à l'œuvre [le relationniste] et je considère que c'est quelqu'un qui a la capacité de se mettre à notre place. J'apprécie ça. », explique une partie prenante interviewée. Dans cet extrait, on note que la partie prenante reconnaît qu'un relationniste particulier a fait preuve, par le passé, d'une forme d'empathie et le fait qu'elle souligne qu'elle l'apprécie tend à démontrer qu'elle lui fera davantage confiance (qu'à un autre qu'elle ne reconnaîtrait pas comme étant empathique).

La crédibilité (expertise, réputation) et la confiance cognitive

Chez les relationnistes, on identifie la crédibilité comme étant l'un des éléments très importants de l'établissement, du maintien et du développement de la relation de confiance. Le terme « crédibilité » englobe l'expertise (ou le savoir-faire) et la réputation personnelle. Selon les relationnistes interviewés, leur crédibilité permet d'établir un lien de confiance avec des parties prenantes n'ayant jamais eu de relations avec eux sur la base de la reconnaissance, dans l'espace public, de leur expertise, leurs compétences et

l'opinion générale favorable qu'ils ont su maintenir au cours de leur pratique. Il est intéressant de noter que malgré les propos de relationnistes concernant la mauvaise réputation de leur métier dans l'opinion populaire, la crédibilité est néanmoins considérée comme étant un élément constitutif de la relation de confiance. Un des relationnistes interviewés explique :

La première étape à franchir, selon moi, pour être considéré comme quelqu'un de confiance, c'est d'être considéré comme quelqu'un de crédible. Et la crédibilité, ça se travaille. Pour être crédible, il faut démontrer certaines habiletés de communication. Il faut montrer que ce n'est pas n'importe qui qui peut exercer ce métier-là. Il faut nous reconnaître une certaine expertise quand même !

L'écoute et la confiance cognitive

L'écoute est l'un des éléments constitutifs de la relation de confiance le plus valorisé dans la création et le maintien de la relation de confiance cognitive. L'extrait suivant est tiré des propos d'un des relationnistes interviewés :

Essentiellement, l'écoute est la première base de la confiance. Si tu ne prends pas la peine d'écouter, l'autre partie non plus ne t'écouterà pas. Dans le fond, on pourrait même dire que toute communication repose sur l'écoute. Enfin... presque... Dans le fond, je ne pense pas que la confiance puisse se développer sans écoute.

Quant à l'extrait suivant, il est tiré des propos d'une des parties prenantes interviewées :
« Moi, si je ne sens pas qu'on m'écoute, je ne pense pas que je vais faire confiance à l'autre personne ».

Dans ces deux extraits, on remarque que l'écoute est identifiée comme un élément qui sert de prémisse à l'établissement d'une relation de confiance.

L'écoute est un élément présent tant dans la catégorie de la confiance affective que dans celle de la confiance cognitive (voir tableau 9, p. 121). Il est toutefois associé ici à la

confiance cognitive parce que les propos des parties prenantes indiquent qu'il ne suffit pas, pour elles, de « supposer » que le relationniste les écoute ou qu'il laisse paraître qu'il les écoute : celui-ci doit montrer, par différents signes, qu'il les écoute réellement. Autrement dit, chez les parties prenantes, il ne suffit pas de croire que l'autre partie nous écouterait, mais de savoir qu'elle le fera. « C'est sûr que s'il ne prend pas la peine de m'écouter... », mentionne une partie prenante interviewée, laissant sous-entendre que si le relationniste ne l'écoute pas, elle ne lui accordera pas sa confiance.

Alors que chez les relationnistes, on prône tout comme les parties prenantes, la nécessité de pratiquer une écoute active : « Il ne faut pas juste écouter pour écouter. Ce que je veux dire, c'est qu'il ne faut pas avoir l'air d'écouter, mais écouter pour vrai. Prendre des notes et ensuite, revenir à nos patrons, revenir à notre client, à la direction et leur faire part de ce qu'on a entendu. », on note chez les parties prenantes, qu'elles n'ont pas l'impression d'être écoutées : « Il [le relationniste] ne nous regardait même pas. Il avait la tête penchée dans ses papiers et on voyait bien qu'il pensait juste à son prochain argument. »

On pourrait se demander pourquoi il existe un tel décalage entre le discours des relationnistes et celui des parties prenantes par rapport à l'écoute. La documentation scientifique nous offre une piste de réponse. Selon Maisonneuve (2004, p. 265) :

Le plus important blindage de l'esprit est le manque d'écoute dans l'attitude communicationnelle, autant chez les individus que dans les organisations, chacun voulant prouver son point de vue au lieu d'écouter celui des autres acteurs en présence [...] Le monologue autocongratulant est encore la voie de communication la plus répandue chez les relationnistes, au détriment du dialogue.

L'écoute est une compétence communicationnelle qui suppose que l'on soit disponible et disposé à comprendre l'autre (Cormier, 2006). L'écoute suggère, pour le relationniste, de mettre en place un climat et des mécanismes facilitant et encourageant la participation des parties prenantes. Or, selon Grunig, Grunig et Dozier (2002), l'écoute est une compétence trop souvent négligée dans la documentation scientifique et le matériel scolaire utilisés

dans l'enseignement des relations publiques. Pourtant, elle fait partie intégrante du modèle de communication bidirectionnelle développé par Grunig et Hunt (1984) et qui suppose le dialogue entre les parties. La bidirectionnalité se trouve d'ailleurs au centre de la plupart des définitions des relations publiques et soutient que le relationniste doit écouter autant qu'il est écouté. L'écoute est un terme vaste qui fait donc référence à l'idée d'une communication bidirectionnelle (sur laquelle nous reviendrons) et sur la notion de respect, qui est aussi l'un des éléments constitutifs de la confiance cognitive mentionné par les parties prenantes.

Le respect et la confiance cognitive

Le respect est un élément constitutif de la relation de confiance présent à la fois dans le discours des relationnistes et dans celui des parties prenantes.

Selon Libaert (2010), les relationnistes ont une responsabilité à l'égard du message qu'ils diffusent. Ces derniers ne doivent pas seulement « répondre de », mais également « répondre à ». Il s'agit, selon lui, d'une première forme de respect vis-à-vis des parties prenantes. Le discours des relationnistes en lien avec le respect et la création d'un climat de confiance avec les parties prenantes va en ce sens, comme en témoigne l'extrait suivant :

Confiance et respect vont souvent de pair. Nous [les relationnistes] avons la responsabilité non seulement de répondre aux diverses questions qui nous sont posées, mais aussi de respecter les besoins des différents publics. Peut-être que nous ne sommes pas d'accord avec eux. Mais il ne faut pas les juger. Peut-être que si je trouve que son besoin est [loufoque], c'est parce que je n'ai pas bien compris ce qu'il vit. Qui suis-je moi, pour le juger ?

Chez les parties prenantes, le respect est aussi jugé essentiel à la création d'un lien de confiance avec le relationniste. « Dans mon livre à moi, une relation de confiance, c'est une relation où chaque partie se respecte », mentionne une partie prenante interviewée. Si confiance et respect sont souvent associés dans le discours des parties prenantes,

mentionnons néanmoins que cet élément semble faire les frais du même problème d'incompréhension que celui de l'écoute. L'impression de ne pas se sentir respecté par les relationnistes et l'empêchement que cela crée pour accorder leur confiance traversent le discours des parties prenantes.

En somme, des points de vue assez similaires sont exprimés par des relationnistes et des parties prenantes quant aux éléments constitutifs de la confiance cognitive. L'écoute est un élément constitutif d'une relation de confiance identifié par les parties prenantes (le thème n'apparaît pas central chez les relationnistes), L'empathie et le respect sont quant à eux deux éléments identifiés par des relationnistes et des parties prenantes, simultanément dans le discours de ces dernières on trouve des remarques à l'effet qu'elles ne se considèrent pas souvent respectées par les relationnistes. Enfin, chez les relationnistes on ajoute la crédibilité (incluant l'expertise et la réputation) comme élément constitutif de la confiance cognitive – élément qui n'est pas reconnu dans le discours des parties prenantes comme étant significatif dans la création de telles relations.

5.1.3 Les éléments constitutifs de la confiance relationnelle

Quelles garanties les parties prenantes peuvent-elles obtenir des relationnistes avant de leur accorder leur confiance? Les éléments constitutifs de la confiance relationnelle émergent de l'incertitude inhérente à toute situation : pour accorder leur confiance, les parties prenantes souhaitent, à défaut de preuves tangibles (un contrat, par exemple), la mise en place d'un dispositif d'échange équitable. Les éléments constitutifs de la confiance relationnelle cités par les relationnistes sont la bidirectionnalité et la symétrie de la communication, l'adaptation des messages et la gestion des enjeux. Les parties prenantes, quant à elles, mentionnent la bidirectionnalité et la symétrie de la communication.

La communication bidirectionnelle et symétrique et la confiance relationnelle

Les relationnistes et les parties prenantes s'étant exprimés sur la question de la bidirectionnalité et de la symétrie soulignent qu'une communication bidirectionnelle symétrique participe à la création, au maintien et au développement du lien de confiance : « Établir un dialogue avec les parties prenantes est primordial pour la confiance », mentionne un des relationnistes interviewés. Un autre explique :

L'idéal, ce serait de pouvoir toujours communiquer de façon à ce que chaque intervenant puisse parler à son tour, expliquer sa vision des choses, quels sont les intérêts qu'il défend et pourquoi. Ça nous permettrait [aux relationnistes] d'avoir une meilleure vision d'ensemble et aussi d'agiliser les relations et obtenir leur confiance [la confiance des parties prenantes].

La vision instrumentale de la communication limitant celle-ci au rôle de transmission (et très souvent de valorisation) n'est pas préconisée, ni chez les relationnistes, ni chez les parties prenantes. Toutefois, relationnistes et parties prenantes interviewés ne s'entendent pas sur les moyens de mettre en place cette bidirectionnalité et cette symétrie dans l'échange. Chez les parties prenantes, on demande formellement ou informellement à participer de façon active à la relation. « Je pense qu'ils [les relationnistes] gagneraient à nous écouter davantage et à prendre des notes. Nous pouvons leur apporter une perspective nouvelle qui n'est pas uniquement celle de l'entreprise et aller plus loin... », explique l'une des parties prenantes interviewées. Les relationnistes, eux, semblent plus « frileux » à l'idée d'inclure systématiquement les parties prenantes de manière active dans la relation : « Ça demande du temps et je ne sais pas si, au bout du compte, tous en sortent gagnants ». Si nombre d'entre eux considèrent la communication bidirectionnelle et symétrique comme étant un élément constitutif d'une relation de confiance, leur discours indique qu'ils ne sont pas prêts à assumer une complète symétrie : « Il faut quand même garder un certain contrôle sur les discussions. », explique un relationniste interviewé. Sans réduire la communication à un flux unidirectionnel d'information (qui rappellerait la propagande), on trouve chez les relationnistes des interventions prônant, de

manière informelle, une bidirectionnalité partiellement contrôlée, comme en témoigne un relationniste : « Personnellement, je ne suis pas en faveur d'une communication qui se limiterait à une transmission descendante et centralement contrôlée par la haute direction de l'entreprise. C'est sûr qu'il faut tenir compte de la participation des parties prenantes. Nous n'avons pas le choix. Mais il faut faire attention aux dérapages. » En d'autres mots, on veut rester les maîtres de la discussion. Toutefois, certains proposent une ouverture (une sorte de décentralisation de l'information), notamment via les médias sociaux : « Je trouve cela extraordinaire aujourd'hui cette possibilité qu'il y a pour les publics de s'exprimer à travers les médias sociaux. [...] La parole citoyenne occupe l'espace public d'une manière qu'elle n'avait pas avant », explique un relationniste. Un autre ajoute : « Les nouveaux médias permettent aux parties prenantes de se renseigner, mais aussi de produire leurs points de vue et de les faire connaître. Nous devons en tenir compte. »

Chez les parties prenantes, on revendique haut et fort le désir de participer plus activement aux échanges avec les relationnistes. Comme le rappelle Mattelart et Mattelart (2004), les parties prenantes, répétons-le, ne se conçoivent plus comme des cibles amorphes qui obéissent aveuglément à un schéma de type stimulus-réponse. Selon l'une d'elle : « Moi, je veux aussi avoir la chance de dire ce que j'ai à dire ». Face à une communication souvent perçue, à tort ou à raison, comme étanche, segmentée et favorisant les relationnistes au détriment des autres acteurs de la relation, les parties prenantes demandent plus d'interdépendance et d'égalité dans les échanges.

En somme, en ce qui concerne la bidirectionnalité de la communication, il semble que cela ne soit pas la bidirectionnalité en elle-même qui fasse problème, puisque celui-ci est partagé à la fois par les parties prenantes et par les relationnistes. C'est plutôt le processus pour y parvenir qui semble problématique. Si la bidirectionnalité et la symétrie de la communication sont reconnues à la fois chez les relationnistes et chez les parties prenantes comme un élément constitutif d'une relation de confiance, chacun envisage à sa façon comment pourraient se traduire cette bidirectionnalité et cette symétrie.

L'adaptation des messages et la confiance relationnelle

L'adaptation des messages par segmentation des parties prenantes est un élément constitutif de confiance que l'on retrouve de manière transversale dans les propos des relationnistes. L'idée maîtresse de l'adaptation des messages, par rapport à l'établissement, au maintien et au développement de la relation de confiance est que les parties prenantes qui reçoivent un message adapté à leur réalité (aux enjeux qui les touchent plus particulièrement, à leurs attentes) seront plus sensibles aux arguments du relationniste et plus à l'écoute de ce dernier. Avec cette adaptation des messages, la relation de confiance sera plus facile à mettre en place.

Comment je me m'y prends pour tenter de mettre en place la confiance? On peut avoir recours à plusieurs façons de faire, plusieurs stratégies. Par exemple, chez nous [faisant référence à l'entreprise pour laquelle il travaille], on interagit beaucoup sur les médias sociaux, on produit différents documents pour différents types de publics. On organise aussi [différents événement] et on commandite aussi des équipes sportives par exemple.

En relations publiques, l'adaptation des messages aux diverses catégories de parties prenantes (l'idée selon laquelle il est préférable de différencier les messages selon la catégorie de partie prenante à laquelle on s'adresse plutôt que de diffuser un message unique pour tous) est décrite comme une bonne pratique (Dagenais, 1999; Grunig et Hunt, 1984; Libaert, 2004). L'enjeu entre l'adaptation des messages et le développement de la relation de confiance demeure toutefois dans la nécessaire cohérence entre les divers messages adaptés. L'adaptation des messages se traduit par la mise en place de divers discours, divers moyens et stratégies de communication qui ne doivent toutefois pas entrer en conflits les uns avec les autres. Autrement dit, une pluralité de messages ne doit pas compromettre la cohérence des dires du relationniste. En accord avec ce principe, des relationnistes soulignent à cet égard : « Tu ne peux pas dire à un groupe quelque chose et te retourner et dire autre chose aux autres. Tout doit se tenir. L'idée, c'est d'être efficace,

pas de manipuler les gens »; « On ne peut pas dire tout, à tout le monde, de la même manière. Cela serait une perte de temps et ne nous aiderait sûrement pas à établir la confiance ».

L'adaptation des messages est ainsi considérée comme l'un des aspects du travail des relationnistes permettant de bâtir une relation de confiance avec les parties prenantes en adressant, à chaque groupe ciblé préalablement, une communication pertinente et prioritaire par rapport à leurs attentes et leurs questionnements.

La gestion des enjeux et la confiance relationnelle

Chez les relationnistes, on identifie, en plus de la communication bidirectionnelle symétrique et l'adaptation des messages, la gestion des enjeux, comme étant un élément constitutif de la relation de confiance relationnelle.

Notre plus grand défi, c'est d'identifier correctement où logent nos publics et quelle est réalité. Quels sont leurs enjeux? Et aussi, quels sont les enjeux de telle ou telle situation? Chaque situation a sa propre logique. Je dis que c'est notre plus grand défi, parce qu'être en mesure de bien évaluer les demandes des publics, c'est ce qui nous permet, à terme, d'être bons dans notre travail.

La gestion des enjeux est entendue ici comme étant la capacité du relationniste à comprendre les positions, les demandes et les attentes des parties prenantes, voire de les anticiper. Dans les propos des relationnistes qui se considèrent préparés à affronter les différents aléas du contexte dans lequel s'inscrit toute relation avec les parties prenantes on se dit plus à même de créer, maintenir et développer un lien de confiance avec les parties prenantes.

Or, les propos des parties prenantes contiennent des éléments divergents sur ce point : « Ils [les relationnistes] sont arrivés à la rencontre et ils ne s'étaient même pas préparés. Ce n'était pas très respectueux des gens présents. De toute façon, même s'ils l'avaient été, auraient-ils vraiment cherché à comprendre les véritables tenants et aboutissants du

projet qu'ils proposaient? » Une autre partie prenante explique : « Pour être digne de confiance, oui, il faudrait que le relationnistes mesure bien les enjeux de la situation ou du projet, mais pour faire ça, il faudrait qu'ils puissent se montrer empathiques », suggérant ainsi que les relationnistes sont incapables d'empathie.

À coté de la revendication d'une pratique des relations publiques qui prenne en considération leurs attentes et leurs besoins (il est question, pour elle, de respect et d'empathie), leurs propos réfèrent à une perception du le relationniste comme n'étant pas en mesure de bien gérer les différents enjeux d'une situation qui les touchent particulièrement. « Je ne dis pas que s'ils ne comprenaient pas les enjeux, je ne leur ferais pas confiance. C'est pas clair hein? Ce que je veux dire, c'est que je ne pense pas qu'ils fassent le maximum pour nous comprendre. ». Dans cet extrait, on note que la partie prenante interviewée est d'avis que les relationnistes ne font pas suffisamment d'efforts pour tenter de se représenter les intérêts des parties prenantes et les prendre en considération.

En somme, on trouve dans le discours des parties prenantes à la fois l'idée que les relations publiques doivent développer une pratique axée sur l'empathie et le respect et que les relationnistes ne sont pas en mesure de combler leurs attentes en la matière.

Finalement, avant d'aborder la confiance organisationnelle, nous aimerions revenir sur un élément constitutif de la confiance relationnelle n'ayant pas été formellement cité par les relationnistes et les parties prenantes, mais ayant teinté l'ensemble de leur discours : la poursuite d'objectifs communs.

S'il semble aller de soi que le lien de confiance est plus facile à construire et à maintenir lorsqu'il y a poursuite d'objectifs communs, elle semble plus difficile à gagner lorsque les objectifs divergent (et c'est souvent le cas). Les propos recueillis auprès des parties prenantes suggèrent que les relationnistes ne sont pas perçus comme neutres et qu'ils ont

un travail de « promotion » à faire et qu'elles semblent en accepter les règles du jeu : « C'est sûr qu'ils [les relationnistes] avaient un travail de promotion à faire. Ils étaient là pour vendre leur projet. C'est correct. », mentionne une partie prenante.

Les objectifs poursuivis n'auraient donc pas forcément à être exactement les mêmes, mais le lien de confiance se développerait plus facilement lorsque les relationnistes et les parties prenantes partagent des valeurs similaires ou, à tout le moins, des normes communes d'échange. C'est ce que Trompette (2003) appelle la « norme de réciprocité ». La confiance apparaît alors « moins comme le produit d'une nécessité que comme l'expression d'un acte positif, contenant simultanément des visées performatives » (Trompette, 2003, p. 103). Dans cet esprit, les protagonistes (relationnistes et parties prenantes dans ce cas-ci) décident sciemment de mettre de côté les dispositifs lourds de garanties (un contrat formel, par exemple), pour faire valoir d'autres registres de coordination de l'ordre de l'alliance et de la réciprocité. La confiance, ainsi représentée, n'est pas de l'ordre de l'opportunisme et de la rationalité marchande, mais plutôt le résultat d'une décision libre. « Cette investiture autorise celui qui a délégué sa confiance à revendiquer la coopération de son partenaire », explique Trompette (2003, p. 104). Mais la confiance peut être retirée. La confiance relationnelle est « efficace » tant et aussi longtemps que l'alliance créée entre les deux parties en présence est jugée de part et d'autre comme étant préférable à une confrontation d'intérêts individuels. Lorsque l'une des deux parties en décide autrement, il y a alors risque d'interruption de ce que Trompette (2003) appelle le « cycle d'échange » : il y a alors retour vers une relation reposant sur une logique opportuniste et utilitariste (pôle négatif de la définition de la relation confiance).

En somme, les éléments mentionnés comme significatifs chez les relationnistes par rapport à la confiance relationnelle sont la bidirectionnalité et la symétrie de la communication, l'adaptation des messages et la gestion des enjeux des parties prenantes. Les parties prenantes, quant à elles, ne mentionnent que la bidirectionnalité et la symétrie

qui se traduit, dans leurs propos, par un désir de participation plus accrue aux échanges avec les relationnistes.

5.1.4 Les éléments constitutifs de la confiance organisationnelle

Les relationnistes et les parties prenantes mentionnent la réputation de l'organisation comme étant un élément constitutif important de la confiance organisationnelle : « Plus ton organisation a une bonne réputation, plus il sera facile de gagner la confiance des publics », explique un relationniste interviewés. Quant aux parties prenantes, l'une d'entre elle considère qu'elle aura plus tendance à faire confiance à une organisation qu'elle juge comme possédant de bonnes pratiques de gestion et responsable sur le plan environnemental : « Si l'entreprise prend des mesures pour éviter le plus possible de polluer, si sa gestion est saine, alors oui, je vais lui faire plus confiance. »

Rappelons que tant les individus que les organisations peuvent être les objets de la confiance des parties prenantes. Les trois types de confiance présentés précédemment (la confiance affective, cognitive et relationnelle) se rapportaient davantage à la confiance d'un individu envers un autre. La confiance organisationnelle, quant à elle, se situe dans un registre que Lorenz (2003) qualifie de systémique. Ce type de confiance transcende la personne du relationniste. Pourtant, eut égard à son mandat de développement et de maintien d'une relation de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes, on trouve dans le discours des parties prenantes des indices montrant que la pratique des relations publiques est perçue comme embrassant le registre de la confiance relationnelle et celui de la confiance organisationnelle de manière quasi indissociable : « Moi, je lui fais confiance à cette organisation-là. », mentionne une partie prenante. Dans son discours, elle ne fait pas référence à la confiance qu'elle pourrait accorder à la personne du relationniste, mais bien à l'organisation qu'il représente. Chez les parties prenantes, on souligne que les agissements de l'organisation ont un impact sur la confiance qu'on leur accordera et que, le relationniste et l'organisation pour laquelle il travaille représentent une seule et même entité : « Moi, s'il [le relationniste] représente une entreprise qui est

renommée pour faire attention à l'environnement, par exemple, je vais bien plus lui faire confiance qu'un autre qui travaille pour une pétrolière. » Dans cet esprit, une haute estime envers l'entreprise entraîne une plus grande confiance en le relationniste. Par exemple, une partie prenante interviewée explique « Moi, [nom de l'entreprise], je sais que c'est une entreprise qui s'occupe bien de ses employés. Je vais lui faire bien plus confiance qu'une entreprise qui serait mal gérée. ».

Par conséquent, la réputation de l'entreprise (et non seulement celle du relationniste) devient un élément important dans la création et le maintien du lien de confiance. Nous pouvons penser que la réputation de l'entreprise, sa crédibilité, voire sa légitimité pourraient avoir un impact sur la création et le maintien d'un climat de confiance entre relationnistes et parties prenantes.

Qu'est-ce qui fait alors qu'une entreprise sera digne de confiance aux yeux des parties prenantes? Tel que mentionné dans le cadre théorique, la confiance organisationnelle repose sur deux mécanismes : la qualité substantive de l'entreprise et sa plausibilité morale (Quéré, 2005). Les propos recueillis auprès des parties prenantes vont en ce sens : une entreprise transparente et à l'écoute des préoccupations de la communauté où elle se situe est davantage perçue comme étant digne de confiance. En fait, les mêmes qualités attribuées au « bon » relationniste sont attribuées aux entreprises dites dignes de confiance par les parties prenantes. Ce sont ces différentes qualités qui, chez les parties prenantes, constituent les principaux éléments constitutifs d'une bonne réputation : expertise, respect, écoute, empathie, transparence, ouverture...

Chez les relationnistes interviewés, la réputation de l'entreprise est également mentionnée comme un élément constitutif de la confiance organisationnelle. Mais selon eux, cette réputation est surtout attribuable au comportement éthique de l'organisation, à ses valeurs à la cohérence entre son discours et ses actes, comme en témoignent les deux extraits suivants, tirés des propos de relationnistes :

Une entreprise qui s'est dotée d'un code d'éthique et qui l'a fait connaître, une entreprise qui publie chaque année un bilan de responsabilité social et de développement durable, une entreprise qui se soucie des torts qu'elle pourrait causer aux différentes communautés a beaucoup plus de chance d'être considérée comme une entreprise digne de confiance de la part de ses publics.

Si les communications de l'organisation correspondent à ce qu'elle fait réellement, alors elle jouira très certainement d'une meilleure réputation. Comme je me plais souvent à le dire, il faut que les bottines suivent les babines. Aujourd'hui, les gens sont informés. Ils vont sur Internet, ils consultent les médias sociaux. Ce n'est pas comme avant. Tu ne peux pas dire quelque chose et faire autre chose. Il y en a qui le font. Ils se plantent aussi.

Par ailleurs, ajoutons que selon Mangematin (2003), la présence d'un cadre institutionnel ne se substitue pas à la confiance affective, cognitive et relationnelle, mais ajoute une « garantie » supplémentaire (lorsque l'entreprise est jugée digne de confiance), tout comme la confiance entre deux personnes qui ne se connaîtraient pas pourrait naître plus facilement en raison d'une connaissance commune d'un tiers digne de confiance. Dans cet exemple, l'entreprise (le tiers digne de confiance) joue le rôle trait d'union dans un lien social inexistant. Cela peut paraître paradoxal, étant donné que le rôle souvent attribué au relationniste est justement celui d'être le trait d'union entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il appert ainsi que l'entreprise peut également servir de gage de confiance... à condition toutefois d'être préalablement perçue par les parties prenantes comme étant digne de confiance.

5.1.5 Les éléments constitutifs de la confiance rationnelle

Enfin, par rapport à la confiance rationnelle, les propos recueillis auprès des relationnistes et des parties prenantes indiquent que la finalité perçue de l'autre partie (autrement dit, l'objectif ultime poursuivi par l'autre partie) est considérée comme un élément constitutif d'une relation de confiance.

Le discours des parties prenantes comporte un préjugé défavorable envers le relationniste et les objectifs qu'il poursuit. Leurs propos révèlent que le relationniste n'orienterait pas son action d'une manière plus ou moins loyale « par défaut » : « Au départ, le relationniste, il doit vendre quelque chose. Il est là pour servir les intérêts de l'Enterprise, pas les nôtres. Je dis pas que c'est de sa faute, mais c'est sûr qu'il ne va pas être plus catholique que le pape », exprime une partie prenante. Ainsi, chez les parties prenantes, on prête d'emblée aux relationnistes des intentions parfois mesquines ou du moins, orientées en fonction des seuls objectifs poursuivis par l'entreprise qu'il représente : « Quand il est venu nous rencontrer, son discours était tout prêt. Il avait déjà les argumentaires pour nous convaincre que [le projet X] était bon pour la communauté. Mais c'était pas vrai. Penses-tu qu'il ne le savait pas? Il le savait, mais il devait parler au nom de [l'entreprise X]. »

Aussi, chez les parties prenantes, on n'a pas l'impression que le relationniste possède, à leur endroit, un devoir de respect de leurs points de vue et de leurs préoccupations. Le « bénéfice du doute » n'est accordé que bien difficilement.

Ils [les relationnistes] se foutaient bien de savoir de que ti-clin de tel village pensait de tout ça et les conséquences que [le projet X] allait avoir sur sa qualité de vie. Ils étaient là juste pour nous dire qu'ils allaient faire ça et de ne pas s'en faire, qu'on devait leur faire confiance. Leur aurais-tu fait confiance?

Ce biais de départ envers le relationniste peut rendre la tâche de ce dernier beaucoup plus difficile lorsque vient le temps de défendre un projet ou promouvoir une idée.

Nous avons vu précédemment que chez les parties prenantes, l'intérêt du relationniste et celui de l'organisation étaient indissociables. Pourtant, il arrive que le relationniste se sente en quelque sorte « manipulé » par l'entreprise qui l'emploie, d'être le pantin de l'organisation qu'il représente. Comme l'expliquent Guillaume et Uhalde (2003, p. 50) :

La fragilisation de la relation de confiance initiale peut être le fait du commanditaire qui, dans certains cas, tente de déroger aux principes éthiques partagés [...] L'intervenant a parfois le sentiment d'avoir été instrumentalisé au profit d'objectifs peu avouables.

Toutefois, on se défend d'être à la merci de l'entreprise qui les emploie (bien que, paradoxalement, on affirme par ailleurs ne pas posséder de pouvoir décisionnel). Pour reprendre l'expression d'un des relationnistes interviewés : « Nous ne sommes pas des porte-paquets. Un porte-paquet, c'est quelqu'un à qui l'on dit quoi dire. »

L'approche calculatrice de la confiance, poussée à l'extrême, réduit la confiance à un simple choix rationnel, soit celui de maximiser les gains escomptés. Cette vision a été critiquée par de nombreux auteurs (Lorenz, 1993; Nooteboom, 1996; Sabel, 1992) sur la base du principe de rationalité limitée. Selon Lorenz (1993; 2003), les individus ne sont pas en mesure, lorsque vient le temps d'accorder leur confiance, d'évaluer correctement, rationnellement, voire froidement leurs propres intérêts et ceux poursuivis par l'autre partie. Pourtant, dans les propos recueillis auprès des parties prenantes, cette capacité d'analyse est volontiers attribuée aux relationnistes : on les présente comme des êtres calculateurs, manipulateurs et uniquement intéressés par la recherche de leur propre profit (qui est le même que celui de l'organisation qui les emploie) : « On voyait bien qu'ils [les relationnistes] s'étaient préparés, mais uniquement pour contrer nos arguments. », mentionne une partie prenante interviewée. Une autre émet l'opinion suivante : « Pour moi, c'est clair qu'il [le relationniste] était là pour défendre l'industrie et pas pour nous informer convenablement, encore moins nous écouter. »

Il n'est donc pas étonnant de constater que l'élément constitutif de la confiance rationnelle mentionné par les parties prenantes soit la finalité poursuivie par le relationniste, ou du moins, celle que l'on perçoit comme étant poursuivie. Si, par exemple, on estime que le relationniste poursuit un objectif d'abord et avant tout économique et que cet objectif est considéré comme étant uniquement profitable pour l'entreprise représentée par ce dernier, le relationniste est alors considéré comme

opportuniste (au sens péjoratif du terme). « Dans le fond, il [le relationniste] profitait de l'occasion qui lui était donné, de la tribune qu'on lui offrait, non pas pour qu'on ait le temps de lui poser des questions, mais plutôt pour insister sur les avantages qu'on aurait à embarquer là-dedans. », s'est exprimée une partie prenante interviewée.

Les parties prenantes s'engageront (ou non) dans une relation qu'elles jugeront plus « à risque » et seront alors davantage sur leurs gardes, ayant sans cesse l'impression que le relationniste ne souhaite pas leur bien, au contraire!

Chez les relationnistes, les objectifs poursuivis par les parties prenantes peuvent également faire obstacle aux objectifs qu'ils poursuivent eux-mêmes « Comme je dis souvent à la blague, parfois, tu as seulement besoin d'avoir une idée au Québec pour que quelqu'un se lève et dise qu'il n'est pas d'accord. Ça fait partie de la vie des relationnistes [de faire face à des discours d'opposants]. », explique un relationniste.

Lorsque la relation entre le relationniste et les parties prenantes repose principalement sur une confiance rationnelle, l'engagement des deux parties est beaucoup plus limité. « On marche sur des œufs » dira l'un d'entre eux. Chaque partie évalue sans cesse les comportements de l'autre partie, en ayant constamment en tête que cette dernière recherche d'abord et avant tout son propre intérêt et qu'elle n'hésitera pas à prendre les moyens qui s'imposent pour les faire valoir et ce, même si c'est au détriment de l'autre partie. Certains auteurs (dont Williamson, 1993) estiment qu'il est difficile de parler véritablement de « relation de confiance » dans de telles situations.

En somme, il appert que, mettre « cartes sur table » dès le début des échanges favorise, de part et d'autre, l'établissement d'une relation de confiance.

5.2 La non viabilité du continuum de la confiance en relations publiques

Au chapitre II, nous avons exprimé l'hypothèse selon laquelle la relation de confiance s'inscrivait de manière progressive sur un continuum allant de la confiance rationnelle à la confiance affective (voir figure 7), avec comme obligation que pour passer d'un type de confiance à un autre, il fallait d'abord avoir atteint le type de confiance précédent (autrement dit, pour passer de la confiance organisationnelle représentant le degré 2, il fallait d'abord avoir réussi à atteindre le degré 1 de la confiance, soit la confiance rationnelle).

L'analyse des entretiens nous a permis d'identifier, pour chacun des types de confiance, les éléments constitutifs de la relation de confiance mentionnés dans le discours des relationnistes et des parties prenantes. Si l'on reprend le schéma représentant le continuum de la relation de confiance avec les éléments mentionnés, nous obtenons le nouveau schéma suivant (figure 5.1) :

Figure 5.1
 Continuum de la relation de confiance et éléments constitutifs mentionnés selon chaque type de confiance

Pôle négatif (méfiance)	Rationnelle	Organisationnelle	Relationnelle	Cognitive	Affective	Pôle positif (confiance)
	<p>Relationnistes</p> <p>Finalité perçue des parties</p> <p>Parties prenantes</p> <p>Finalité perçue des parties</p>	<p>Relationnistes</p> <p>Réputation de l'entreprise</p> <p>Parties prenantes</p> <p>Réputation de l'entreprise</p>	<p>Relationnistes</p> <p>Communication bidirectionnelle</p> <p>Adaptation des messages</p> <p>Enjeux</p> <p>Parties prenantes</p> <p>Communication bidirectionnelle</p>	<p>Relationnistes</p> <p>Empathie</p> <p>Crédibilité</p> <p>Respect des parties prenantes</p> <p>Parties prenantes</p> <p>Empathie</p> <p>Écoute</p> <p>Respect</p>	<p>Relationnistes</p> <p>Charisme</p> <p>Ouverture d'esprit</p> <p>Parties prenantes</p> <p>Empathie</p> <p>Honnêteté</p>	

Tel que présenté à la figure 5.1, le continuum de la relation de confiance suggère que pour arriver à développer une relation de confiance avec les parties prenantes reposant, par exemple, sur une confiance relationnelle, le relationniste devrait d'abord avoir gagné la confiance rationnelle et la confiance organisationnelle des parties prenantes. Pour ce faire, il aura donc préalablement communiqué les finalités qu'il poursuit et écouté ceux poursuivis par les parties prenantes (confiance rationnelle). On suppose également que la réputation de l'entreprise pour laquelle il travaille aurait aussi contribué à consolider une confiance organisationnelle avec les parties prenantes, de sorte que maintenant, il pourrait davantage miser sur les éléments constitutifs d'une confiance relationnelle. Or, l'analyse des entrevues réalisées auprès des relationnistes et des parties prenantes révèle une toute autre façon de concevoir comment relationnistes et parties prenantes en arrivent à se faire mutuellement confiance.

Nous dégageons de l'ensemble des propos recueillis que la relation de confiance n'est pas perçue comme se construisant pas à pas selon le « pattern » du continuum de la relation de confiance tel que représenté à la figure 5.1. Autrement dit, chez les relationnistes et chez les parties prenantes, on ne perçoit pas la nécessité d'avoir atteint le degré 1 de la confiance (soit la confiance rationnelle) pour développer une relation basée sur la confiance organisationnelle et ainsi de suite, pour atteindre le degré optimal de confiance que serait la confiance affective. Deux principaux constats permettent de se rendre à l'évidence que la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes ne suit pas un tel cheminement :

- 1- La confiance affective ne peut être considérée comme étant la relation de confiance optimale (le degré 5).
- 2- La confiance ne se présente pas en « degré ».

De sorte qu'il est possible, par exemple, de bâtir une relation de confiance affective sans nécessairement avoir préalablement bâti des relations de confiance rationnelle, organisationnelle, relationnelle ou cognitive.

Quels sont les éléments du discours des relationnistes et des parties prenantes qui nous permettent d'avancer que la relation de confiance ne se construit pas selon le « pattern » du continuum de la relation de confiance représenté à la figure 5.9? D'abord, chez les relationnistes, on exprime l'idée que la relation de confiance est en grande partie tributaire des intérêts initiaux de chacune des parties (relationnistes et parties prenantes). Par exemple, les deux extraits suivants sont tirés des discours des relationnistes interviewés :

La confiance est plus facile à gagner lorsque tu as à faire la promotion d'un projet qui rallie les intérêts d'à peu près tout le monde. Les gens vont avoir tendance à te faire confiance, parce que le projet les rejoint et ils veulent y croire. Dans ce temps là, les moyens de communication qu'on utilise sont plus simples, les relations sont plus fluides, tout est plus facile. [...] Je pense que la relation de confiance est beaucoup dépendante de ce que les gens veulent au départ par rapport au projet.

Y en a beaucoup qui pensent que la confiance, ça se gagne petit peu par petit peu. Je ne pense pas. Les gens, à la base, ils te font confiance ou non. Je ne pense pas qu'il y ait de demi-mesure. Je ne pense pas qu'on puisse faire confiance à moitié. C'est ben gros dépendant du contexte.

Lorsque les intérêts des relationnistes et des parties prenantes se rejoignent, il semble plus facile, pour le relationniste, de créer et maintenir une relation de confiance avec les parties prenantes. On peut donc logiquement penser que l'inverse est aussi vrai (lorsque les intérêts divergent, il est plus difficile de mettre en place une relation de confiance). Dans l'un des extraits ci-dessus, le relationniste mentionne que la confiance dépend du contexte. Selon le contexte de départ, le relationniste aurait avantage, pour créer et maintenir une relation de confiance, à mettre en place certains éléments constitutifs de la relation de confiance plutôt que d'autres, c'est-à-dire certains éléments qui seraient plus pertinents étant donné le contexte.

5.2.1 La confiance affective : pas forcément optimale

D'autres extraits, ceux-ci tirés des discours des parties prenantes, nous éclairent de manière encore plus précise par rapport à l'idée que la confiance affective, soit celle étant la plus près du pôle positif de la définition de la relation de confiance n'est pas pour autant celle à laquelle relationnistes et parties prenantes devraient nécessairement aspirer pour l'atteinte d'une relation de confiance optimale.

Pour promouvoir [le projet X], ils sont allés chercher [nom du relationniste]. Ok, il était reconnu pour avoir une personnalité charismatique, quelqu'un qui, par le passé, avait montré son savoir-faire et sa capacité à gérer des crises. Mais cette crise-là, elle est différente [de l'autre]. On aurait dit qu'ils [les promoteurs du projet] s'attendaient à ce qu'on le croit sur parole, sans poser de questions, sans mettre en doute ses arguments. Je ne pense pas que ça aurait été la bonne chose à faire, surtout pas dans ce contexte là.

Dans cet extrait, on a affaire à une partie prenante qui a sciemment décidé de ne pas faire d'emblée confiance à un relationniste disposant pourtant d'un fort potentiel de confiance affective, et reconnu comme charismatique et gérant bien ses dossiers. Dans l'extrait ci-dessus, le contexte initial du projet empêchait d'accorder ou maintenir sa confiance affective à l'égard du relationniste. Ainsi, malgré la présence d'éléments constitutifs de la confiance affective, la partie prenante a décidé de ne pas accorder sa confiance et considère que c'est pour le mieux (considérant ses intérêts). Cet extrait met donc en scène un relationniste ayant misé sur les éléments constitutifs de la confiance affective n'ayant pas réussi à développer une relation de confiance avec ses parties prenantes..

Un autre extrait montre, au contraire, une partie prenante ayant décidé d'accorder sa confiance sur les bases d'éléments constitutifs de la confiance affective, ce qui, au bout du compte, a fini par nuire à la relation entre le relationniste et la partie prenante concernée : « Je lui faisais confiance. Il inspirait confiance. J'ai été déçue. [...] En fait, je dirais que je me suis sentie trahie. »

Enfin, un extrait tiré des propos d'un relationniste est aussi révélateur quant à l'idée que la confiance affective n'est pas nécessairement celle qui permet l'atteinte d'une relation de confiance optimale :

En même temps, ce n'est pas parce qu'une partie prenante te fait tout de suite confiance, sur la base de ton sourire, de ta gentillesse et de ta sincérité que c'est automatiquement bénéfique pour les deux parties. [...] J'ai déjà vécu une situation où les parties prenantes m'ont fait confiance et puis finalement, sans le savoir, je me trompais dans l'information que leur donnais. Comprenez-moi bien : je ne mentais pas, mais seulement, on m'avait fourni des informations erronées et moi, je les ai répétées.

Ces extraits illustrent notre premier constat, à savoir que la confiance affective n'est pas forcément et toujours celle qui devrait prévaloir ultimement dans toutes les situations. La confiance affective, rappelons-le, se présente comme étant une confiance basée sur la perception que l'autre partie est honnête, empathique, bienveillante. La revue de la documentation nous a conduit à la positionner d'emblée comme étant un degré de confiance optimal (voire maximal) puisqu'elle repose sur les définitions de la confiance qui mettent de l'avant les notions de bonne volonté, de bonne foi, d'absence de tricherie, d'intégrité. Or, la confiance affective comporte une certaine part de vulnérabilité (Baier, 1986; Deutsh, 1962; Rousseau *et al.*, 1998; Williamson, 1991; Zand, 1972) qu'il ne faut pas négliger. « Il m'apparaissait comme quelqu'un digne de confiance parce qu'il avait l'air de connaître ses dossiers. [...] Je n'ai pas vérifié si ce qu'il nous avait dit était vrai. », explique une partie prenante. Cet autre extrait indique que cette personne a décidé d'accorder sa confiance au relationniste parce qu'il lui apparaissait comme quelqu'un maîtrisant bien les sujets et les enjeux d'un projet donné. Cette même personne avoue candidement ne pas avoir été contre vérifier les propos du relationniste. Bien sûr, on ne peut pas contre vérifier toutes les informations que nous recevons. Comme le mentionne Quéré (2005), lorsqu'on décide d'accorder notre confiance, on ne peut pas faire l'économie d'un certain abandon, d'une certaine vulnérabilité. Toutefois, en acceptant d'emblée comme vrais le propos des relationnistes, la partie prenante se met dans une

position de récepteur passif plutôt que de récepteur actif. Les parties prenantes qui acceptent d'emblée le relationniste comme étant quelqu'un digne de confiance se placent dans une position plus vulnérable par rapport à celles qui mettraient ses propos en perspective et s'exposent ainsi à un certain risque d'opportunisme de la part du relationniste.

Par exemple, dans le cas où un relationniste doit communiquer aux parties prenantes la mise sur pied d'un projet controversé (notamment en raison de ses externalités négatives potentielles sur les parties prenantes), on peut supposer que relationnistes et parties prenantes ne sont pas à égalité en termes de contrôle de l'information, des discussions et de prises de parole, comme en témoigne l'extrait suivant, tiré des propos d'une des parties prenantes interviewées : « C'est sûr que nous [elle fait référence à son groupe d'intérêts] n'avons pas les mêmes moyens que les relationnistes. Personne ne peut prétendre avoir les mêmes moyens que cette industrie. »

Dans un premier temps, le relationniste est fort probablement celui détenant le plus d'information sur le projet en question. Il doit donc, préalablement transmettre cette information aux différentes parties prenantes. Dans le cas où les parties prenantes développeraient ou auraient préalablement développé une relation de confiance affective envers le relationniste en question, cela signifierait que ces dernières accepteraient d'emblée le relationniste comme étant « de bonne foi » et empreint d'un désir moral de veiller au bien de chacun. Il peut en être ainsi... ou pas.

On pourrait penser que c'est ce que tout relationniste souhaiterait : une acceptation complète et totale de son message sur la seule présomption de sa bonne foi. Certes, son travail en serait peut-être facilité... à court terme. À court terme, car tôt ou tard, les parties prenantes finiront sans doute par vouloir s'exprimer. Les questionnements, le débat public, les remises en perspective permettent aux relations publiques de « contribuer à la démocratisation du pouvoir, à la diversité des idées et à une meilleure

compréhension des prises de position des individus et des organisations » (Maisonneuve, 2004, p. 266). Or, miser sur une relation de confiance affective ne permet pas (ou, dans une moindre mesure), de par son aspect consensuel, d'ouvrir le débat sur les différents enjeux du projet en question. Relationnistes et parties prenantes se trouvent alors dans une position beaucoup moins intéressante sur le plan communicationnelle et relationnel. Comme le décrit Libaert (2010), une relation où il y a automatiquement consensus ne permet ni aux relationnistes, ni aux parties prenantes de « dépasser le heurt de visualisation et d'ouvrir une dialectique de progrès dans une vision plus saillante de l'apport communicationnel » (p. 145).

5.2.2 La confiance ne se présente pas en degrés

Notre deuxième constat stipule que la confiance ne se présente pas en degrés. Ce constat relève d'éléments contenus dans les propos de relationnistes et de parties prenantes. Voici quelques extraits tirés des propos des relationnistes :

En marketing, on enseigne souvent que pour gagner l'adhésion, il faut d'abord attirer l'attention, susciter l'intérêt, provoquer le désir et inciter à l'action. Je ne pense pas que ça soit comme ça en relations publiques. [...] Ce que je veux dire, c'est que je ne pense pas qu'il faille procéder de façon "étapiste".

Je ne pense pas que l'on puisse parler de la confiance comme des phases. C'est vrai qu'il pourrait être tentant de le faire. Comme si gagner la confiance des parties prenantes pouvait se réaliser tranquillement, au fur et à mesure qu'on franchit les obstacles qui empêchent la confiance de s'installer. [...] Je pense qu'en général, on accorde beaucoup notre confiance selon qu'on s'entend ou non sur des objectifs communs.

Ces extraits illustrent l'idée selon laquelle la relation de confiance s'établissant (ou non) avec les parties prenantes ne repose pas sur une série d'étapes à franchir. Le deuxième extrait fournit une piste de réponse, à savoir que la confiance pourrait être accordée en fonction des objectifs communs entre les parties. Ce sont toutefois les extraits tirés des

discours des parties prenantes qui illustrent le mieux la façon dont la relation de confiance pourrait se construire et se maintenir :

Il y a des situations où je ne ferai jamais confiance au relationniste et d'autres où oui, je vais lui faire confiance. [...] De quoi ça dépend? C'est une bonne question. Des fois, c'est une question de *feeling*. Je *sens* que le relationniste va comptabiliser aussi mes intérêts. Mais il y a des fois où, que ça soit pour une question de *feeling* ou à cause de l'attitude du relationniste, je ne vais pas accorder ma confiance. C'est sûr que si je ne peux pas m'exprimer, la confiance va être difficile à établir.

Dans ce dernier extrait, on avance l'idée que la construction d'une relation de confiance dépend de la situation, et plus particulièrement de la présence de certains éléments (par exemple, la perception que le relationniste aura à cœur les intérêts de la partie prenante) dans une situation donnée. La dernière phrase de l'extrait indique l'importance de la communication bidirectionnelle (la possibilité, pour la partie prenante, de communiquer à son tour ses points de vue au relationniste) comme étant pratiquement une condition *sine qua non* à la création du lien de confiance.

Des extraits tirés des discours des relationnistes indiquent aussi qu'il est possible de développer une relation de confiance de type relationnel, par exemple, sans nécessairement avoir gagné la confiance organisationnelle. Cet extrait est particulièrement parlant à cet égard :

Je savais que lorsque j'irais annoncer [le projet X] aux différents intervenants, ce ne serait pas gagné d'avance. Il y avait plusieurs aspects à voir avec eux, mais comme je travaillais pour [l'entreprise X⁴⁴], je me disais qu'ils ne voudraient jamais embarquer là-dedans. En tout cas, pas tout de suite. C'est sûr que nous [en parlant de l'entreprise X] n'avons pas eu le soutien immédiat des gens. Mais à force de rencontres et d'échanges, nous sommes arrivés à un certain terrain d'entente. C'est assez étonnant quand on y pense. [...] Qui aurait pensé que des gens [d'un groupe d'intérêts X] travailleraient finalement main dans la main avec des gens [de l'industrie X] ?

⁴⁴ Notons que l'entreprise X, dans cet extrait, représente une entreprise qui ne bénéficie pas d'un très grand capital de sympathie dans la population en général, de par la nature controversée de ses activités.

Dans cet extrait, on remarque que des parties prenantes associées à un certain groupe de pression a décidé, « à force de rencontres et d'échanges » de collaborer au projet d'un relationniste au service d'une entreprise n'étant pas au départ reconnue pour sa gestion responsable et sa bonne gouvernance (en d'autres termes, une entreprise ne bénéficiant pas préalablement d'une bonne réputation aux yeux des parties prenantes). L'histoire ne permet pas de vérifier si la perception des parties prenantes, à la suite de leur collaboration au projet, par rapport à la réputation de l'entreprise, s'est modifiée. Toutefois, elle permet de constater que la confiance relationnelle (reposant sur des échanges continue, que l'on suppose bidirectionnelles) s'est bâti malgré une confiance organisationnelle absente.

Dans le même ordre d'idées, un autre exemple tiré du *verbatim* des parties prenantes illustre l'idée selon laquelle un certain type de confiance plus près du pôle positif de la définition de la relation de confiance (la confiance cognitive) peut se développer même si les éléments constitutifs d'un type de confiance qui en est plus éloigné (la confiance relationnelle, par exemple) n'ont pas été concrétisés :

Je lui faisais confiance [au relationniste], parce que je savais qu'il avait fait ses devoirs. Il connaissait bien la région, le contexte socioéconomique, les préoccupations des habitants de la région [...]. Je savais bien qu'il n'allait pas nous [poignarder dans le dos].

Plus tard, cette partie prenante nous dira qu'elle n'a pas eu énormément d'échanges avec le relationniste mentionné : « Je pense que je lui ai parlé une seule fois. Oui, c'est ça. ». On peut donc supposer que, dans cet exemple précis, la communication bidirectionnelle, la continuité de la relation, la fréquence des échanges, tous des éléments constitutifs de la confiance relationnelle, n'étaient pas au rendez-vous. Malgré tout, sur la base d'une certaine forme de connaissance (ou de reconnaissance), la partie prenante interviewée semble avoir accordé sa confiance au relationniste en question. C'est donc dire que malgré la présence d'éléments constitutifs d'une confiance relationnelle, le relationniste a

pu malgré tout gagner la confiance d'au moins une partie prenante, sur la base de la confiance cognitive et affective.

Un autre exemple, non pas tiré des *verbatim* d'entrevues, mais plutôt d'un événement survenu au Québec, en 1998, connu sous le nom de « crise du verglas », illustre cette idée selon laquelle la confiance entre relationnistes et parties prenantes ne se construit pas nécessairement « par palier » (de la confiance rationnelle à la confiance affective).

Le 5 janvier 1998, une tempête de pluie verglaçante s'abattait sur le Québec, paralysant une partie de la province. L'une des principales conséquences de cette tempête fut la privation d'électricité pour des centaines de milliers de foyers. Au plus fort de la crise, 997 000 abonnés d'Hydro-Québec furent privés de courant (soit le tiers des abonnés du Québec). Le 6 janvier, l'état d'urgence fut décrété et le 8 janvier, le premier ministre du Canada de l'époque (Jean Chrétien) dépêchait plus de 1000 soldats pour venir en aide aux citoyens touchés par la crise. Plusieurs centres d'hébergement furent ouverts afin de fournir repas et chaleur à ceux qui étaient privés d'électricité. Pour rétablir le courant dans les régions les plus durement touchées, il aura fallu à Hydro-Québec jusqu'à cinq semaines⁴⁵. On comprendra que dans un tel contexte, les communications entre les porte-parole d'Hydro-Québec et les différentes parties prenantes (médias, citoyens touchés par la crise, population en général) étaient indispensables. Elles avaient pour fonction d'informer, mais également de rassurer et d'accompagner les citoyens sinistrés au fur et à mesure de l'évolution des événements. Alors qu'une grande partie du système de distribution d'électricité d'Hydro-Québec était en panne⁴⁶, les relationnistes ont réussi grâce, notamment, à des communications fréquentes, continues et empathiques, à gagner la confiance (relationnelle) de la population en général. En un mois, quelque 3500 entrevues ont été accordées par Hydro-Québec aux membres des médias, soit plus que le volume annuel normal pour cette entreprise. De plus, des équipes de télévision étaient

⁴⁵ Sources : *La Presse*, 6 janvier 1998, p.A8, 7 janvier 1998, p.A1 et autres, 9 février 1998, p.1 et A2.

⁴⁶ « Le poids de la glace combiné aux vents ont fait s'effondrer plus de 3 000 structures du réseau de transport d'électricité dont 1 000 pylônes en acier, ont endommagé 128 lignes ainsi que plus de 16 000 poteaux de bois du réseau de distribution. » (Flanagan, 1999, p. 1)

installées en permanence au siège social de l'entreprise et plus d'une douzaine de relationnistes étaient disponibles pour répondre aux demandes des médias et ce, 24 heures sur 24 (Flannagan, 1999). Le président d'Hydro-Québec (André Caillé) et le premier ministre du Québec (Lucien Bouchard) de l'époque organisaient quotidiennement des conférences de presse (Chartier, 1999). Selon Flannagan (1999), cette récurrence dans la communication a permis de créer un lien de confiance avec les parties prenantes qui en est venu à identifier la voix et /ou le visage du relationniste.

Alors que l'on peut supposer que la confiance organisationnelle était plutôt basse avant la crise (Flannagan, 1999), l'entreprise a malgré tout réussi à gagner d'abord la confiance relationnelle, et ensuite, la confiance organisationnelle! En effet, le 12 janvier 1998 (pendant la crise), un sondage publié dans le quotidien québécois *Le Devoir* indiquait que 97% des Québécois se disaient satisfaits d'Hydro-Québec (Flannagan, 1999). Ainsi, dans ce cas, la confiance relationnelle (voire même affective, pourrait-on arguer), a été gagnée avant la confiance organisationnelle. Ainsi, après la crise, des sondages indiquaient que de fortes majorités faisaient confiance en l'organisation que représentait Hydro-Québec (Dupré, 1999)⁴⁷.

Nous venons d'argumenter que la confiance affective n'était pas forcément un idéal à atteindre et que la confiance ne se présentait pas en degrés. Parmi les cinq types de confiance répertoriés, existe-t-il alors un type de confiance qui permettrait une relation de confiance optimale entre relationnistes et parties prenantes?

5.2.3 La relation de confiance relationnelle : une bidirectionnalité qui favorise la confiance

⁴⁷ Ce qui ne veut pas dire que la confiance organisationnelle était gagnée « à vie » pour autant! On se rappellera, à cet effet, qu'Hydro-Québec a connu, par la suite, quelques moments assez houleux avec les médias qui ont pu entacher sa réputation (conférence de presse ratée de Churchill Falls, échec du projet de construction de la ligne Hertel-Des Cantons...)

Nous entendons par « relation de confiance optimale » une relation qui permet aux relationnistes et aux parties prenantes de faire connaître un maximum de points de vue dans un espace de dialogue empreint de respect mutuel. Nos résultats de recherche indiquent que la confiance relationnelle est celle qui semble la plus souvent « appropriée » pour que s'établisse une relation de confiance optimale. La phrase « C'est sûr que si je ne peux pas m'exprimer, la confiance va être difficile à établir » tirée d'un énoncé précédent d'une des parties prenante annonce déjà l'idée que la confiance relationnelle est le type de confiance qui permette le mieux de jeter les bases d'une relation satisfaisante à la fois pour les relationnistes et pour les parties prenantes. Pourquoi?

D'abord, la confiance relationnelle est celle qui semble rendre relationnistes et parties prenantes les plus « en confiance », au sens de la définition que nous avons donné de la confiance au chapitre II, c'est-à-dire : « Une croyance basée sur la perception d'une partie quant à l'intégrité d'une autre partie ». Une des parties prenantes explique : « Le fait d'avoir des rencontres fréquentes avec le relationniste, de pouvoir échanger pratiquement sur un même pied d'égalité avec lui, d'être assis à une même table permettait des échanges beaucoup plus fructueux et m'incitait davantage à lui faire confiance. » Un relationniste mentionne quant à lui : « Je ne pense pas qu'on aurait gagné aussi facilement la confiance populaire si nous n'avions pas laissé l'opportunité aux divers publics de nous rencontrer et de nous faire valoir leurs points de vue. [...] Ça a fonctionné parce qu'on a trouvé ensemble des compromis. » Dans ces extraits, on remarque que la possibilité de rétroagir directement avec les relationnistes et les parties prenantes, par le biais notamment de rencontres en face à face, rendent les parties beaucoup plus confiantes les unes envers les autres. Deux autres extraits, tirés des discours des relationnistes illustrent également cette idée :

Les situations où j'ai fait le plus confiance à des relationnistes, c'est lorsque je pouvais les rencontrer à plusieurs reprises et discuter avec eux, de vive voix. Ce n'est pas toujours possible, mais lorsque ça l'est, ça permet de mieux se connaître et de comprendre les objectifs qu'il poursuit. Je me rappelle d'une fois où un relationniste a changé son fusil d'épaule lorsqu'il a fini par connaître notre groupe et les valeurs que l'on défend.

Nous avons organisé plusieurs rencontres avec les différents publics concernés. Par exemple, pour les journalistes, nous avons organisé des rencontres privées avec le directeur [du projet X] et ils ont pu poser leurs questions et avoir des réponses immédiates. Nous sommes aussi allés sur le terrain et avons rencontré les groupes de pression pour comprendre pourquoi ils s'opposaient au [projet X] qui, pour nous, semblait un projet pourtant très intéressant pour les gens de cette communauté là. On a fini par se comprendre, à force de se côtoyer!

Nonobstant les rencontres, il semblerait que ce soit la communication bidirectionnelle, associée à la confiance de type relationnelle qui permette aux relationnistes et aux parties prenantes de se faire confiance dans une grande diversité de contextes. Comme l'explique un relationniste :

Je suis vraiment indigné quand j'entends des collègues dire qu'ils n'ont pas besoin d'écouter ce que les différents intervenants ont à dire, que c'est une perte de temps. D'abord, c'est un manque cruel de respect. Les parties prenantes ne sont pas des gens que nous remplissons. La confiance, ça passe d'abord par le dialogue. [...] C'est sûr que dans certaine situation, tu ne peux pas prendre le temps de discuter avec tout le monde. En situation de crise, par exemple. On n'a pas le temps. Il faut agir vite. Mais en général, je dirais que favoriser le dialogue favorise la confiance.

Une partie prenante mentionne quant à elle l'importance de l'interaction entre parties prenantes et relationnistes de par la nécessité de comprendre des réalités qui sont souvent différentes :

On sait bien qu'on ne partage pas tous les mêmes idéaux. On pourra pas convaincre les relationnistes de changer d'idées et faire un virage à 180 degrés. On leur demande pas ça et on ne veut pas non plus qu'ils nous demandent ça. Mais je pense qu'on peut réussir à trouver des terrains d'entente si on arrive à mieux se comprendre [...] Pour arriver à mieux se comprendre...il faut s'écouter d'abord et se mettre à la place de l'autre aussi.

La confiance relationnelle repose sur le partage d'une culture commune, d'une vision du monde similaire ou de valeurs communes. La confiance relationnelle est également facilitée par l'attitude coopérative des deux parties et l'absence de tricherie, ainsi qu'une certaine stabilité dans la relation (des points de vue de la durée, de la fréquence, de l'investissement des deux parties et de la continuité de la relation) (Baudry, 1994; Mangematin, 1997; Morgan et Hunt, 1994; Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999). Nos résultats de recherche ont montré que les éléments constitutifs de la relation de confiance relationnelle transversaux dans le discours des relationnistes et des parties prenantes étaient la bidirectionnalité de la communication ainsi que la durée des relations et la proximité de l'autre partie.

Selon la définition que nous avons donné de la relation de confiance optimale, il semblerait donc que la confiance relationnelle soit celle qui permette le plus souvent à la fois aux relationnistes et aux parties prenantes « d'y trouver leur compte ». Mais plus que ça, si nous revenons à l'idée de l'hypothèse de la rationalité procédurale expliquée au chapitre II, on s'aperçoit que la confiance relationnelle est celle qui permet le mieux d'opérationnaliser ce concept. En misant sur des mécanismes de communication bidirectionnelle, en augmentant la fréquence des rencontres entre les parties et en favorisant des relations de proximité, la confiance relationnelle permet d'obtenir un certain équilibre des « pouvoirs » entre parties prenantes et relationnistes, comme l'explique l'une des parties prenantes interviewées : « Lorsqu'on est assis à la même table et que l'on peut discuter d'égal à égal, nous sommes davantage pris au sérieux par les relationnistes. »

L'hypothèse de la rationalité procédurale repose sur l'idée que la confiance se construit et se maintient grâce à une certaine rationalisation des processus. Autrement dit, grâce à l'observation (notamment), à force de rencontres, on finit par mieux comprendre les comportements, les attitudes, les façons de procéder de l'autre partie. On peut alors plus facilement prédire quels seront ses comportements futurs, ce qui augmente la confiance

que l'on portera à cet individu. De plus, toujours selon l'hypothèse de la rationalité procédurale, rappelons qu'il n'est pas suffisant de pouvoir mieux anticiper le comportement et les attitudes de l'autre, car rien n'indique que ce comportement ou ces attitudes ne seront pas opportunistes. À cet égard, Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997) expliquent que le développement d'une relation de confiance est de nature à transformer les comportements et que par conséquent, ce ne sont pas tant les caractéristiques individuelles qui créent la confiance, mais bien le déroulement de la relation en elle-même. On retrouve certains éléments référant indirectement à cette hypothèse dans les propos des parties prenantes. Par exemple, dans un extrait précédemment cité, on retiendra la phrase : « Je me rappelle d'une fois où un relationniste a changé son fusil d'épaule lorsqu'il a fini par connaître notre groupe et les valeurs que l'on défend ». C'est donc dire que le relationniste aura changé d'opinion après avoir écouté et compris les revendications des parties prenantes. Toutefois, l'hypothèse de la rationalité procédurale parle surtout de changement de comportements. À cet effet, l'une des parties prenantes explique :

Ils [les relationnistes] sont venus nous présenter [le projet X]. Tout était déjà décidé. Ils n'étaient pas intéressés du tout à nos commentaires. [...] Finalement, après le décret du gouvernement, ils [les relationnistes] n'ont pas eu le choix. On se disait que parce qu'ils étaient obligés de nous écouter, ça ne donnerait pas grand-chose. Finalement, ça a porté fruit parce que la troisième fois où on les a vus, déjà, ils étaient plus ouverts.

5.2.4 Une apparente contradiction

D'aucuns pourraient prétendre qu'il y a contradiction entre l'idée que la confiance ne se présente pas en degré et l'idée selon laquelle la relation de confiance de type relationnelle soit celle qui permette le mieux, dans diverses situations, de créer et de maintenir des liens de confiance. Il convient donc de préciser que la confiance de type relationnelle n'est pas nécessairement l'idéal à atteindre, mais est celle qui s'adapte le mieux à une variété de situations. La phrase d'un des relationnistes: « C'est sûr que dans certaines

situations, tu ne peux pas prendre le temps de discuter avec tout le monde. En situation de crise, par exemple. On n'a pas le temps. Il faut agir vite. Mais en général, je dirais que favoriser le dialogue favorise la confiance », citée précédemment, met cette affirmation en lumière.

Pour résumer, le continuum de la confiance, en relations publiques, ne semble pas être pertinent et cohérent avec l'analyse du discours des relationnistes et des parties prenantes interviewés au sujet de la construction de la confiance. Or, si la confiance ne se construit pas par « palier », du pôle négatif au pôle positif, par quel processus se construit-elle? Suit-elle un chemin particulier ou se forme-t-elle de manière aléatoire et chaotique?

5.3 Proposition d'un nouveau modèle : le modèle de l'adéquation contextuelle optimale

Jusqu'à présent, nous avons argumenté que la confiance affective n'était pas forcément l'idéal à atteindre, que les types de confiance ne se présentaient pas en « degrés » de confiance et que la confiance de type relationnel était généralement celle s'adaptant le mieux à une variété de contextes. Dans notre argumentation sur la non pertinence de penser la confiance comme un continuum, nous avons mentionné que la relation de confiance dépendait du contexte dans lequel s'inscrivait la relation. Pourquoi le contexte est-il si important et surtout, quel est son rôle dans la construction et le développement d'un lien de confiance en relations publiques? C'est sur cette notion que repose le modèle de la relation de confiance que nous avons développé à la suite de l'analyse des résultats de recherche. Nous l'avons nommé : « Le modèle de l'adéquation contextuelle optimale ».

Ce modèle repose sur les propositions suivantes :

1. Le contexte relationnel de départ est influencé par la perception des intérêts de chacune des parties comme étant convergents ou divergents, ces perceptions étant elles-mêmes influencées par le contexte social plus large (réputation des uns et des autres incluant l'entreprise elle-même, traitement médiatique du dossier, enjeux politiques, etc.) au sein duquel s'inscrit la relation entre le relationniste et les parties prenantes.
2. La relation entre le relationniste et les parties prenantes s'inscrit, selon le contexte relationnel initial, sur un continuum allant de la perception que l'autre partie est intègre (pôle positif de la définition de la relation de confiance) ou peu intègre (pôle négatif de la définition de la relation de confiance).
3. Les caractéristiques propres aux différents types de relation de confiance (rationnelle, organisationnelle, relationnelle, cognitive ou affective) favoriseront un niveau optimal de confiance entre les deux parties selon la perception de l'autre comme étant fortement ou faiblement intègre et selon la perception du contexte relationnel initial.

Ainsi, un type particulier de relation de confiance (rationnelle, organisationnelle, relationnelle, cognitive ou affective) favorisera un niveau optimal de confiance entre les deux parties selon que la relation se déroule, au départ, dans un contexte où la perception que les intérêts des parties sont convergents ou divergents et selon la perception que l'autre partie est intègre ou peu intègre.

Conséquemment, le relationniste ayant pour mandat d'établir, de maintenir et de développer une relation de confiance avec ses parties prenantes doit tenir compte du contexte relationnel initial (défini par la perception des intérêts et de l'intégrité de chacun) dans lequel s'inscrit la relation et privilégier les éléments constitutifs appartenant

au type de confiance qui permettra l'atteinte d'une relation de confiance optimale par rapport ce contexte relationnel initial.

En termes de modèle d'orientation de l'action, objectif de cette thèse, cela signifie qu'un relationniste qui a pour mandat d'instaurer un climat de confiance avec des parties prenantes ne peut s'attendre à développer une relation de confiance forte avec ces dernières (confiance qui aurait pour conséquence une adhésion complète des parties prenantes aux idées véhiculées par le relationniste) si, au départ, le contexte est caractérisé par des intérêts perçus comme étant divergents, combiné à la perception que l'autre partie est peu intègre. Le relationniste devrait tenir compte de ce contexte relationnel dans l'établissement de ses objectifs en regard de l'établissement d'une relation de confiance. Il devrait prioriser les éléments constitutifs du type de confiance optimal selon chaque situation où il souhaite que le plus grand nombre possible de ses points de vue soit entendus et peut-être éventuellement partagés par les parties prenantes (et vice-versa).

Illustrons notre propos par un exemple. Supposons qu'une entreprise souhaite s'implanter dans un petit village et que cette implantation suppose des avantages pour la population locale (création d'emplois, croissance économique locale...), mais également de nombreuses externalités négatives (augmentation de la pollution, du bruit, de la circulation de camions lourds, destruction de milieux humides, etc.). Le relationniste qui aurait à «défendre» l'implantation auprès d'un groupement de citoyens écologistes fermement opposés à l'implantation pourrait se trouver, au départ, davantage dans un contexte initial où les intérêts sont perçus comme divergents 'et ou le relationniste est perçu comme faiblement intègre, puisque défendant les intérêts de l'organisation sans jamais parler des enjeux de pollution (rappelons qu'il s'agit d'un cas fictif).

Selon le modèle de l'adéquation contextuelle optimale proposé ici, le relationniste devrait d'abord privilégier les éléments constitutifs reliés à la confiance rationnelle. Pourquoi?

D'abord, pourquoi le relationniste ne pourrait-il pas miser sur la confiance relationnelle, identifiée comme la plus polyvalente? Rappelons que la confiance relationnelle repose sur un système d'attentes réciproques. Dans le cas présent, où les attentes sont quasi irréconciliables, on pourra tenter de mettre en place des mécanismes de communication bidirectionnelle, des échanges nombreux et établir une continuité dans la relation, mais il y a fort à parier que ses efforts demeureront vains : « Leur projet est complètement à l'encontre de nos valeurs. C'est sûr qu'on est contre. Il n'y a rien qu'ils [les relationnistes] puissent faire pour qu'on accepte ça. », explique l'une des parties prenantes interviewées.

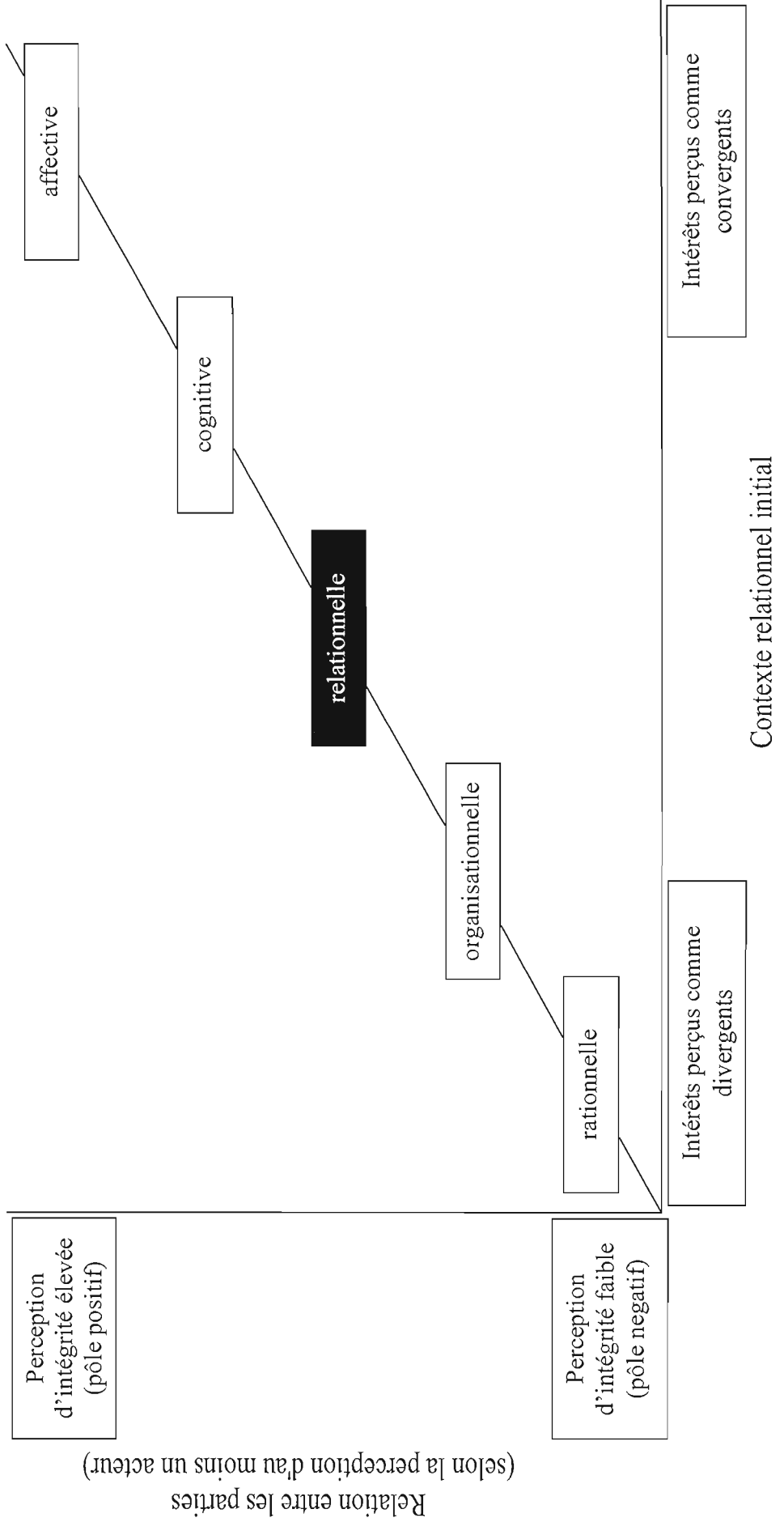
Face à une vive opposition de départ et à des intérêts qui sont complètement opposés, le relationniste pourra au mieux tenter de gagner une certaine forme de confiance (une confiance qui se situera probablement plus près du pôle négatif de la définition de la relation de confiance) qui reposera sur la perception, de part et d'autre, que les finalités exposées ont été clairement émises par chacune des parties. Autrement dit, chaque partie aura confiance que l'autre partie n'a pas un « agenda caché », c'est-à-dire, des objectifs finaux qu'il n'avoue pas.

En somme, la confiance rationnelle repose sur une perception négative de la relation de confiance : les individus sont perçus, de part et d'autre, comme étant surtout motivés par leurs intérêts personnels. Ainsi, dans notre exemple, le relationniste est d'emblée perçu, par les parties prenantes, comme étant à la solde de l'entreprise qui l'emploie (et, par conséquent, ne défendant que le point de vue de celle-ci et donc faiblement intègre) et les parties prenantes sont perçues, par le relationniste, comme défendant uniquement les intérêts qu'ils défendent (pouvant aller jusqu'au refus le plus complet de voir l'entreprise s'établir dans leur région). Dans ce contexte, le relationniste n'aurait pas comme objectif de convaincre à tout prix – ce qu'il ne réussirait probablement jamais à faire. Il devrait plutôt selon le modèle proposé avoir comme objectif premier d'être entendu et cru.

L'élément constitutif de la confiance à promouvoir serait le partage et l'explicitation des finalités perçues de part et d'autre, de manière à installer les bases d'une confiance rationnelle. Par conséquent, pour développer une telle confiance rationnelle avec les parties prenantes, le relationniste aurait le devoir de « mettre cartes sur table », c'est-à-dire annoncer clairement ses positions de départ, sans ambiguïté (et il en est de même chez les parties prenantes). La présence de contrats ou de normes formelles (écrites) pourraient également venir renforcer la confiance rationnelle. Par exemple, mettre par écrit certains principes que les deux parties s'engageraient à respecter (l'entreprise qui s'engagerait, par exemple, à prendre des mesures pour installer des équipements qui respectent les normes environnementales), pourrait agir à titre de « garantie » que l'autre partie respectera sa parole. Cela est toutefois rarement possible en relations publiques.

La figure 5.2 illustre le modèle de l'adéquation contextuelle optimale que nous proposons.

Figure 5.2
Modèle partiel de l'adéquation contextuelle optimale
de la relation de confiance en relations publiques



Sur l'axe des abscisses, nous retrouvons la convergence perçue par les uns et les autres des intérêts de chacun, caractérisé, d'un côté, par des intérêts entre les parties perçus comme divergents, et, à l'autre bout, comme étant convergents.

Sur l'axe des ordonnées, nous retrouvons la perception par les uns et les autres de l'intégrité des parties. À un pôle, une ou plusieurs des parties ont la perception que l'autre partie n'est que faiblement intègre dans ses propos et ses pratiques. Au pôle opposé, nous avons la perception que l'autre partie est intègre. Lorsque la relation est basée sur l'opportunisme, et donc, d'une faible intégrité perçue (de part et d'autre ou d'une des deux parties en présence), alors, la relation de confiance s'apparente davantage aux définitions du pôle négatif ou opportuniste de la relation de confiance. Ici, le terme opportunisme réfère à l'idée que les parties agissent d'abord et avant tout dans le sens de leurs intérêts personnels et que, pour ce faire, la fin justifie les moyens. Inversement, lorsque la relation repose sur la perception que l'autre est intègre, la confiance s'apparente davantage aux définitions du pôle positif de la confiance.

Lorsque le contexte relationnel initial repose sur des intérêts divergents et sur la perception que l'autre partie est peu intègre, alors, chaque partie est campée sur sa position de départ et est plus ou moins ouverte à écouter ce que l'autre partie a à dire, convaincue à l'avance qu'elle a raison et que l'autre a tort. Évidemment, une forme minimale d'écoute est nécessaire, fut-elle imposée (par une instance externe, par exemple) sans quoi, les deux parties ne pourraient entrer en relation. Ainsi, le couple « intérêts divergents » et « faible intégrité », correspond à la confiance rationnelle.

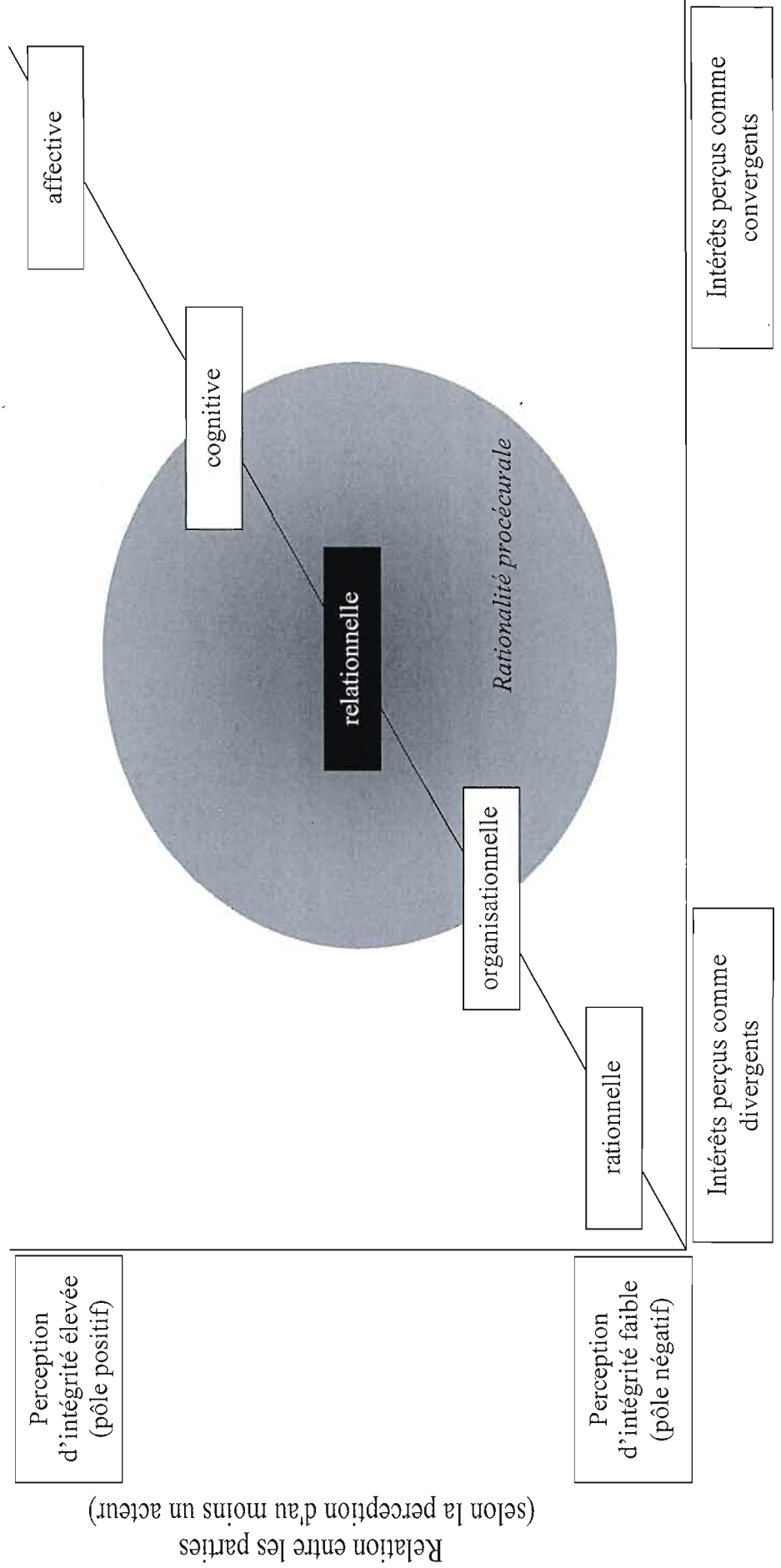
À contrario, lorsque les intérêts sont perçus comme convergents et que la relation repose sur la perception que l'autre partie est intègre, l'écoute est favorisée. Le couple « intérêts divergents » et « perception d'intégrité faible » est caractérisé par une très grande ouverture d'esprit ou une très grande flexibilité, de la part du relationniste et/ou des parties prenantes. Cela correspond à la confiance affective.

Sur la diagonale partant de l'origine des axes, on retrouve les cinq types de confiance : rationnelle, organisationnelle, relationnelle, cognitive et affective. La diagonale partant de la coordonnée hypothétique (0,0) pour se rendre à la coordonnée hypothétique (10,10) pourrait donner l'impression d'une certaine progression dans les types de confiance (du pire au meilleur). Il pourrait en être ainsi, mais rappelons qu'à chaque contexte correspond un type de confiance permettant de bâtir, en relations publiques, une relation de confiance optimale.

La confiance relationnelle au centre du schéma (en noir sur blanc), car, comme nous l'avons mentionné, ce type de confiance est généralement celui qui est le mieux optimisé dans les cas où un relationniste doit défendre/promouvoir un projet comportant des externalités potentiellement négatives pour les parties prenantes. C'est d'ailleurs avec ce type de confiance que l'hypothèse de la rationalité procédurale prend tout son sens : par des communications fréquentes, de proximité et grâce aux observations que cela permet de part et d'autre, chaque partie apprend tranquillement à connaître l'autre et à mieux la jauger, non pas dans le sens négatif du terme, mais plutôt dans un esprit de collaboration mutuelle. Cet élément est absent du modèle présenté à la figure 5.2. C'est pourquoi nous l'avons intitulé « modèle partiel. La rationalité procédurale émerge lorsque relationnistes et parties prenantes commencent à se rencontrer sur une base continue et fréquente : « J'ai commencé à lui [le relationniste] faire confiance lorsque j'ai eu la chance de le côtoyer davantage. », explique une des parties prenantes interviewée. Nous avançons toutefois l'idée que la rationalité procédurale diminue lorsque la confiance est de type affectif, car ce type de confiance ne repose pas sur les processus d'apprentissage et d'observation des comportements de l'autre, mais plutôt sur un acte de foi (Karpik, 1996). Le modèle de l'adéquation contextuelle optimale serait donc incomplet si nous ne représentions pas l'idée de procédurale s'installant entre les parties. C'est pourquoi nous proposons une autre figure (la figure 5.3) sur laquelle la rationalité procédurale est illustrée par un cercle coloré. La coloration du cercle est plus opaque au centre, alors que

sont à l'œuvre les logiques propres à la création et au maintien de la confiance relationnelle. La couleur pâlit au fur et à mesure qu'elle se rapproche de la périphérie, pour illustrer que la rationalité procédurale y est un peu moins à l'œuvre.

Figure 5.3
Modèle de l'adéquation contextuelle optimale de la relation
de confiance en relations publiques



Relation entre les parties
(selon la perception d'au moins un acteur)

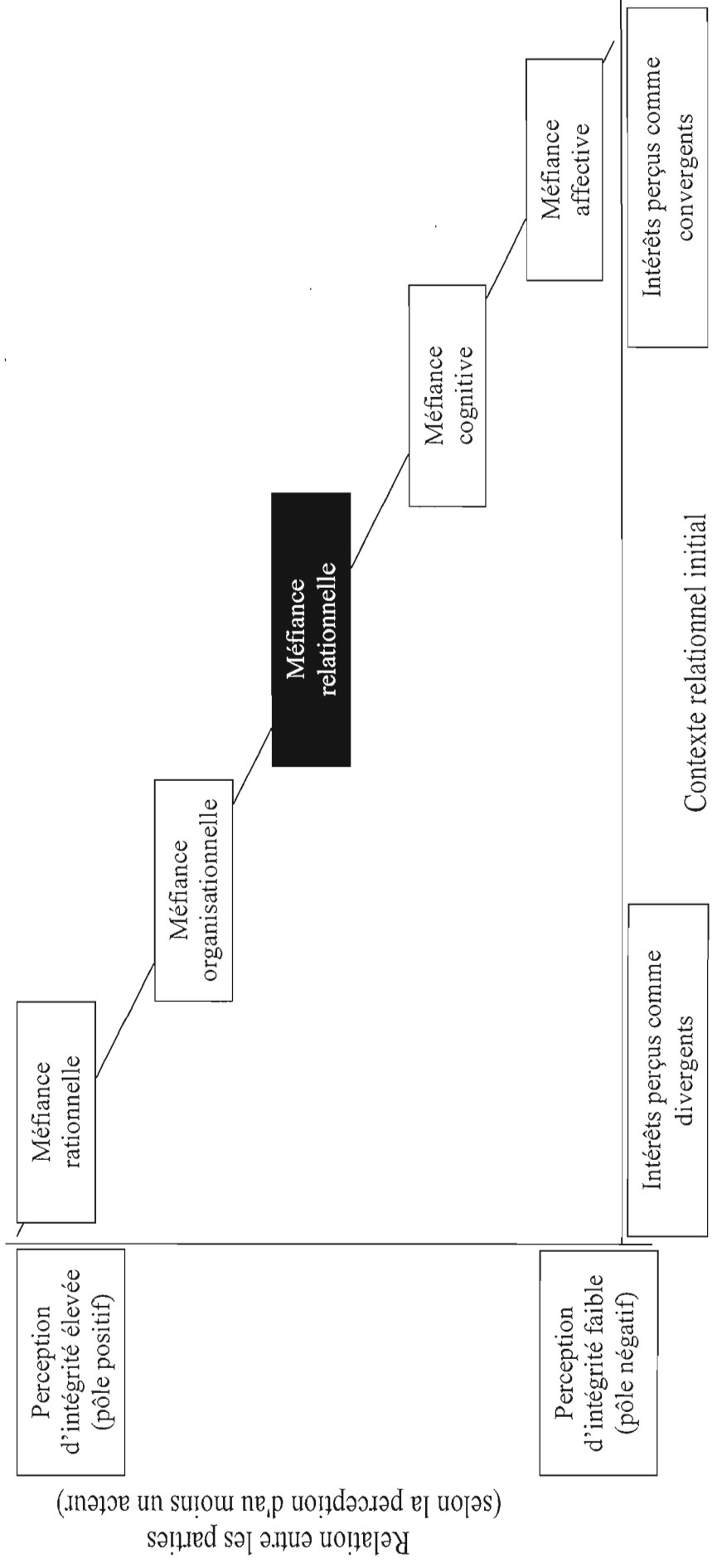
5.4 Un modèle de méfiance?

Outre sa correspondance avec les propos collectés auprès des relationnistes et des parties prenantes et sa capacité à orienter l'action, ce modèle théorique de la relation de confiance pointe l'existence de types de relation de confiance non encore traités dans la documentation scientifique. En effet, le croisement des axes de l'intégrité et de la convergence perçues permet d'identifier des contextes relationnels théoriquement possibles. Il s'agit de situations où :

1. à un pôle, les intérêts sont perçus comme étant divergents alors que l'une ou les deux parties perçoivent l'autre comme étant intègre;
2. à l'autre pôle, les intérêts sont perçus comme étant convergents alors que l'une ou les deux parties perçoivent l'autre comme étant faiblement intègre.

Ainsi, le modèle de l'adaptation contextuelle optimale laisse entrevoir l'existence d'autres formes de relations. En effet, il est logiquement possible d'imaginer qu'une diagonale partant de la coordonnée hypothétique (0,10) et se rendant à la coordonnée hypothétique (0,10). Ce nouvel axe pourrait être qualifié d'axe de la relation de méfiance. (voir figure 5.4).

Figure 5.4
Modèle de la relation de méfiance en relations publiques



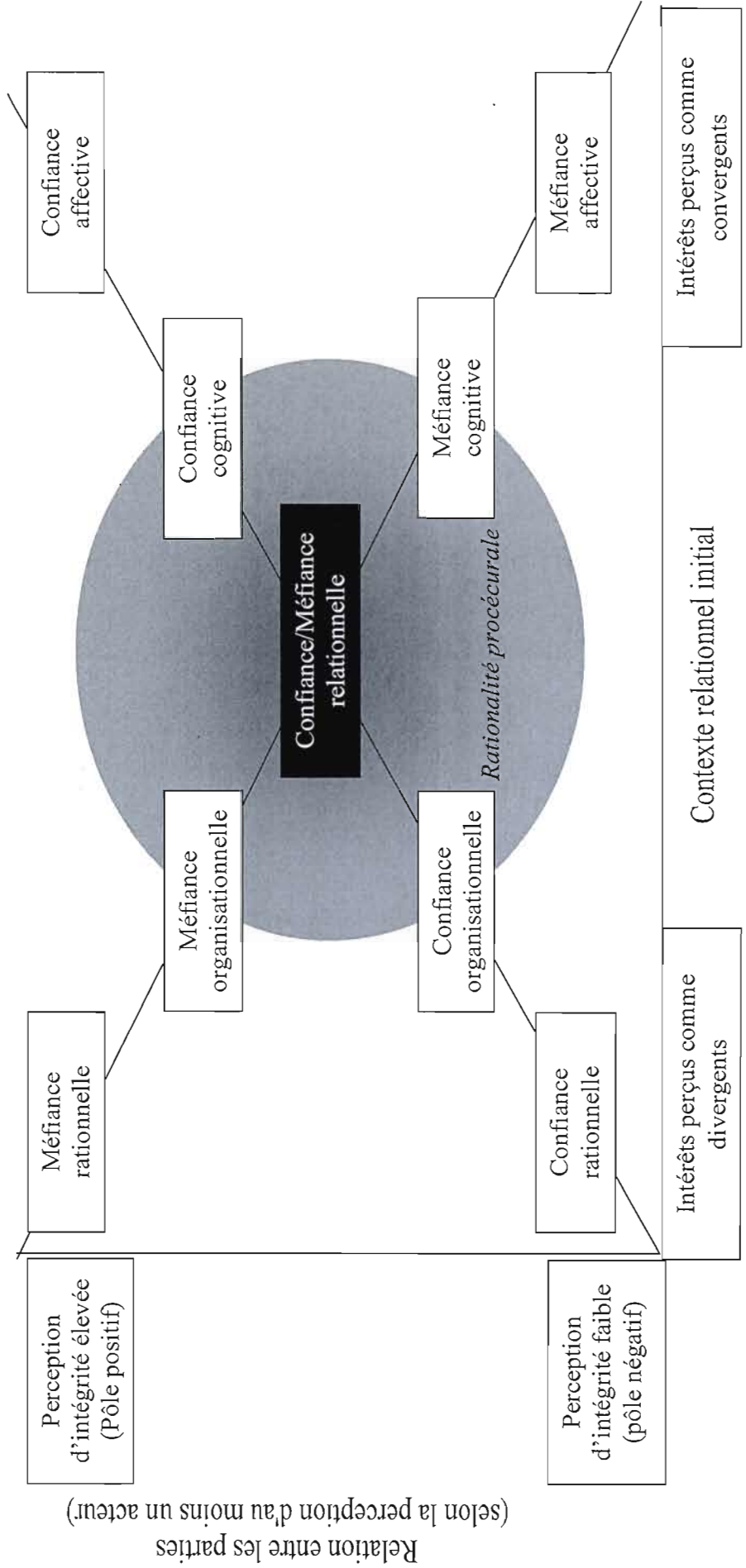
Étant donné le type de questions que nous avons posées lors des entretiens conduits auprès de relationnistes et de parties prenantes, et étant donné notre objectif de recherche (développer un modèle de la relation de confiance), nous ne pouvons pas appuyer cette avancée théorique sur des extraits.. Toutefois, il est possible d'imaginer des situations où, par exemple, le relationniste serait perçu, par les parties prenantes, comme étant intègre, mais que les intérêts de chacun des acteurs en présence seraient perçus, eux, comme étant fort divergents. Imaginons, le cas suivant : un leader charismatique et reconnu dans sa communauté qui se ferait engager, par une entreprise pétrolière, pour faire la promotion de l'industrie des gaz bitumineux en Alberta. Cet individu, reconnu pour sa droiture et son honnêteté pourrait être perçu comme intègre tout en défendant des intérêts perçus comme divergents. Nous pourrions peut-être parler alors de méfiance rationnelle, soit une méfiance qui aurait pour origine non pas l'individu représenté en la personne du relationniste, mais plutôt les intérêts qu'il représente. Nous parlons de « méfiance rationnelle », car les parties prenantes freineraient un instinct naturel à vouloir faire confiance en cet individu (confiance affective) pour plutôt traiter la situation de manière plus « logique », plus « rationnelle » : ce n'est pas qu'on ne fait pas confiance en l'individu... c'est qu'on se méfie des intérêts qu'il défend.

Inversement, on peut également imaginer une situation dans laquelle un relationniste serait perçu comme étant peu intègre alors que les intérêts défendus seraient perçus comme étant convergents. Imaginons, par exemple, un relationniste téléphonant à un journaliste pour lui faire part d'une nouvelle importante concernant une découverte pharmaceutique de l'entreprise pour laquelle il travaille. Le journaliste y trouverait son compte : on lui propose l'exclusivité de la nouvelle. Le relationniste aussi : son message aura plus d'impact. Mais le journaliste pourrait se montrer suspicieux à l'endroit d'un relationniste qui, par le passé, lui aurait déjà fait miroiter l'exclusivité alors qu'il n'en était rien ou alors un relationniste qui « embellirait » une nouvelle qui, au fond, n'était pas de si grande importance. Conséquemment, le journaliste pourrait développer une méfiance affective envers ce relationniste, c'est-à-dire une méfiance qui ne tirerait pas ses

origines des intérêts perçus comme étant divergents, mais plutôt de la personne même du relationniste, perçu comme étant peu intègre.

Si nous superposons le modèle de la relation de confiance en relations publiques (figure 5.3) à celui de la relation de méfiance (figure 5.4), nous obtenons un modèle hypothétique de la relation de confiance et de la relation de méfiance en relations publiques (figure 5.5).

Figure 5.5
Modèle hypothétique de la relation de confiance et de la relation de méfiance en relations publiques



Dans ce modèle, nous avons cru bon de ne pas supprimer le cercle faisant référence à l'hypothèse de la rationalité procédurale, car s'il est logique de penser que la rationalité procédurale puisse être à l'œuvre dans la relation de confiance, il est aussi possible qu'elle le soit dans les relations de méfiance. Par conséquent, dans les relations de méfiance, on pourrait imaginer que la rationalité procédurale prend cette forme : au fur et à mesure que les personnes se côtoient et s'observent, elles en viennent à se méfier de plus en plus de l'autre partie.

Pour reprendre l'exemple du relationniste et du journaliste, on peut facilement imaginer qu'un journaliste n'ayant jamais eu de communication ou côtoyé le relationniste en question pourrait avoir naturellement tendance à le croire (les intérêts étant perçus comme convergents). Or, c'est parce que l'expérience passée lui a démontré le peu d'intégrité du relationniste que le journaliste se méfie. Ainsi, dans les relations de méfiance, la rationalité procédurale serait aussi à l'œuvre : par apprentissage, par observation, on en viendrait à se méfier de l'autre plutôt qu'à lui faire confiance.

Le modèle hypothétique de la relation de confiance et de la relation de méfiance porte bien son nom : il est hypothétique en ce sens qu'il permet de supposer que faire la supposition qu'un axe de méfiance traverse aussi le modèle de la relation de confiance en relations publiques, ce qui laisse une porte ouverte à des recherches futures pour documenter, analyser et tester la validité d'un tel modèle.

CONCLUSION

« Ce n'est qu'un exercice de relations publiques! », peut-on lire dans un commentaire rédigé sur le blogue⁴⁸ de Marie-France Léger, journaliste à *La Presse*, à propos de l'annonce de la construction du nouveau pont Champlain. Ce commentaire, à tort ou à raison, n'a rien d'exceptionnel, comme le soulignent Stauber et Rampton (2004). Cette remarque est le plus souvent lancée de manière péjorative, pour décrire un événement qui semble n'avoir été médiatisé que pour « épater la galerie ». Ce genre de commentaire est révélateur : les relations publiques sont souvent perçues comme une tentative de manipulation de l'opinion publique. Cette perception entourant les relations publiques n'est pas seulement alimentée par le discours populaire, mais également par certains chercheurs reconnus, notamment Chomsky et McChesney (2000), Stauber et Rampton (2004), Ramonet (2001; 2000), etc., qui dépeignent les relationnistes comme des maîtres de la fourberie mentale, de la manipulation et de la mascarade, qui n'ont à cœur que le bien-être de celui qui les paie, bref, des sophistes des temps modernes! Dans ce contexte, comment le relationniste peut-il créer et maintenir un lien de confiance avec les parties prenantes de l'entreprise? C'est cette question qui est en filigrane de cette recherche.

Malgré certaines critiques acerbes à l'endroit des relations publiques, affirmer que les entreprises doivent communiquer avec les différentes parties prenantes est pratiquement devenu un lieu commun (Libaert, 2004). Qu'il s'agisse de membres d'associations d'affaires, de syndicats, de groupes d'intérêts ou de pression, etc., toutes souhaitent que l'entreprise tienne en compte leurs intérêts et leurs revendications, plus particulièrement lorsque l'entreprise développe un projet qui aura des conséquences sur leur quotidien. Elles soutiennent que les entreprises ont le devoir de faire en sorte que les externalités négatives d'un projet soit, sinon éliminées, du moins amoindries. C'est alors au

⁴⁸ Marie-France Léger, Blogue, « Acheter en dépit du pont Champlain? »
<http://blogues.cyberpresse.ca/montoit/leger/2011/10/11/y-a-t-il-une-vie-au-dela-du-pont-champlain/> [Page consultée le 18 octobre 2011]

relationniste que revient le mandat d'instaurer, avec ces dernières, une relation de confiance permettant d'ouvrir le dialogue et le débat. Or, au-delà des critiques adressées aux relationnistes eux-mêmes - des *spin doctors*, des manipulateurs, des maquilleurs de la réalité (Dagenais, 1999) - l'une des principales critiques adressées à l'organisation qui, via son relationniste, diffuse de l'information est que cette communication repose sur des processus qui ne sont pas transparents et qui ne servent qu'à dévoiler une information partielle (parfois même inexacte) (Billiet, 2009). Comme les parties prenantes ne font souvent pas de véritable distinction entre le relationniste et l'organisation qu'il représente (affirmation appuyée par les résultats de nos entretiens), l'une des explications par rapport au scepticisme entourant les relations publiques est que les grandes entreprises qui emploient les relationnistes ont perdu de leur lustre :

La grande entreprise fait l'objet d'une surveillance de plus en plus serrée de la part de tous les acteurs publics. On lui reproche de polluer l'environnement, d'utiliser des produits nocifs, de peu se soucier de la santé et de la sécurité de sa main-d'œuvre, d'avoir des habitudes discriminatoires envers certains groupes, de mettre sur le marché des produits alimentaires nuisibles pour la santé, d'utiliser le lobby pour se soustraire au contrôle étatique, de vicier le processus démocratique par son argent, de s'engager dans des malversations économiques de toutes sortes (Dagenais, 2010, p. 151).

On pourrait arguer que la grande entreprise n'est pas la seule à se prévaloir des services des relationnistes. Toutefois, ce sont souvent ces derniers qui sont les plus souvent mentionnés dans les médias (Dagenais, 2010) et qui ont le plus de pouvoir (Stauber et Rampton, 2004). Certes, le relationniste peut revêtir plusieurs titres et fonctions (Michel, 1999) et travailler pour plusieurs types d'organisations (que ce soit la grande entreprise, une ONG, un syndicat, un groupe de pression, etc.), mais somme toute, son principal mandat consiste toujours à bâtir une relation de confiance avec les différentes parties prenantes (Dagenais 1998 ; 1999, Libaert, 2008; 2010; Sfez, 2004 ; SQPRP, 2010) – mandat qui, dans le contexte de promotion et de défense d'un projet potentiellement porteur d'externalités négatives pour les parties prenantes, se heurte souvent à la

méfiance et la circonspection de l'opinion publique. Dans ce contexte, comment réussir à bâtir des relations reposant sur une confiance mutuelle?

Synthèse de la recherche

Dans le cadre de cette thèse, nous souhaitons identifier les éléments constitutifs d'une relation de confiance entre parties prenantes et relationnistes dans le contexte de promotion et de défense de projets porteurs d'externalités négatives, et ce, afin, ultimement, de développer un modèle de la relation de confiance en relations publiques. Comme aucune étude en relations publiques ne s'était attardée à identifier ces éléments, nous avons d'abord effectué une revue de la documentation scientifique sur le sujet, à partir d'études réalisées dans des disciplines connexes aux relations publiques, à savoir : la psychologie, la sociologie, le marketing et les sciences économiques et de la gestion. Mais d'abord, pour comprendre comment se bâtit la relation de confiance, il nous fallait définir cette notion. Nous avons relevé une pluralité de définitions, selon les disciplines et selon que l'auteur avait une conception plus ou moins négative de la relation de confiance, à savoir : une confiance reposant sur la recherche d'intérêts personnels et, à l'autre extrémité, celle reposant sur l'altruisme et la coopération. La revue de la documentation scientifique nous a conduite à identifier cinq types de confiance : la confiance rationnelle, organisationnelle, relationnelle, cognitive et affective. Nous avons également répertorié différents éléments constitutifs de la relation de confiance, tels : la bienveillance, le charisme, la compétence, la discrétion, l'équité, la familiarité, la réputation, etc. Par ailleurs, nous avons abordé et expliqué le concept de l'hypothèse de la rationalité procédurale, qui, selon nous, semblait le mieux correspondre au processus par lequel se construit (ou pourrait se construire) la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes. L'hypothèse de la rationalité procédurale soutient que nous n'agissons pas de manière rationnelle. Nous rationalisons nos pratiques et apprenons ainsi à mieux connaître la personne à qui nous nous adressons (par apprentissage, à force de contacts et par observation) et ainsi à mieux gérer les imprévus. Autrement dit, dans une

relation de confiance, il n'est pas possible de tout prévoir à l'avance (sinon, nous n'aurions pas besoin de « faire » confiance). De plus, l'hypothèse de la rationalité procédurale soutient que la confiance se construit grâce à un processus d'interaction permettant d'induire une transformation dans les comportements de chacune des parties (Brousseau, Geoffon et Weinstein, 1997). Ainsi, l'hypothèse de la rationalité procédurale, les cinq types de confiance et leurs éléments constitutifs respectifs nous ont finalement conduit à synthétiser un modèle *a priori* de la relation de confiance en relations publiques. Ce modèle reposait sur l'idée d'un continuum de la relation de confiance stipulant que pour passer d'un type de confiance à un autre, certains éléments constitutifs de la relation de confiance devaient être priorisés. L'idée maîtresse du continuum de la relation de confiance était que la confiance affective, soit celle se rapprochant le plus du pôle positif de la définition de la relation de confiance, était celle à laquelle parties prenantes et relationnistes devaient aspirer.

Toutefois, ces éléments constitutifs et ce modèle émergeaient de disciplines connexes aux relations publiques et ne s'inscrivaient donc pas, à proprement parler, dans la relation entre relationnistes et parties prenantes. Il nous fallait donc vérifier si ce modèle, reposant sur l'hypothèse d'une certaine progression de la relation de confiance selon certains éléments constitutifs « tenait la route » en relations publiques. Pour ce faire, nous avons mené une recherche de type qualitatif auprès de relationnistes et de parties prenantes. Le choix d'une démarche qualitative découlait notre objectif visant la compréhension de la façon dont relationnistes et parties prenantes se représentent la construction, le maintien et le développement de la relation de confiance. Elle nous a permis d'avoir accès aux logiques propres à chacun des participants.

De manière plus précise, au total, nous avons mené 40 entretiens semi-directifs auprès de 16 relationnistes et 24 parties prenantes impliqués dans des projets potentiellement porteurs d'externalités négatives pour les parties prenantes. Chaque entretien a ensuite été analysé. Dans un premier temps, nous avons isolé et défini des thématiques pouvant

éventuellement former des éléments constitutifs de l'établissement d'une relation de confiance ou fournir des explications quant à sa formation, son maintien et son développement. Dans un deuxième temps, nous avons fait ressortir des thématiques soit les éléments constitutifs centraux dans les discours des relationnistes et des parties prenantes, soit les éléments permettant d'expliquer le processus de création de confiance.

Pour la confiance rationnelle, c'est la finalité perçue de part et d'autre qui a été identifiée, à la fois par les parties prenantes et par les relationnistes, comme élément constitutif de ce type de confiance. En ce qui a trait à la confiance organisationnelle, les relationnistes et les parties prenantes ont mentionné la réputation de l'entreprise. Les relationnistes ont souligné la bidirectionnalité et la symétrie de la communication, l'adaptation des messages et la (bonne) gestion des enjeux comme étant les éléments constitutifs d'une confiance relationnelle. Les parties prenantes, elles, n'ont mentionné que la communication bidirectionnelle et symétrique. Pour la confiance cognitive, les relationnistes ont pointé l'empathie, la crédibilité du relationniste et le respect des parties prenantes. Les parties prenantes, elles, ont insisté sur l'empathie, l'écoute et le respect. Enfin, en ce qui concerne la confiance affective, les relationnistes ont soulevé le charisme et l'ouverture d'esprit, alors que les parties prenantes ont plutôt cité l'empathie et l'honnêteté comme principaux éléments constitutifs d'une relation de confiance.

Outre les différents éléments constitutifs identifiés et appartenant à chacun des types de confiance, il s'est dégagé des propos des personnes interviewés une toute autre manière de construire la confiance que celle proposée par le continuum de la confiance (notre modèle *a priori*). Comment en sommes-nous venu à ce constat? D'abord, la confiance affective n'est pas celle à laquelle parties prenantes et relationnistes devraient nécessairement aspirer pour créer, développer et maintenir une relation de confiance. En effet, de par la vulnérabilité dans laquelle elle place l'une ou l'autre des parties en relation, elle ne saurait permettre aux relationnistes et aux parties prenantes de développer une relation de confiance optimale. En fait, le plus souvent, la relation de confiance

semble se développer dans le sens d'une confiance relationnelle. Il semble que ce soit ce type de confiance qui permette à la fois aux relationnistes et aux parties prenantes d'opérationnaliser l'hypothèse de la rationalité procédurale et d'ainsi créer des relations qui soient « gagnantes-gagnantes » pour les deux parties. Toutefois, il serait faux de dire que la confiance relationnelle est toujours et nécessairement celle sur laquelle relationnistes et parties prenantes devraient faire reposer leur relation. Il appert que la relation de confiance dépend beaucoup du contexte relationnel initial, selon que les intérêts de chacune des parties soient perçus comme convergents ou divergents. Par exemple, lorsque le contexte initial repose sur des intérêts perçus comme étant divergents et que la relation entre relationnistes et parties prenantes est caractérisée par une perception de faible intégrité d'une ou des parties, il est alors préférable de miser sur les éléments constitutifs d'une confiance rationnelle. À contrario, lorsque le climat social initial repose sur la perception d'intérêts convergents et que la relation entre le relationniste et les parties prenantes repose sur la perception que les parties sont intègres, alors, il serait préférable de miser sur les éléments constitutifs d'une confiance affective. C'est en suivant cette logique que le modèle de l'adéquation contextuelle optimale a été développé, construisant ainsi un nouveau modèle de la relation de confiance en relations publiques.

Or, il est également apparu que le modèle de l'adéquation contextuelle optimale fournissait des pistes de réflexion quant à la possible présence de relations de méfiance, reposant sur la même logique. Nous avons constaté que les relationnistes et les parties prenantes étaient demeurés silencieux par rapport à des situations où l'on aurait, par exemple, un contexte initial reposant sur des intérêts perçus comme divergents, mais une relation reposant sur une perception d'intégrité des parties ou encore une situation où le contexte initial reposerait sur des intérêts perçus comme convergents, mais une relation reposant sur une perception d'intégrité faible des acteurs en présence. Il pourrait donc éventuellement être intéressant de documenter ce type de situations et de comprendre comment elles se forment et se développent.

D'un point de vue théorique, cette thèse est l'une des premières à théoriser la relation de confiance en relations publiques. Elle contribue ainsi à fournir une explication des processus par lesquels se construit, se maintient et se développe la relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes et participe à la consolidation du corpus de connaissances en relations publiques pouvant par la suite servir de base à l'élaboration de programmes d'enseignement et au développement de la recherche.

Du point de vue de la pratique, rappelons que notre objectif de recherche visait à contribuer à la réflexion sur le rôle des relationnistes face aux enjeux liés à la défense et à la promotion de projets porteurs d'externalités négatives pour les parties prenantes. En ce sens, le modèle de l'adaptation contextuelle optimale sur lequel repose la relation de confiance en relations publiques permet d'éclairer à la fois les modes de coordination des relationnistes et ceux des parties prenantes.

Quelques limites

Les apports de cette recherche peuvent être modérés par un certain nombre de limites qui laissent entrevoir des voies de recherche futures.

D'abord, cette recherche présente des limites relatives au type de recherche pour lequel nous avons opté : une recherche qualitative. Rappelons que toute généralisation des résultats devrait faire preuve d'une extrême prudence. Le modèle proposé doit être perçu comme une nouvelle hypothèse de travail, certes ancré dans les représentations et convictions de personnes impliquées dans le domaine, mais qui nécessite appelle validation empirique et une confrontation aux faits observables avant d'être à d'autres contextes sociaux (géographiques, politiques et autres enjeux) que ceux desquels elle émerge (situations impliquant de grandes corporations ou institutions québécoises et comportant des externalités négatives).

Par rapport aux biais possibles dus aux déclarations des personnes interviewées et à leur attitude face au chercheur, il est vrai que les données d'entretiens utilisées sont considérablement dépendantes de la conscience, de la mémoire et des habiletés discursives des personnes que nous avons interviewées. Pour pallier cette lacune, le suivi longitudinal d'un cas pourrait permettre d'observer « se faisant » les processus de création, maintien et développement d'une relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes.

Par rapport au biais de codification et de classification, bien que le travail ait été vérifié à maintes reprises, certaines erreurs d'interprétations sont toujours possibles. Par conséquent, on pourrait envisager d'effectuer une recherche qui poursuivrait le même objectif, mais avec une collecte de données différentes ou encore de confronter notre modèle à la réalité, en conduisant d'autres entretiens (auprès des mêmes personnes et/ou auprès de nouvelles personnes).

Enfin, comme la présente recherche se limite au Québec et que son échantillon est composé de participants dont la langue maternelle est le français, il pourrait être intéressant, pour (augmenter) la portée de l'étude, de mener une recherche similaire dans d'autres pays, notamment les États-Unis, la France, l'Angleterre et la Suède où les relations publiques sont bien ancrées dans les pratiques organisationnelles et sociales ou encore dans des cultures plus collectivistes telle la Chine, ce qui pourrait entraîner des résultats différents.

Cette dernière remarque s'applique également pour le biais temporel que cette recherche pourrait comporter. En effet, la présente étude ayant été menée en 2010-2011 et portant sur des projets porteurs d'externalités potentiellement négatives pour les parties prenantes qui étaient d'actualité au moment des entretiens, il serait intéressant de mener le même

type de recherche, dans trois ans (ou plus) avec les mêmes dossiers pour voir si les résultats seront les mêmes ou non.

Enfin, il faut rappeler que les entretiens ont tous été menés auprès de relationnistes et de parties prenantes impliqués dans des projets potentiellement porteurs d'externalités négatives pour les parties prenantes, ce qui a probablement eu pour effet de polariser certains de leurs propos. Si ce choix méthodologique a permis d'obtenir des données quant aux enjeux liés à la création et au maintien de la relation de confiance, le modèle proposé a été construit à partir de propos qui ont probablement été exacerbés par certains enjeux sociaux « sensibles » pour les personnes interviewées.

Perspectives futures

Cette thèse fournit des possibilités de recherches futures en relations publiques, tant sur le plan de la recherche plus fondamentale (théorique) que sur le plan de la pratique. Par exemple, le modèle de la relation de méfiance que laisse entrevoir notre modèle de la relation de confiance pourrait être l'objet de recherches futures, notamment quant à sa validité pratique.

Cette recherche constitue donc une étape (parmi tant d'autres) qui contribue à l'avancement des connaissances dans ce domaine d'étude à un moment charnière de leur développement. Une chance leur est offerte de mieux se faire connaître et de se débarrasser des images caricaturales qui leur collent à la peau.

ANNEXE I : Formulaire de consentement**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)**

La confiance et le soupçon : les relations publiques à l'ère de l'entreprise responsable
--

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Anne-Marie Gagné
Programme d'enseignement : Doctorat en communication
Adresse courriel : gagne.anne-marie@teluq.uqam.ca
Téléphone : (514) 840-2747, poste 2954

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre les éléments et les conditions affectant le développement d'une relation de confiance entre un relationniste (porte-parole ou professionnel des communications) et ses parties prenantes (tous ceux et celles qui sont touché(e)s de près ou de loin par les activités de l'organisation). Ce projet vise le développement d'un nouveau modèle de la relation de confiance en relations publiques, dans le climat actuel de suspicion entourant la pratique des relations publiques dans un contexte de responsabilité sociale de l'entreprise.

Ce projet est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat sous la direction de Pierre Mongeau, professeur et directeur du département de communication sociale et publique de l'UQAM. M. Mongeau peut être joint par courriel à l'adresse : mongeau.pierre@uqam.ca.

PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire votre expérience de travail et vos perceptions quant à l'établissement et le développement d'une relation de confiance entre relationnistes et parties prenantes. Cette entrevue sera enregistrée sur support numérique avec votre permission et prendra environ 60 minutes de votre temps. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances (elle vise une meilleure compréhension des relations publiques, telles qu'elles sont pratiquées aujourd'hui, au Québec). Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les propos recueillis lors de l'entrevue pourront être utilisés pour la rédaction de la thèse de doctorat et des articles scientifiques en découlant, mais que votre identité (et celle de votre employeur ou de vos clients, le cas échéant) demeurera confidentielle et que seuls la responsable du projet, Anne-Marie Gagné et son directeur de recherche, Pierre Mongeau, pourront avoir accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (*verbatim*) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément et de manière confidentielle par la responsable du projet pour la durée totale du projet. Les transcriptions électroniques et les formulaires de consentement seront détruits trois (3) ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits de manière confidentielle. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet si vous le souhaitez.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 840-2747, poste 2954 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le

directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

ANNEXE II: Répartition des propos par thématique

* Étant donné le nombre très élevé d'extraits appartenant à chacune des thématiques, ce tableau ne présente que certains exemples (qui ne sont pas nécessairement tous tirés de la thèse) et leur thématique d'appartenance. La première colonne contient les données quantitatives quant au nombre d'extraits de *verbatim* ayant été catégorisés dans chacune des thématiques.

Thématiques	Extraits provenant des relationnistes interviewés	Extraits provenant des parties prenantes interviewées
Communication bidirectionnelle (dialogue, échange, interaction, rétroaction, feedback...)	« C'est sûr que le dialogue facilite la confiance » « Quand on interagit avec elles, j'ai l'impression que ça se passe mieux »	« J'aimerais ça qu'on pense à nous consulter des fois. » « Pour que la confiance s'installe, il faut qu'on puisse échanger chacun notre tour. »
Nombre d'extraits dans cette thématique :	« Les parties prenantes ne sont pas des gens que nous remplissons. Ce sont des gens avec qui nous échangeons. Les relations publiques relèvent de l'échange et non pas du vide à combler. »	« Il n'y a pas de confiance sans dialogue. »
Relationnistes : 43 Parties prenantes : 54	« On leur [les parties prenantes] a laissé la chance de donner leur avis. Elles ont aimé. »	« Ils [les relationnistes] ont d'abord pris la parole, mais ils ne nous ont pas ensuite donné la chance de rétorquer. Nous aurions aimé avoir le temps de digérer l'information et ensuite, avoir la chance de donner nos premiers feedbacks au relationniste et aux promoteurs du projet. Ils ne nous ont pas donné droit de parole. »
Total : 97	« Dans le passé, pourquoi une entreprise se serait-elle pris la tête à vouloir dialoguer de façon prolongée et coûteuse avec un tas de groupes qui peut-être n'en espéraient pas tant? Maintenant, à mesure que les demandes sont plus nombreuses, c'est correct, il faut le faire. Il faut instaurer un dialogue avec les parties prenantes. »	« Je déplore le fait qu'il n'y avait même pas une apparence de consultation avec les gens de la communauté. Ce que nous voulons, ce que nous sommes en droit de nous attendre des

	<p>« Établir un dialogue avec les parties prenantes est primordial pour la confiance [...] Dans la pratique, ce qui se rapproche le plus de l'approche bidirectionnelle symétrique, c'est lorsque nous travaillons en mode de gestion de crise. Là, tout d'un coup, nous n'avons pas le choix, nous avons le dos au mur et il faut être transparent et accepter d'être critiqué. Mais sinon, nous sommes dans un mode où l'on force les consciences, d'une certaine façon, pour faire passer notre message. Nous essayons de l'imposer et non pas de dialoguer. »</p> <p>« On ne le fait jamais [pratiquer une communication bidirectionnelle], parce que ça ne donne absolument rien. Nous avons tenté à quelques occasions de le faire, mais je dirais que dans le milieu où je travaille, ce n'est pas une façon de travailler qui est adéquate. »</p> <p>« Établir une relation de confiance présuppose que l'individu n'est pas seulement disposé à parler, mais à écouter. Lorsqu'une personne est disposée à écouter, elle est alors également disposée à se laisser influencer par l'autre. »</p> <p>« On ne peut pas juste jouer le rôle de l'émetteur. Ce n'est pas ça notre rôle de toute façon. »</p>	<p>relationnistes, ce n'est rien de moins qu'une communication. Pour moi, une communication, c'est quand les deux personnes parlent et s'écourent et se comprennent. Ils n'ont même pas essayé de le faire et ils se disent relationnistes... »</p> <p>« Dans le fond, ce que l'on souhaite et ce que l'on demande aux différents promoteurs et porte-parole depuis longtemps, c'est qu'avant de se lancer dans de grands projets, de prendre le temps de parler un peu avec les gens de la communauté. Il ne s'agit pas nécessairement de tout régler ce qui peut faire divergence, mais au moins de reconnaître qu'il y a matière à y avoir un échange de qualité. On dirait que les organisations se comportent de plein droit comme si elles n'avaient pas à se soumettre à un processus d'échange avec les parties prenantes. »</p> <p>« Ils [les relationnistes] sont bons pour nous servir de grands discours, mais ils ne nous écoutent pas. »</p> <p>« Pour qu'un relationniste soit digne de confiance, il faut attendre un minimum du relationniste, c'est-à-dire qu'il ait une bonne connaissance du milieu, à la fois sociale et économique, et qu'il soit ouvert à échanger avec les parties prenantes. Malheureusement, ce n'est souvent pas le cas. Je dirais même que ce n'est jamais le cas. Dans notre cas, il [le relationniste] n'a pas pris la peine</p>
--	---	--

	<p>« Aujourd'hui, les parties prenantes, elles veulent qu'on les écoute et elles veulent aussi s'exprimer. »</p> <p>« La communication bidirectionnelle, ce n'est pas toujours facile à mettre en place. »</p> <p>« C'est sûr que ça [la communication bidirectionnelle] favorise la confiance. C'est la situation idéale, mais dans la réalité, ça ne se passe pas toujours comme ça. On n'est pas toujours dans un monde idéal. »</p> <p>« Quand nous nous retrouvons dans des contextes de communication, nous savons que nous allons être pris pour faire des rencontres, qu'il va y avoir des interactions, que nous allons être obligés d'anticiper des scénarios d'échanges. »</p> <p>« Il faut accepter le dialogue avec les parties prenantes. Ça fait maintenant partie des règles du jeu. »</p> <p>« C'est sûr qu'on ne peut pas échanger avec tout le monde. Mais mettre en place des mécanismes qui permettent d'aller chercher ce qu'elles ont à dire, c'est gagnant. »</p>	<p>d'entendre notre position. »</p> <p>« Ils [les relationnistes] nous ont fait comprendre qu'ils allaient nous expliquer la situation. Mais tout était déjà décidé. Pourquoi échanger si tout est déjà décidé? On avait alors vraiment l'impression de se faire prendre pour des poires ».</p> <p>« C'est un peu utopique de penser que les promoteurs et les relationnistes viendront d'abord nous rencontrer avant de démarrer un projet, mais ça pourrait arriver un jour. »</p> <p>« Les promoteurs ne sont pas venus nous rencontrer du tout. On aurait pourtant eu des choses à leur dire. »</p> <p>« On aurait aimé qu'ils nous invitent à réfléchir ensemble, à mettre nos efforts en commun pour améliorer, augmenter nos connaissances sur cette industrie là, sur ses façons de faire, sur ses procédures, sur les conséquences. »</p> <p>« Nous avons donc rencontré les gens de l'industrie après que les médias se soient emparés de notre préoccupation. Là, les échanges ont été intéressants. »</p>
--	---	---

<p>Authenticité du discours (transparence, vérité, mensonge, subjectivité, honnêteté, malveillance...)</p>	<p>« Il arrive parfois que nous disions toute la vérité, mais pas nécessairement à tout le monde. Nous la disons aux journalistes et nous leur expliquons ensuite pourquoi ils ne peuvent pas diffuser l'ensemble de nos propos à la population. »</p>	<p>« Notre quête, c'était d'aller chercher de l'information neutre, de l'information non biaisée par des intérêts. »</p>
<p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 32 Parties prenantes : 42 Total : 74</p>	<p>« Les parties prenantes doivent sentir que nous sommes prêts à dire la vérité, à jouer le jeu de la vérité. Et ça, ça touche une zone d'ombre chez les relationnistes. La vérité, on la dit de façon stratégique. On la dit de telle façon que l'on va en retirer des avantages au fur et à mesure qu'on la dit. »</p> <p>« Il faut être honnête avec les gens. On s'attend à ça de nous. »</p> <p>« Je pense que pour mériter la confiance, il est important de donner une information qui soit juste. »</p> <p>« On n'a pas la prétention d'être objectifs. Encore une fois, ce n'est pas notre mandat. Mais ça veut pas dire qu'on ment pour autant. »</p> <p>« C'est important de rester toujours cohérents dans ce qu'on dit, dans le message qu'on livre au public. »</p> <p>« Être transparent, ça ne veut pas nécessairement</p>	<p>« S'ils [les relationnistes] avaient été certains de leur dossier, peut-être auraient-ils pu en débattre publiquement. Mais ils le savaient, tout comme nous, que ça ne fonctionnait pas. [...] Alors, ils ont choisi de tout faire en sourdine en espérant que cela ne se sache pas, mais c'est encore pire. Nous sommes en 2010 et il n'y a rien qui ne se sache pas. »</p> <p>« Il [le relationniste] voulait nous donner l'impression que nous nous inquiétions pour rien. Il passait à côté de la réalité et disait de grosses erreurs factuelles. Il disait des choses qui n'étaient vraiment pas correctes. [...] Dans mon for intérieur, je me disais : « Comment peut-il dire des choses aussi fausses? Il induit le monde en erreur. C'est délibéré de sa part! ».</p> <p>« Quand le porte-parole X et ses amis se sont mis à essayer de détruire le débat public sur la question, nous avons eu la puce à l'oreille que quelque chose se tramait en-dessous de la table et dont on ne parlait pas. Quand on a commencé à se documenter [sur la problématique], nous nous sommes rendus</p>

	<p>dire qu'on doit tout dire. »</p> <p>« Je pense qu'on s'attend à une information honnête, une information juste, une information pertinente. »</p> <p>« Il faut comprendre que moi, comme relationniste, je dois voir à maintenir une image de mon organisation. Nous [les relationnistes] ne pouvons pas être neutres. »</p>	<p>rapidement compte que l'information qui nous était donnée [par les relationnistes et les porte-parole] était fausse ou alors non pertinente. »</p> <p>« Pour moi, un bon relationniste serait quelqu'un qui ne parlerait pas avec la cassette; quelqu'un qui serait capable d'admettre qu'effectivement, il y a des risques [associés au projet défendu] et que son organisation devrait attendre des études plus poussées, qu'il demandera à des scientifiques neutres de se pencher sur la question. Un bon relationniste est quelqu'un qui admettrait que les parties prenantes ont raison d'être préoccupées et qui ne nous prendrait pas pour des valises. »</p> <p>« Elle n'avait pas l'information. Nous savions qu'elle ne pouvait pas répondre à ça. Je ne sais pas si elle mentait ou non, si elle cachait quelque chose. »</p> <p>« Le relationniste ne cessait de répéter : " Ça va être extraordinairement profitable pour le Québec, ça va être extraordinairement profitable pour l'économie, ça va être extraordinairement profitable pour la municipalité, ça va être extraordinairement profitable pour tout le monde ". Ces informations étaient un peu trop extraordinaires. Je doute que tout cela était crédible et vrai. »</p>
--	---	--

<p>Usage de la stratégie (ligne directrice d'une action de communication, moyens mis en place pour réussir à réaliser les objectifs de communication et gagner la confiance, adaptation du message selon le public).</p> <p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 19</p> <p>Parties prenantes : 29</p> <p>Total : 48</p>	<p>« Pour faire cela [bâtir une relation de confiance], il faut entre autres savoir adapter notre message aux différents publics. »</p> <p>« S'il arrive quelque chose, si ça dérape, nous sommes toujours prêts à réajuster le tir. Pour ça, il faut avoir une vision globale de la problématique en question »</p> <p>« Je me mets toujours dans la peau de celui qui reçoit la nouvelle et j'adapte mon message en conséquence »</p> <p>« Moi, je veux contrôler l'information, alors je suis très proactif. [...] Nous préparons le terrain et nous nous arrangeons pour être en mesure nous-mêmes d'être les premiers à livrer la nouvelle. »</p> <p>« Nous avons une vente à faire et nous nous attendons à ce qu'il y ait une opposition par les</p>	<p>« Moi, ce que je trouvais, c'est que les informations données étaient très vagues. »</p> <p>« On nous disait toujours, c'était : « faites-nous confiance ». Alors nous, on veut bien faire confiance, mais quand on refuse de nous donner des chiffres, c'est très difficile. »</p>	<p>« Avec grand renfort de publicités dans les journaux locaux, avec des grandes pages, toujours dans le mode « grosse mise en scène », à un moment donné, il y a des gens qui ont senti le besoin d'aller voir le député et de lui demander de faire arrêter ça. De dire aux relationnistes d'arrêter de nous inonder comme si nous étions des cruches. Ce n'est pas une approche qui est favorable à la discussion et l'interaction sur le projet lui-même. C'est juste une vaste campagne de relations publiques. »</p> <p>« C'était clairement un exercice de relations publiques. »</p> <p>« Avec toutes leurs équipes de professionnels des relations publiques et du monde du spectacle, l'entreprise semblait se dire : "Ils n'y verront que du feu." Ça a été une erreur de l'entreprise. »</p>
---	---	--	--

<p>groupes de pression, surtout dans le cas de dossiers chauds ou sensibles. Conséquemment, chaque dossier est étudié et mettre en place une stratégie de communication a pour objectif d'établir une relation de confiance. »</p> <p>« On a fait beaucoup de choses [pour gagner la confiance]. On a organisé des conférences de presse, on a même rencontré les journalistes en petits groupes. »</p> <p>« La confiance, c'est pas juste une question de moyens de communication que tu peux mettre en place. C'est au-delà de ça. »</p>	<p>« Les relationnistes ne semblent pas avoir compris que si tu ne prépares pas le terrain, si tu ne prépares pas les parties prenantes, le projet ne pourra pas être accepté comme ça. »</p> <p>« L'entreprise a réussi à rectifier le tir et à trouver une autre façon de communiquer, mais ce fut trop tard. Si elle avait amorcé ce processus là bien avant, ça aurait été mieux ».</p> <p>« Leur grande campagne de communication avait pour but d'endormir le monde, mais les gens sont réveillés. En termes de communication, je me suis dit qu'ils étaient fous. Comment pensaient-ils [les relationnistes] gagner notre confiance de cette façon? »</p> <p>« Leur stratégie [aux relationnistes], c'était de nous donner l'information au compte-goutte. »</p> <p>« Elle a voulu rencontrer ces six personnes là pour répondre à nos préoccupations et tenter de nous apaiser, de nous informer, de nous éduquer... je n'ose pas répéter tous les mots. Elle voulait que l'on se calme par rapport au dossier. »</p> <p>« Si on tente de rattraper ça trop rapidement en mettant trop de stock sur la sandwich, ça ne fonctionne pas. C'est évident qu'il y avait trop de stock sur la sandwich! »</p>
--	---

<p>Crédibilité, expertise, réputation du relationniste (expertise, capacité à, habileté à, reconnu par, reconnu comme étant, renommé pour, fiabilité de la personne)</p> <p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 30 Parties prenantes : 22</p> <p>Total : 52</p>	<p>« L'une des problématiques du milieu des relations publiques est que tout le monde s'improvise communicateur. Il n'y a pourtant personne qui s'improvise avocat ou ingénieur... Mais en communication, c'est une toute autre histoire. Tout le monde a une belle-sœur qui fait de la communication! »</p> <p>« Je ne dirai jamais à un ingénieur comment construire un pont. Qu'il ne vienne pas me dire comment écrire un communiqué de presse! Les gens pensent que parce qu'ils peuvent lire et écrire, ils peuvent s'improviser relationniste. »</p> <p>« Je pense que notre industrie souffre. Nous sommes un peu des cordonniers mal chaussés. Ce que je trouve parfois difficile, c'est le regard des autres, la réputation qu'a l'industrie des relations publiques ».</p> <p>« À un moment donné, j'ai tenté de convaincre quelqu'un de mon entourage de devenir relationniste. [...] Cette personne m'a répondu : "Ça ne m'intéresse pas d'être vendeur de char." C'est dur hein? »</p> <p>« C'est certain que si tu parles pis les gens ne te croient pas, c'est mal parti [pour gagner la</p>	<p>« La réponse du relationniste était peut-être complète, mais moi, je ne pouvais pas présumer qu'elle l'était »</p> <p>« Nous [les parties prenantes] ne sommes pas des vendus! »</p> <p>« Personnellement, je ne peux pas faire confiance à quelqu'un que je ne considère pas comme étant crédible. À mon sens, un bon relationniste, celui à qui je vais pouvoir accorder ma confiance, c'est quelqu'un qui a une bonne réputation et aussi qui montre qu'il est capable de bien faire son métier. »</p> <p>« Je ne sais pas si ça [la crédibilité, l'expertise, la réputation] a un grand impact pour moi. Je dirais plutôt que oui, ça a sûrement un impact, mais pas un gros impact. Ça prend plus que ça pour que j'accorde ma confiance. »</p> <p>« Même si le relationniste avait un capital de sympathie dès le départ, une bonne réputation, une expertise reconnue et j'irais même jusqu'à dire la confiance de la population, à force de jouer en-dessous de la table et de créer des situations absurdes et inacceptables, son capital de sympathie est disparu rapidement. C'est pour ça que je ne pense pas que ça [la crédibilité, l'expertise, la</p>
--	--	--

	<p>confiance]. »</p> <p>« J'ai développé, au fil des ans, une certaine expertise dans ce domaine-là. »</p> <p>« Les parties prenantes ne me connaissent pas. Ils me reconnaissent encore moins. ».</p> <p>« Je pense qu'en tant que porte-parole de [l'entreprise X], j'ai une certaine crédibilité. En tout cas, j'espère! »</p> <p>« Il faut qu'on soit reconnu pour notre capacité à gérer efficacement les relations entre les publics de l'entreprise et la haute direction ».</p>	<p>réputation] ait un impact sur la confiance qu'on va lui accorder. »</p> <p>« De toute façon, même si elle nous avait dit cela, nous ne l'aurions toujours pas cru. »</p> <p>« Nous, ce que nous souhaitons, c'était d'aller chercher cette expertise dans des réseaux qui n'avaient pas, comme les relationnistes, d'intérêts au développement de l'industrie, des professionnels et des experts neutres pouvant se prononcer sur la question. »</p> <p>« Ils voyaient que les gens n'étaient pas de bonne humeur, que ça brassait pas mal. C'était beaucoup pour tempérer, dire « faites-nous confiance, on le fait déjà à plusieurs endroits et on n'a pas fait aucun dégât. Moi, je trouvais ça louche. Pas crédible du tout. Ils n'avaient pas l'air de savoir de quoi ils parlaient et leurs réponses étaient imprécises. »</p>
<p>Compréhension du mandat du relationniste</p> <p>(perception du rôle et des fonctions du relationniste, compréhension de leur mandat, de leurs tâches, leur mission)</p>	<p>« Est-ce que les relationnistes ont soumis aux administrateurs ou aux gestionnaires leur conception de leur rôle? Est-ce qu'on a demandé aux gestionnaires ce qu'ils pensaient du rôle des relationnistes d'établir des relations de confiance avec les parties prenantes? [...] Au Québec du moins, les relations publiques sont à peu près inexistantes dans la littérature managériale. »</p>	<p>« Je pense qu'il faut faire la distinction entre un processus de relations publiques et un processus d'échanges, d'interaction et de concertation. »</p>

<p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 18</p> <p>Parties prenantes : 1</p> <p>Total : 19</p>	<p>« Quand on me demande quel est mon métier et que je réponde que je suis un professionnel des relations publiques, les gens ne savent pas tout de suite de quoi il s'agit. »</p> <p>« Les gens pensent que je suis en publicité. Que je conçois et produis de la pub. »</p> <p>« Souvent, les gens mélangent les relations publiques avec la publicité. Ce n'est pourtant pas la même chose. »</p>	
<p>Regard du relationniste sur son métier</p> <p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>(perception des relationnistes par rapport à leur mandat, leur rôle, leurs fonctions).</p> <p>Relationnistes : 11</p> <p>Parties prenantes : 0</p> <p>Total : 11</p>	<p>« Je suis sous l'impression que ce que je fais, c'est bien, parce que la société a besoin de projets qui aboutissent et nous [les relationnistes] sommes là pour les aider à aboutir. »</p> <p>« J'aime mon métier, car contrairement au journaliste qui regarde la réalité, moi, je la fait. J'aime mieux avoir passé ma vie à faire la réalité que d'être celui qui la regarde. »</p> <p>« Aujourd'hui, j'ai beaucoup d'espoir pour la profession. Je suis plutôt optimiste par rapport à ce que peuvent vraiment faire les relations publiques, notamment à l'ère des médias sociaux. ».</p> <p>« S'ils [les gestionnaires] savaient ce que je pouvais apporter à l'entreprise, s'ils connaissaient</p>	

	<p>mieux le rôle des relations publiques, je pense que ce serait plus facile d'établir un climat de confiance et de faire mon travail. »</p> <p>« Si la population en général nous connaissait mieux, notre travail serait plus facile à faire. »</p> <p>« Le cynique dit que peu importe, tout le monde trompe tout le monde. L'hypocrite dit : " Il ne faut pas tromper sa femme ", mais il la trompe quand même. Le cynique détruit la valeur et le comportement. L'hypocrite, au moins, maintient la valeur. Quand on remet ça sur le plan de relationniste, il est mieux d'être hypocrite que cynique. Le relationniste ne peut être cynique, car il doit défendre la vertu. Le relationniste est donc un hypocrite et un menteur. »</p> <p>« Il n'y a pas de lutte qui se gagne si personne ne se bat. Il faut que le métier que nous exerçons prenne en main au moins les valeurs fondamentales. Nous ne sommes pas encore rendus là. Les relationnistes sont prêts à être mercenaires. Je ne peux pas le leur reprocher... »</p> <p>« Je pense pas qu'ils [les publics] aient une idée claire de ce qu'on fait. »</p> <p>« Même si j'ai une certaine autonomie dans mon travail, est-ce que ça veut dire que j'ai du pouvoir</p>	
<p>Pouvoir</p>		<p>« Ils [les promoteurs d'un projet et les relationnistes] ont beaucoup de sous et essaient</p>

<p>(perception de l'influence du relationniste sur les hauts dirigeants de l'entreprise, sur la prise de décision, capacité ou non à modifier des décisions, des projets)</p> <p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 14</p> <p>Parties prenantes : 11</p> <p>Total : 25</p>	<p>organisationnel ? Non. »</p> <p>« Il y a bien des décisions qui se prennent en-dehors du service des communications et des relations publiques. »</p> <p>« La majorité des relationnistes ne sont pas dans une position décisionnelle auprès de leur client ou de leur employeur. Ils ont un fort pouvoir de conseil, un fort pouvoir de recommandation, mais je n'ai jamais vu une entreprise décider de renoncer à un projet d'investissement parce que le relationniste pensait que ce n'était pas une bonne idée. »</p> <p>« Le <i>bottom line</i>, c'est que ce ne sont pas les relationnistes qui décident. Je trouve que l'on s'en met beaucoup sur les épaules en avançant quelque chose comme ça. »</p> <p>« Ultimement, bâtir une relation de confiance, cela veut dire être assis à la table de gestion, ça veut dire aider les gestionnaires à prendre des décisions. Ce n'est pas nécessairement communiquer directement avec les parties prenantes, mais prendre des décisions qui vont bonifier la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes. »</p> <p>« Comme je dis souvent à la blague, parfois, tu as</p>	<p>d'enfoncer leur projet dans la gorge des gens. »</p> <p>La seule manière que nous [les parties prenantes] ayons de faire changer les choses était d'organiser une campagne d'éducation populaire à très large échelle. Nous avons réussi à le faire. Il y a un bon Dieu pour les innocents. Mais ce n'est pas toujours comme ça, parce que nous n'avons pas les mêmes moyens qu'eux [les relationnistes] qui travaillent pour des grosses compagnies.</p> <p>« Au début du projet, aucun promoteur du projet n'a tenté d'entrer en communication avec nous. Pour eux, on n'était pas important ».</p> <p>« Nous avons probablement un peu de pouvoir. J'ose espérer qu'on en a. Mais on en a peu. »</p> <p>« C'est sûr qu'ils ont plus de pouvoir que nous! »</p> <p>« On n'a pas les mêmes moyens et les mêmes ressources. Nous, on se débrouille comme on peut, avec les moyens du bord comme on dit. »</p> <p>« Je pense que s'ils les relationnistes], le voulaient ils pourraient faire en sorte que les gestionnaires modifient ou en tout cas réexaminent certains points qui accrochent. »</p> <p>« Je ne sais pas s'ils [les relationnistes] ont autant</p>
---	---	---

	<p>seulement besoin d'avoir une idée au Québec pour que quelqu'un se lève et dise qu'il n'est pas d'accord. Ça fait partie de la vie des relationnistes [de faire face à des discours d'opposants]. Les parties prenantes, notamment les groupes de pression ont beaucoup de pouvoir maintenant. Ils peuvent facilement faire capoter un projet. Je pourrais en citer plusieurs exemples d'ailleurs. »</p> <p>« Nous [les relationnistes] jouons un rôle conseil. Nous sommes là pour préparer les choses, pour dire des choses. À partir du moment où le grand patron n'endosse pas, n'est pas d'accord ou préfère mettre le projet en veilleuse parce qu'il a un autre dossier plus prioritaire à traiter dont nous ne sommes pas au courant, il faut l'accepter. C'est peut-être le côté le plus négatif de notre métier. »</p> <p>« Nous [les relationnistes], nous sommes là pour préparer les dossiers et eux [les gestionnaires] en disposent</p> <p>« Les patrons nous écoutent quand ils ont envie de nous écouter. Fondamentalement, je ne pense pas que nous ayons une grande marge de manœuvre. »</p> <p>« Les relations publiques sont une fonction essentielle dans une démocratie. Plus particulièrement, le lobbying, par exemple, est le pouvoir que les citoyens ont, en-dehors des scrutins, de porter leurs messages auprès des</p>	<p>de pouvoir que ça. Des fois, je me demande s'ils ne sont pas un peu les pantins des gestionnaires. »</p> <p>« Ce n'est pas parce que tu possèdes plus de ressources que tu as le droit de venir t'imposer. »</p> <p>« Nous, ce n'est pas comme eux [les relationnistes]. Les petites manifestations de 200 personnes, vous devriez voir le travail qu'on a fait pour avoir 200 personnes. Ce n'est pas facile de mobiliser les gens. »</p>
<p>Argument démocratique (ouverture sur le débat, les enjeux, possibilité de débattre dans l'espace public)</p>		<p>« Il n'y avait plus de débat possible sur la question. Même si on nous a fait l'annonce du projet deux semaines avant que ça sorte dans les médias, on nous l'a présenté comme un fait accompli. »</p>

<p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 8</p> <p>Parties prenantes : 7</p> <p>Total : 15</p>	<p>élus. »</p> <p>« Je pense que les relations publiques permettent d'ouvrir les débats. Elles permettent d'échanger des idées et ça, je considère que c'est important. C'est pour ça que je dis souvent que nous faisons l'actualité. »</p> <p>« Je suis sous l'impression que ce que je fais, c'est bien, parce que la société a besoin de projets qui aboutissent et nous [les relationnistes] sommes là pour les aider à aboutir. »</p> <p>« Ça [les relations publiques] permet de mettre en place des mécanismes d'écoute et de relais de l'information qui peut ensuite faire débat. »</p> <p>« Quand les gens se mettent à dérapier dans les lignes ouvertes à la radio, c'est dur de rattraper ça après. »</p>	<p>« Ils [les relationnistes] ne favorisent pas les débats. Ils les empêchent. En tout cas, dans le cas du [...], ils [les relationnistes] ont complètement occulté le débat sur les questions qui nous préoccupaient. »</p> <p>« Lors des rencontres avec eux [les relationnistes et les promoteurs du projet], on nous coupait carrément le micro. C'est une forme de bâillon. »</p> <p>« Si on ne peut pas comme citoyen ou comme groupe de pression, par exemple, faire ses revendications, ses demandes, ses préoccupations, ses problématiques, on ne peut pas parler de démocratie. »</p> <p>« Nous avons un système social qui fonctionne avec l'argent. Tout est basé sur la valeur économique, alors les valeurs environnementales et sociales sont mises de côté, malheureusement. »</p>
<p>Relations humaines</p> <p>(contient les éléments relatifs à la confiance cognitive et affective : empathie, sympathie, ouverture d'esprit, bienveillance, flexibilité, charisme, respect...)</p>	<p>« La relation de confiance est d'abord une relation humaine et non professionnelle. Autrement dit, pour lier des relations de confiance, il faut lier des relations humaines avec les gens. »</p> <p>« Il faut respecter les parties prenantes. Respecter qui elles sont. Leurs idées, leurs points de vue, leurs revendications. »</p>	<p>« Ils [les relationnistes] nous demandaient de leur faire confiance. Ils jouaient du violon en pensant que leur seul charisme allait suffire à nous convaincre. »</p> <p>« Il faut d'abord qu'on me respecte. »</p> <p>« La seule chose dont je peux être satisfait c'est leur ouverture pour répondre à nos interrogations,</p>

<p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 27</p> <p>Parties prenantes : 34</p> <p>Total : 61</p>	<p>« Je déteste lorsque je vois des collègues qui ne respectent pas les publics, c'est-à-dire lorsqu'ils agissent comme s'ils n'existaient pas. »</p> <p>« Pour établir une relation de confiance, ça dépend beaucoup des gens que tu connais et des affinités que tu vas développer et avoir avec eux. »</p> <p>« Ce que je trouve intéressant dans le métier, c'est que lorsqu'un client t'engage comme conseiller en relations publiques, il y a peu de personnes avec qui il soit autant à proximité sur le plan des affaires, à part peut-être son avocat et son comptable. Ça, ça permet de développer une relation de confiance avec lui. »</p> <p>« J'ai la capacité de me mettre à la place des autres et je pense que ça m'aide dans mon travail. »</p> <p>« La personnalité a une influence sur la relation de confiance. Lorsque nous avons beaucoup de charisme, nous avons plus de succès dans notre milieu de travail. Nous transigeons avec des êtres humains alors forcément, la personnalité et le charisme entre en ligne de compte. »</p> <p>« Avoir un certain charisme, une certaine facilité à parler avec les gens et bien se présenter donne plus</p>	<p>pour répondre à nos préoccupations... »</p> <p>« Si j'ai la perception, l'intuition que le relationniste est en train de me remplir, qu'il ne me respecte pas, alors, je vais rester les deux bras croisés. Le respect, c'est important. »</p> <p>« S'ils se mettaient à notre place... »</p> <p>« On peut pas faire confiance à quelqu'un qui n'est pas empathique, qui est irrespectueux et qui te traite comme si tu étais un illuminé. »</p> <p>« Je pense qu'ils [les relationnistes] on su établir dès le départ une certaine forme de respect dans les échanges et ça a été productif. »</p> <p>« Ils n'ont pas encore compris [les relationnistes] que si tu ne te montres pas sympathique ou en tout cas ouvert à la cause, ça ne fonctionnera pas. »</p>
---	--	---

<p>Contexte et gestion des enjeux des parties prenantes</p> <p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 19</p> <p>Parties prenantes : 9</p> <p>Total : 28</p>	<p>de crédibilité ».</p> <p>« Pour que les parties prenantes continuent de nous accorder leur confiance, il faut se montrer empathique à leur cause. »</p> <p>« Il faut se montrer ouverts. Il faut leur laisser savoir [aux parties prenantes] que nous sommes prêts à les entendre ».</p> <p>« Il ne s'agit pas tant d'empathie que d'ouverture d'esprit. »</p> <p>« De plus en plus, je me rends compte qu'il faut prendre en considération chaque contexte et chaque enjeu. Pour un même dossier, il peut y avoir dix-huit enjeux et autant d'attentes différentes. »</p> <p>« Nous ne pouvons satisfaire tout le monde »</p> <p>« À toutes les fois où tu touches un dossier, il faut que tu le mettes en relation avec l'environnement. Il n'y a pas un dossier qui soit propre à lui-même. Il est toujours rattaché à quelque chose. »</p> <p>« Les choses ne sont jamais toutes aussi noires, toutes aussi blanches qu'elles en ont l'air dans les médias. La réalité, ce n'est jamais noire, jamais blanc. C'est plus compliqué que cela. »</p>	
		<p>« Ils [les relationnistes] ont tendance à communiquer seulement le beau côté des choses. Comprendent-ils seulement nos besoins? Ils oublient que les citoyens sont des gens instruits et que leur réalité n'est pas nécessairement la même que celle des entreprises. »</p> <p>« Le contexte global ne jouait pas en leur faveur [la faveur des relationnistes]. Leur discours et leurs actions étaient en contradiction avec le contexte global. C'est pour ça qu'ils n'y sont pas arrivés [à gagner la confiance]. Je pense qu'ils y seraient arrivés sans cela. »</p> <p>« La rencontre avec [les relationnistes] ne nous a pas rassurés du tout, parce qu'ils ne répondaient pas à nos questions et nos préoccupations qui</p>

	<p>« Pour tous les dossiers sur lesquels nous travaillons, il faut songer à la possibilité que notre message ne soit pas bien reçu par les parties prenantes. La gestion de crise et la gestion d'enjeux ne sont jamais très loin. Et c'est précisément là qu'est le cœur de mon travail : analyser ces enjeux là et bien comprendre la situation. »</p> <p>« Nous sommes le gyroscope de l'organisation. Peu importe le contexte dans lequel évolue l'organisation, peu importe qu'il pleuve, qu'il neige, qu'il vente, peu importe la situation dans laquelle l'organisation avance, notre rôle, c'est de savoir où logent les publics. »</p>	<p>étaient d'ordre environnemental et financier. Ils ne comprenaient pas nos enjeux. »</p> <p>« Les promoteurs ont engagé une relationniste qui est connue dans l'arrondissement depuis de nombreuses années et c'est à partir de ce moment là que l'on a commencé à avoir des discussions intelligentes avec gens de l'entreprise. Pourquoi ? Parce qu'elle connaissait les attentes, les préoccupations, le tissu social et économique de l'arrondissement. »</p>
<p>Relation avec les médias</p> <p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 18</p> <p>Parties prenantes : 7</p> <p>Total : 25</p>	<p>« Je mets beaucoup plus d'efforts avec mon équipe à maintenir de très bonnes relations avec les journalistes et je vais au-delà de la nouvelle. »</p> <p>« C'est important de bien connaître les règles du jeu, de connaître ses journalistes, de savoir les meilleures façons de communiquer avec eux. Il faut aussi respecter leur utilisation du temps. Je ne suis pas le genre à envoyer un courriel à 100 journalistes. Je préfère en contacter une vingtaine et savoir que ce sont les bons journalistes. »</p> <p>« Si je n'entretiens pas une bonne relation avec un</p>	<p>« Quand un relationniste passe dans les médias et qu'il répète sa cassette, ça aide pas. »</p> <p>« Je pense qu'il faut que le relationniste soit une aide pour les journalistes, pas un obstacle. »</p> <p>« Ils [les relationnistes] investissent de plus en plus les médias sociaux. Ils sont pas mal présents là-dessus. »</p> <p>« Les médias sociaux permettent une mobilisation citoyenne rapide. Les citoyens eux-mêmes deviennent des lobbyistes. »</p>

	<p>journaliste, je n'obtiendrai pas de bons reportages et il aura tendance à m'écorder plus vif que quelqu'un avec qui j'aurais développé une telle relation. Avoir des bons reportages, de bons articles, ça aide forcément à gagner la confiance des parties prenantes. »</p> <p>« Quand un journaliste te demande quelque chose, c'est comme s'il prenait son petit singe et qu'il le mettait sur ton épaule. C'est à toi de réagir, car si tu ne le fais pas, la prochaine fois que tu vas l'appeler, il risque de ne pas t'écouter. Si tu ne lui fais pas parvenir l'information demandée, il ne pourra pas faire son travail. En bout de ligne, c'est une question de respect. »</p>
<p>Éthique du relationniste (code d'éthique, devoir, moralité)</p> <p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 16 Parties prenantes : 0 Total : 16</p>	<p>« Il n'était pas question que je fasse quelque chose qui allait à l'encontre de mes principes fondamentaux. Pas question de mentir, pas question non plus de prétendre quelque chose alors qu'il se passe le contraire en coulisses. »</p> <p>« Il existe de bons relationnistes, mais il existe de mauvais patrons. Souvent, le relationniste n'a pas le choix. Quand il faut payer l'hypothèque, la voiture, les études des enfants, tu n'as pas le choix. On dit souvent que le relationniste est un schizophrène : il fait le jour ce qu'il condamne le soir. »</p>

	<p>« Tu sais que ton client est coupable, mais tu dois faire ton travail. Tu es payé pour ça et tu dois être convainquant. Tu dois alors faire abstraction de tes opinions personnelles. »</p> <p>« À l'heure où l'on se parle, je sais très bien qu'il y a des relationnistes en coulisses qui font toutes sortes d'affaires plus ou moins croches. Je ne sais pas quand, je ne sais pas comment nous allons pouvoir obtenir un ordre professionnel, mais nous sommes loin de la coupe aux lèvres. »</p> <p>« Les incompetents et les charlatans qui prétendent être des relationnistes ou qui prétendent connaître ça »</p> <p>« Je pense qu'il est important de suivre un code d'éthique clair. Ça te met à un niveau de professionnalisme comme les autres professionnels. Et ça permet, par ricochet, de gagner la confiance des gens plus facilement. »</p> <p>« Le relationniste, il représente l'entreprise. Et si je ne peux faire confiance à l'entreprise, je ne ferai pas confiance au relationniste et l'inverse est aussi vrai. »</p> <p>« Aujourd'hui, je pense que les entreprises sont plus pressées de faire de l'argent que d'être de bonnes citoyennes corporatives. Elles sont de</p>	
<p>Rôle de l'organisation (Perception du rôle de l'organisation, son lien avec le relationniste, les relations publiques)</p> <p>Nombre d'extraits dans cette</p>		<p>« Le relationniste, il représente l'organisation. »</p> <p>« L'organisation ne nous a pas écouté »</p> <p>« [l'entreprise X] ne mérite pas notre confiance. »</p> <p>« C'est l'organisation qui les paie [les relationnistes...] »</p>

<p>thématique :</p> <p>Relationnistes : 6</p> <p>Parties prenantes : 18</p> <p>Total : 24</p>	<p>bonnes citoyennes corporatives dans ce que j'appelle des activités de responsabilité sociale qui ne les engagent pas dans des comportements réels. »</p>	
<p>Définition de ce qu'est un « bon » relationniste</p> <p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 16</p> <p>Parties prenantes : 24</p> <p>Total : 40</p>	<p>« Un bon relationniste est quelqu'un qui comprend l'organisation, qui en livre les messages, mais qui est aussi capable d'absorber ce qui se passe et de pouvoir faire en sorte d'être le liant entre l'entreprise et ses parties prenantes. »</p> <p>« [un bon relationniste] c'est une personne qui comprend bien le rôle des relations publiques dans une organisation, qui connaît bien son organisation, qui est prête à la défendre et qui, dans le fond, est prête à être mariée avec son organisation ».</p> <p>« Moi, je ne suis pas d'accord avec l'idée d'être marié à son organisation pour être un bon relationniste. Je suis un représentant de l'organisation, point final. [...] Marier, dans le sens où l'on devrait être dédié corps et âme à l'organisation qui nous emploie, je n'y crois pas. Nous perdriions alors de vue un rôle essentiel que le relationniste doit jouer, c'est-à-dire de pouvoir voir une perspective différente. »</p> <p>« Les bons relationnistes sont des gens qui ont une</p>	<p>« Pour bien faire des relations publiques, il faut d'abord être quelqu'un qui est attentif aux besoins des autres. Il faut être capable, je pense, de parler le même langage ou en tout cas, de bien se faire comprendre. Je pense aussi que l'intégrité est une qualité importante »</p> <p>« C'est [un bon relationniste] quelqu'un qui admettrait qu'effectivement, il y a des risques et que nous devons attendre des études plus poussées, que l'on demandera à des scientifiques neutres de se pencher sur la question. Quelqu'un qui admettrait que l'on a raison de vouloir être au courant, qu'on a raison de vouloir contrôler ce qui va se produire à côté de chez nous ou sur notre terrain. »</p>

	<p>bonne capacité d'analyse et qui ont un bon sens critique. Dans notre métier, ça prend des gens qui sont de bons vulgarisateurs. [...] Ça prend des gens qui sont capables de naviguer dans toutes sortes d'univers complexes sur le plan intellectuel. »</p> <p>« Un bon relationniste commande non pas la rigidité, mais la rigueur. [...] Il doit toujours rester à l'avant-garde sur le plan des connaissances et être capable de vulgariser, parce que souvent, nous avons à traiter avec des concepts qui ne sont pas évidents pour tout le monde. »</p>	
<p>Évolution des relations publiques</p> <p>Nombre d'extraits dans cette thématique :</p> <p>Relationnistes : 8</p> <p>Parties prenantes : 0</p> <p>Total : 8</p>	<p>« J'ai l'impression que ça fait 30 ans qu'on répète la même affaire, qu'on répète que la formule RACE, c'est le <i>boutte</i> du monde, qu'on répète que les relations publiques sont une fonction de gestion qui est de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation. J'ai l'impression que le discours, au moins au plan théorique, n'avance pas vite. »</p> <p>« Je remets en question le fait qu'on veuille prétendre qu'il y a seulement une définition des relations publiques. Pourquoi il n'y en aurait pas plusieurs? »</p> <p>« Dans la définition des relations publiques, la confiance est superflue. Ce que me demande mon employeur, c'est de faire en sorte que son organisation fonctionne bien et que ses actionnaires soient contents. »</p>	

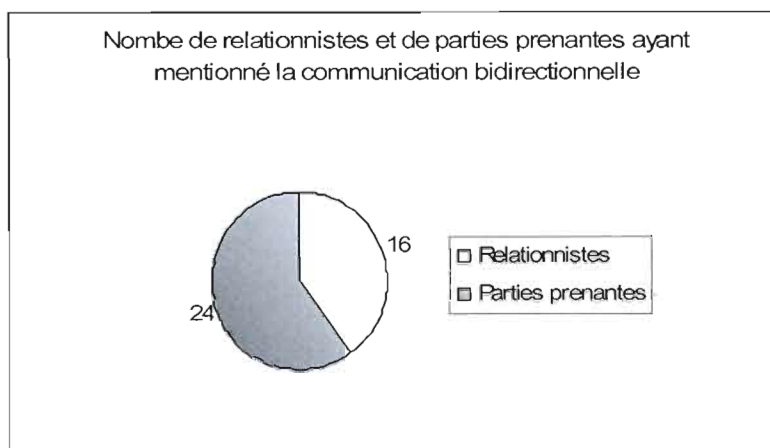
	<p>« Nous avons un travail à faire auprès des médias et de l'opinion publique par rapport au rôle des relations publiques dans notre société »</p>	
--	--	--

ANNEXE III: Répartition des thématiques par participants

Les graphes suivants présentent la répartition de la mention des thématiques par les relationnistes et les parties prenantes.

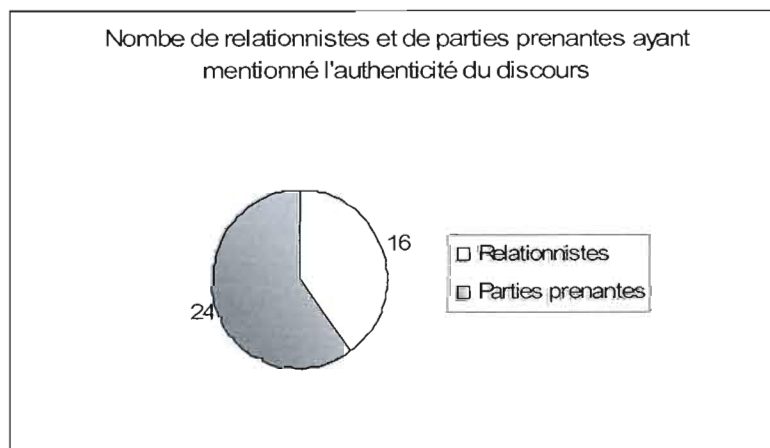
1) Communication bidirectionnelle

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	16
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	24



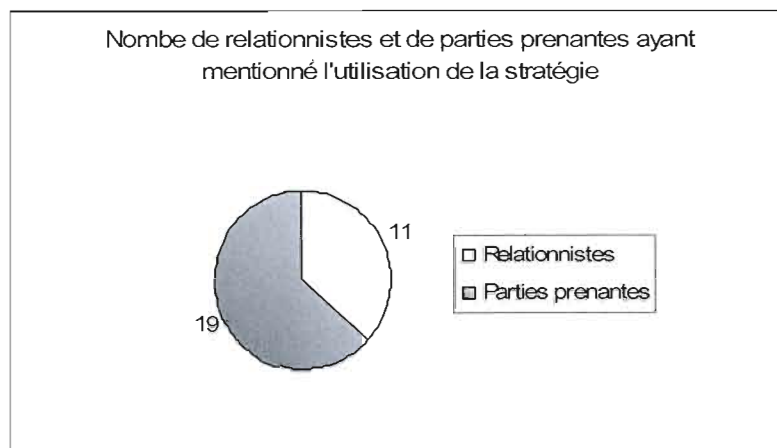
2) Authenticité du discours

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	16
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	24



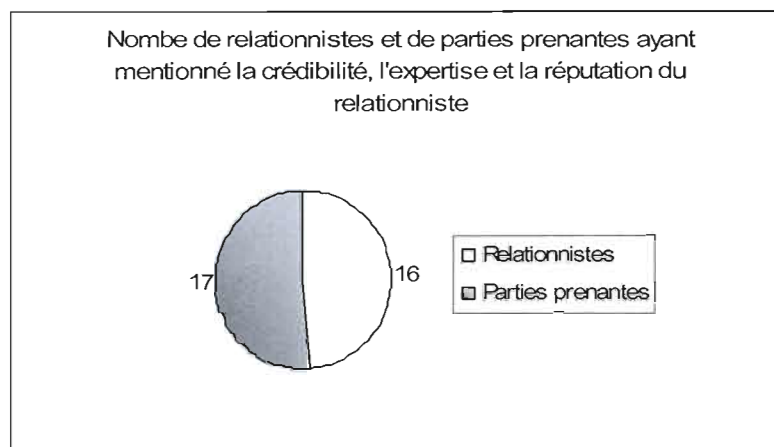
3) Utilisation de la stratégie

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	11
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	19



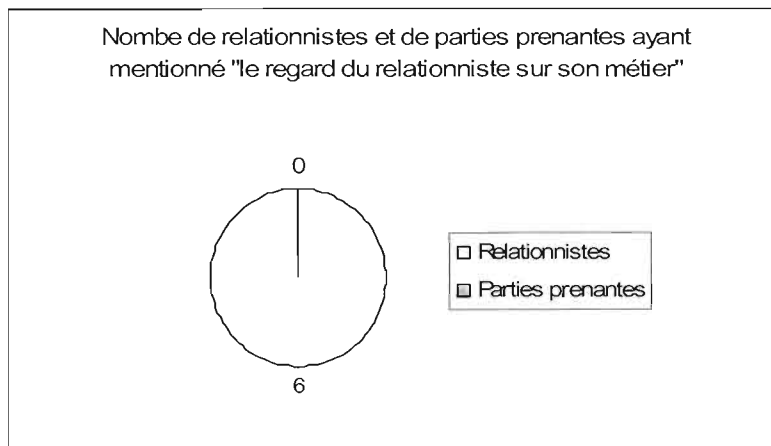
4) Crédibilité, expertise, réputation du relationniste

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	16
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	17



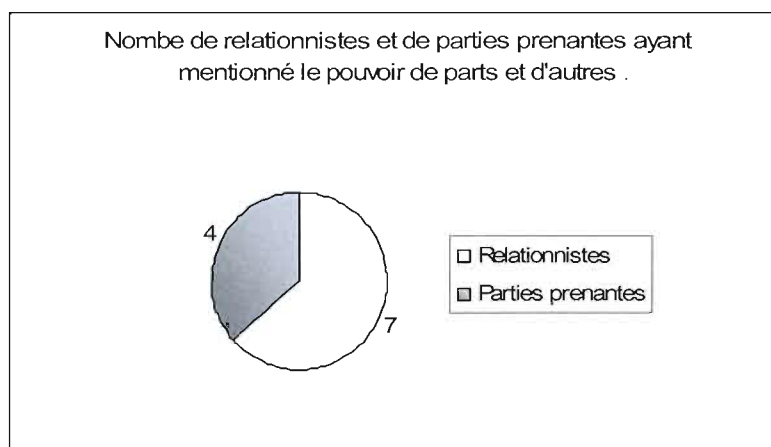
5) Regard du relationniste sur son métier

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	6
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	0



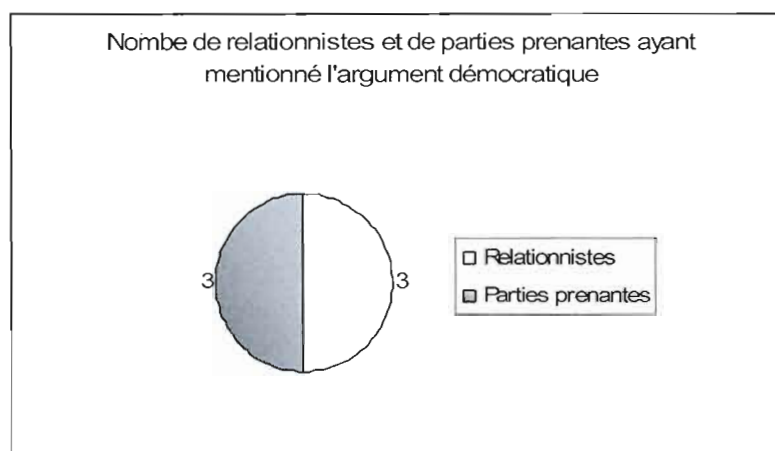
6) Pouvoir de part et d'autre

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	7
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	4



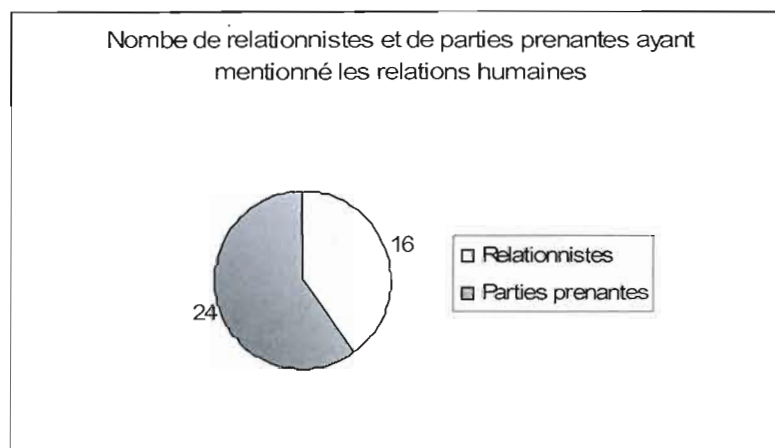
7) Argument démocratique

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	3
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	3



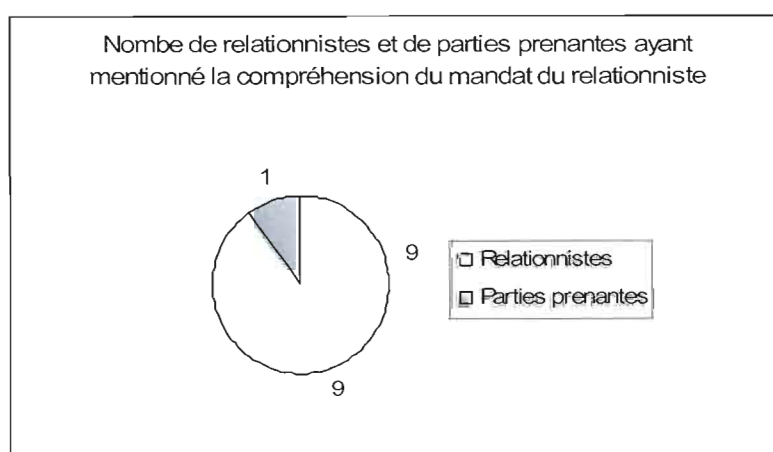
8) Relations humaines

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	16
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	24



9) Compréhension du mandat du relationniste

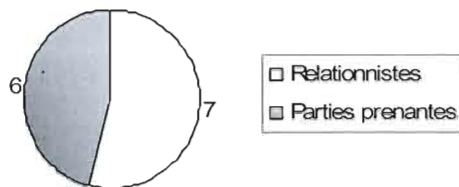
Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	9
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	1



10) Prise en compte du contexte et gestion des enjeux

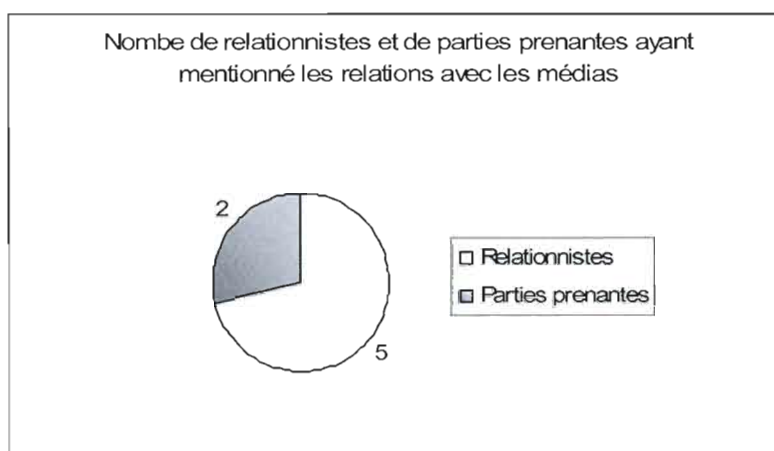
Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	7
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	6

Nombre de relationnistes et de parties prenantes ayant mentionné la prise en compte du contexte et la gestion des enjeux



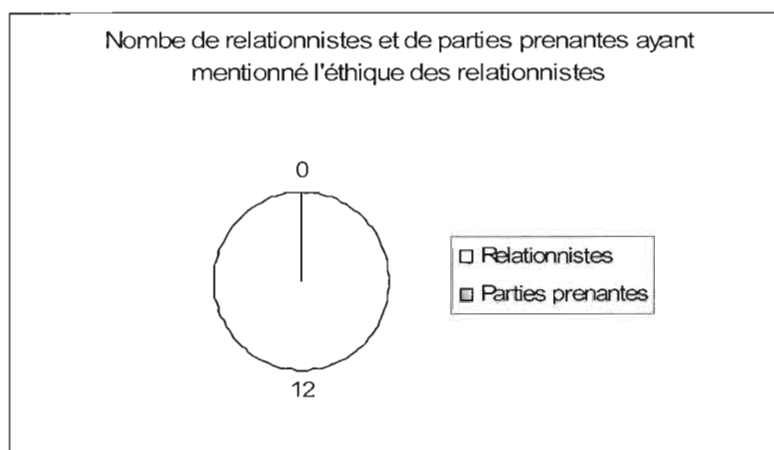
11) Relations avec les médias

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	5
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	2



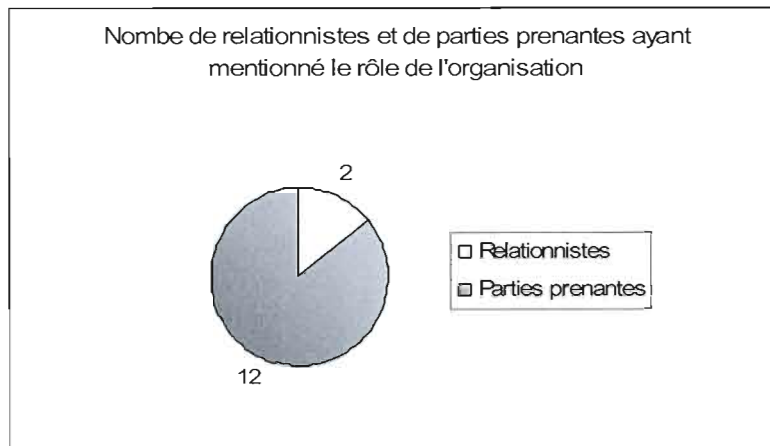
12) Éthique des relationnistes

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	12
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	0



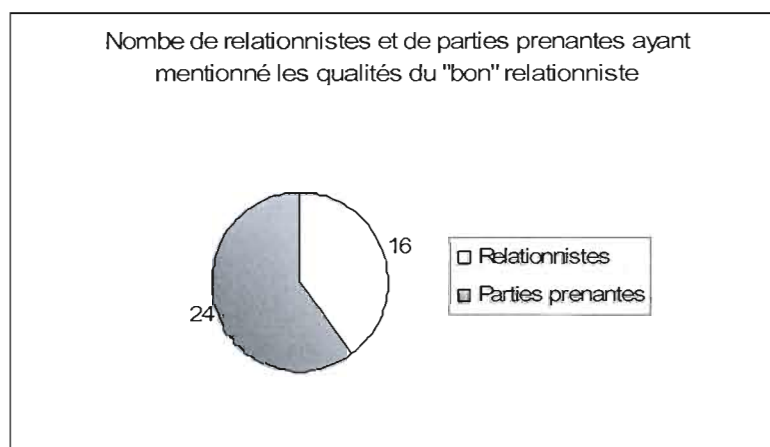
13) Rôle de l'organisation

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	2
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	12



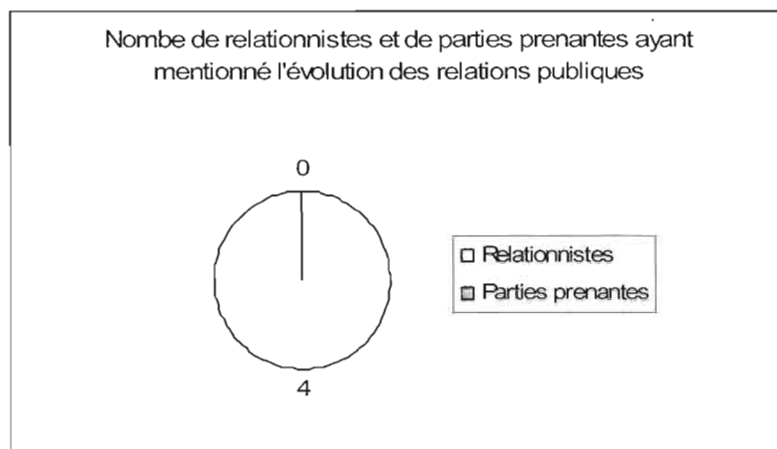
14) Qualités du « bon » relationniste

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	16
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	24



15) Évolution des relations publiques

Nombre de relationnistes ayant abordés cette thématique	4
Nombre de parties prenantes ayant abordés cette thématique	0



RÉFÉRENCES

- Akrouf, H. (2005). « Nature et antécédents de la confiance interpersonnelle entre client-fournisseur en milieu industriel ». *Management et Avenir*. n° 4, p. 27-57.
- Alkhafaji, A.F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*. Westport, CT : Quorum Books, 283 p.
- Anderson, J.C. et Narus, J.A. (1990). « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships ». *Journal of Marketing*. Vol. 54 (janvier), p. 43-58.
- Anderson, E. et Weitz, B. (1989). « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads ». *Marketing Science*. Vol. 8, n° 4, p. 310-323.
- Arrowood Bowen, S. (2010). « An Examination of Applied Ethics and Stakeholder Management on Top Corporate Websites ». *Public Relations Journal*. Vol. 4, n° 1.
- Aulakh, P, Masaaki, K et Sahay, A. (1996). « Trust performance in cross-border marketing partnerships: a behavioural approach ». *International Business Studies*. Vol. 27, n° 5, p. 1005-1032.
- Baier, A. (1986). « Trust and antitrust ». *Ethics*. Vol. 96, p. 231-260.
- Baillargeon, N. (2008). « Préface » de *Propaganda : Comment manipuler l'opinion en démocratie*. Édition originale publiée en 1928. Trad. par Oristelle Bonis. Montréal : Lux, 130 p.
- Baker, S. (1999). « Five baselines for justifications in persuasion ». *Journal of Mass Media Ethics*. Vol. 14, p. 69-81.
- Baker, L.W. (1993). *The Credibility Factor: Putting Ethics to Work in Public Relations*. Homewood, Ill: Business One Irving, 319 p.
- Barber, B. (1983). *The logic and the limits of trust*. Piscataway, New Jersey: Rutgers University Press, 190 p.
- Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 291 p.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 384 p.
- Barney, R. et Black, J. (1994). « Ethics and professional persuasive communications ». *Public Relations Review*. Vol. 20, n° 3, p. 233-248.

- Baskin, O. Aronoff, C. et Lattimore, D. (1997). *Public Relations: the Profession and the Practice*. Chicago : Brown and Benchmark, 456 p.
- Baudry, B. (1994). « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance ». *Sociologie du travail*. Vol. 1, p. 43-61.
- Beaudoin, J-P. (2010). « Reformuler les relations publiques : des “public relations” à la “publics generation” ». dans A. Catellani, T. Libaert et J-M. Pierlot (Éds), *Contredire l'entreprise. Actes du colloque de Louvain-La-Neuve*, octobre 2009, Louvain-la-Neuve, Belgique : Presses Universitaires de Louvain, p. 131-140.
- Beaudouin, V. (2010). « Le “Lange Wapper” à Anvers ou le triomphe de David sur Goliath » dans A. Catellani, T. Libaert et J-M. Pierlot (Éds), *Contredire l'entreprise. Actes du colloque de Louvain-La-Neuve*, octobre 2009, Louvain-la-Neuve, Belgique : Presses Universitaires de Louvain, p. 123-130.
- Bergeron, J. et Rajaobelina, L. (2009). « L'impact de l'empathie sur la confiance, la satisfaction et les intentions d'achat des clients dans le secteur financier ». *Cahier de recherche de la Chaire de management des services financiers de l'UQÀM*, # CMSF01-2009, 25 p.
- Berle, A.A. et Means, G. (1932). « For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note ». *Harvard Law Review*. Vol. 45, n° 8, p. 1365-1373.
- Bernays, E. (2008). *Propaganda : Comment manipuler l'opinion en démocratie*. Édition originale publiée en 1928. Trad. par Oristelle Bonis; Préf. de Normand Baillargeon. Montréal : Lux, 130 p.
- Bernays, E. (1952). *Public Relations*. Norman: University of Oklahoma Press, Publishing Division of the University, 388 p.
- Black, S. (1972). *The Role of Public Relations in Management*. Londres : Pitman Publishing, 192 p.
- Blanchet, A. et Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes. L'entretien*. 2^e édition refondue. Paris : Armand Colin, 126 p.
- Bertrand, Y et Vallée, B. (1995). *Communication et environnements organisationnels*. Télé-Université, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 289 p.
- Bidault, F. et Jarillo, J.C. (1995). « La confiance dans les transactions économiques ». in *Confiance, Entreprise et Société*. F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion (éds). Paris : Eska, p. 109-123.

- Billiet, S. (2009). *Les relations publiques. Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod, 240 p.
- Bivins, T.H. (1993). « Public relations, professionalism, and the public interest ». *Journal of Business Ethics*. Vol. 12, p. 120-121.
- Blomqvist, K. et Stähle, P. (2000). « Building organizational trust ». Working paper.
- Boiry, P-A. (1989). *Les relations publiques ou la stratégie de la confiance*. 2^e édition, Paris : Éditions Eyrolles, 125 p.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel Esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 843 p.
- Bonnafous-Boucher, M et Pesqueux, Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris : La Découverte, 268 p.
- Bornarel, F. (2007). « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. » *Revue française de gestion*. Vol. 75, n° 175, p. 95-109.
- Botan, C. et Hazleton, V. (2006). « Public relations in a new age ». in Botan, C. et Hazleton, V. (Eds). Mahawah, NJ: *Public Relations Theory II*. Lawrence Erlbaum Associates, p. 1-18.
- Botan, C. (1997). « Ethics in strategic communication campaigns: the case for a new approach to public relations ». *Journal of Business Communication*. Vol. 34, n° 2, p. 188-202.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 169 p.
- Bowie, N. (1988). « The moral obligations of multinational corporations » dans S. Luper-Foy (éditeurs) *Problems of international justice*. Boulder, CO : Westview Press, p. 97-113
- Bradach, J.L., et Eccles, R.G. (1989). « Price authority and trust: from ideal types to plural forms ». *Annual Review of Sociology*. Vol. 15, p. 97-118.
- Brenner, S.N. (1995). « Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques », dans J. Näsi (Éditeur). *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki : LSR-Julkaisut Oy, p. 75-96.

- Breton, P. (2008). *Convaincre sans manipuler. Apprendre à argumenter*. Paris : La Découverte, 151 p.
- Breton, P. et Proulx, S. (2002). *L'explosion de la communication à l'aube du XXI^e siècle*. Paris : Boréal, 390 p.
- Bromiley, P. et Cummings, L.L. (1996). « The Organizational Trust Inventory (OIT): development and validation », dans *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler. Thousand Oaks, CA : Sage publications, p. 302-330.
- Broom, G.M. et Dozier, D.M. (1986). « Advancement for public relations role models ». *Public Relations Review*. Vol. 12, p. 37-56
- Broom, G.M. et Dozier, D.M. (1990). *Using research in public relations*. New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs, 414 p.
- Brousseau, E. (1994). « Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises », dans Ravix J.L. (sld), GDR d'Économie Industrielle, *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris : Editions du CNRS, Collection Recherche et Entreprise.
- Brousseau, E. Geoffron, P et Weinstein, O. (1997). « Confiance, connaissances et relations interfirmes », dans P. Guilhon, Huard, P. Orillard, M. et Zimmerman, J.B. (Éditeurs). *Économie de la connaissance et organisations; Entreprises, territoires, réseaux*, L'Harmattan, Paris, pp. 402 - 433
- Butler, J.K. (1991). « Toward understanding and measuring conditions of trust : evolution of a conditions of trust inventory ». *Journal of Management*. Vol. 17, p. 643-663.
- Butler, J.K. et Cantrell, R.S. (1994). « A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates ». *Psychological Reports*. Vol. 55, p. 19-28.
- Cancel, A.E., Mitrook, M.A. et Cameron, G.T. (1999). « Testing the contingency theory of accommodation in Public Relations ». *Public Relations Review*. Vol. 25, p. 171-197.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Collection Repères. Paris : La Découverte, 122 p.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Collection Entreprise & société. Paris : La Découverte, 252 p.

- Carroll, A.B. (2008). *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*. 7e édition. Cincinnati, Ohio : South-Western, 970p.
- Carroll, A.B. (1999). « Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional Construct ». *Business and Society*. Vol. 38, n° 3, p. 268-295.
- Caywood, C.L. (1997). *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill, 574 p.
- Cazal, D. (2006). *La RSE et ses parties prenantes : Enjeux sociopolitiques et contrats*. Document de travail de Lille Économie et Management, 20 p.
- CICQ (13 février 2007). *Portrait des secteurs publicité-marketing et relations publiques au Québec. Rapport sommaire*, 47 p.
- Champion, E., Gendron, C. et Lapointe, A. (2004). « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : un éclairage sociologique ». Actes de colloque sur la responsabilité sociale de l'entreprise, réalité, mythe ou mystification. GREFIGE, Université Nancy 2, France.
- Charreaux, G. (1998). « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises ». *Économie et Sociétés*, 16 p.
- Charreaux, G. et Desbrières, P. (1998). « Gouvernance des entreprises : valeurs partenariales contre valeur actionnariale ». *Finance Contrôle Stratégie*. Vol. 1, n° 2, p. 92-117.
- Charron, D. (2009). *Une introduction à la communication*. 3^e édition. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 285 p.
- Chartier, L. (1999). « Hydro-Québec et les médias », dans *Communications en temps de crise*. Sous la direction de Maisonneuve, D., Saouter, C. et Char, A. Québec : Presses de l'Université du Québec, chapitre 11, p. 125-133.
- Chaserant C., Thévenon O. (2001). « Aux origines de la théorie économique des conventions : prix, règles et représentations », dans Batifoulier Ph. (éd.), *Théorie des conventions*. Paris : Économica, p 35-61.
- Chomsky, N. et McChesney, R.W. (2000). *Propagande, médias et démocratie*. Traduit de l'américain par Liria Arcal. Montréal : Les éditions Écosociété, 202 p.
- Chouchan, L. et Flahault, J.-F. (2005). *Les relations publiques*. Collection Que sais-je? Paris : PUF, 128 p.

Chouk, I et Perrien, J. (2005). « La confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet : proposition d'une échelle de mesure ». *Revue française de marketing*. Vol. 205 (décembre), p. 5-20.

Clarkson, M. (1995). « A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance ». *Academy of Management Review*. Vol. 20, no 1, p. 92-117.

Clark-Williams, C. (2005). « Trust Diffusion: The Effect of Interpersonal Trust on Structure, Function and Organizational Transparency ». *Business and Society*. Vol. 44, p. 357 à 370.

Coleman, J. (1990). *Foundation of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1014 p.

Cook, J. et Wall, T. (1980). « New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment ». *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 53, p. 39-52.

Cormier, S. (2006). *La communication et la gestion*. 2^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, 250 p.

Cornell, B. et Shapiro, A.C. (1987). « Corporate stakeholders and corporate finance. » *Financial management*. Vol. 16, p. 5-14.

Couch, L.L. et Jones, W.H. (1997). « Measuring level of trust ». *Journal of Research in Personality*. Vol. 31, p.19–336

Crosby, L.A., Evan, K.R. et Cowles, D. (1990). « Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective ». *Journal of Marketing*. Vol. 54, juillet, p. 68-81.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Du Seuil, 500 p.

Cutlip, S. Center A. et Broom, G. (1985). *Effective public relations*. New Jersey: Prentice-Hall, 6^e édition, 640 p.

Dagenais, B. (2010). « La grande entreprise, une communication détournée : du blanchiment vert à la poursuite bâillon ». dans A. Catellani, T. Libaert et J-M. Pierlot (Éds), *Contredire l'entreprise. Actes du colloque de Louvain-La-Neuve*, octobre 2009, Louvain-la-Neuve, Belgique : Presses Universitaires de Louvain, p. 151-161.

Dagenais, B. (1999). *Le métier de relationniste*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 249 p.

- Dagenais, B. (1998). *Le plan de communication. L'art de séduire ou de convaincre les autres*. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval, 370 p.
- Dance, F. (1967). *Human Communication Theory: Original Essays*. New York: Holt
- Dasgupta, P. (1998). « Trust as a commodity », dans *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. D. Gambetta (ed). Londres: Basil Blackwell, p. 49-72.
- Dawson, L.E., Soper, B., et Pettijohn, C.E. (1992). « The effect of empathy of salesperson effectiveness ». *Psychology and Marketing*. Vol. 9 (juillet/août), p. 297-310.
- De la Broise, P. et Lamarche, T. (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises?* Villeneuve-d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion, 220 p.
- De Meulemeester, F. (1991). *Les relations publiques, c'est simple!* Paris : Top Éditions,
- Dertouzos, M.L, Lester, R.K. et Solow, R.M. (1989). *Made in America*. MIT Commission on industrial productivity. Cambridge, MA: MIT Press, 344 p.
- Deutsch, M. (1960). « Trust and suspicion ». *Journal of Conflict Resolution*. Vol. 2, p. 265-279.
- Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995). « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications ». *Academy of Management Review*. Vol. 20, n°1, p. 65-91.
- Doney, P.M. et Cannon, J.P. (1997). « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships ». *Journal of Marketing*. Vol. 61 (avril), p. 35-51.
- Dozier, D.M, Grunig, L.A et Grunig, J.E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ. : Lawrence Erlbaum Associates, 258 p.
- Dover, C.J. (1995). « The searching of the lambs: an irrelevant look at *Excellence* ». *Journal of Management Advocacy Communication*. Vol. 1, n° 1, p. 38-44.
- Drucker, P. (1946). *Concept of the Corporation*. New York : John Day, 364 p.
- Duffy, M.E. (2000). « There's no two-way symmetric about it: A postmodern examination of public relations textbooks ». *Critical Studies in Media Communication*. Vol. 17, n°3, p. 294-315.

- Dumas, M. (2010). *Les relations publiques, une profession en devenir*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 167 p.
- Dupré, Y. (1999). « La tempête de verglas 1998. Les sinistrés et la communication », dans *Communications en temps de crise*. Sous la direction de Maisonneuve, D. Saouter, C. et Char, A Québec : Presses de l'Université du Québec. Chapitre 5, p. 61-67.
- Ellis, K. et Shockley-Zalabak, P. (2001). « Trust in top management and immediate supervisor : the relationship to satisfaction perceived organizational effectiveness, and information receiving. ». *Communication Quarterly*. Vol. 49, p. 382-398.
- Evan, W.M. et Freeman, R.E. (1993). « A stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism », dans *Ethical Theory and Business* (sous la direction de) T. Beauchamp et N. Bowie. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p. 75-84.
- Fernandez, B. (2003). « Confiance et méfiance dans le rapport à l'altérité asiatique : le cas de l'expérience d'expatriés français en Chine », dans Mangematin, V., Harrison, D. et Thuderoz, C. (sous la dir. de). *Les mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Éditions CNRS, p. 84-98.
- Fitzpatrick, K. et Gauthier, C. (2001). « Toward a Professional Responsibility Theory of Public Relations Ethics ». *Journal of Mass Media Ethics*. Londres, Vol. 16, n° 2 et 3, p. 193-212.
- Flanagan, S. (1999). *Réussir ses relations de presses en situation de crise. Étude de cas : Hydro-Québec et la tempête de verglas*. Communication présentée au colloque « Les communications en temps de crise ». Université du Québec à Montréal, janvier 1999.
- Freeman, R.E. (1999). « Response: Divergent Stakeholder Theory ». *Academy of Management Review*. Vol. 24, n° 2, p. 233-236.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 276 p.
- Friedman, M. (1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits ». *The New York Times Magazine* (13 septembre 1970), p. 32-33 et p. 122-124.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York : The Free Press, 480 p.
- Gagné, A.M. (2006). *Pratiques prescrites et pratiques perçues du service des communications dans les entreprises ou le paradoxe du gardien de l'image et du*

cordonnier mal chaussé. Mémoire de maîtrise en communication. Université du Québec à Montréal, 110 p.

Gambetta, D. (1988). « Can we trust trust ? », dans *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations* (sous la dir. de) D. Gambetta, New York : Basil Blackwell, p. 213-235.

Ganesan, S. (1994). « Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships ». *Journal of Marketing*. Vol. 58 (avril), p. 1-19.

Gallup (2006). « Nurses top list of most honest and ethical professions ». Gallup News Service; Décembre 2006, disponible à: www.calnurse.org/media-center/in-the-news/2006/december/page.jsp?itemID=29117737&print=t (page consultée le 2 février 2010).

Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Collection pratiques et politiques sociales Québec : Presses de l'Université du Québec, 276 p.

Gendron, C. (2000). « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». Cahiers du CRISES, Collection « Working Papers », n° ET0004, février, 74 p.

Gendron, C. et Vaillancourt, J-G. (2003). *Développement durable et participation publique. De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 398 p.

Geyskens, I, Steenkamp, J.E.B.M et Kumar, N. (1998). « Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis ». *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 15, n° 3, p. 223-248.

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge, Mass: Polity Press, 188 p.

Gitter, G. et Jaspers, E. (1982). « Are PR Counselors Trusted Professionals? ». *Public Relations Quarterly*, hiver, p.28-31.

Golembieski, R.T. et M. McConkie (1975). « The centrality of interpersonal trust in groupe process », dans *Theories of Group Process*, (sous la dir. de) C.L. Cooper, Londres : Wiley, p. 131-185.

Gond, J-P. et Mercier, S. (2004). « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature ». Document de travail, 21 p.

- Gounaris, S.P. (2005). « Trust and Commitment influences on Customer Retention : Insights from Business-toBusiness Services ». *Journal of Business Research*. Vol. 58, p. 126-140.
- Graf, R., Perrien, J. et Ricard, L. (1998). *La confiance : son statut et sa valeur normative*. Document de travail 13-98. Centre de recherche en gestion. Université du Québec à Montréal, Montréal, 19 p.
- Grawitz, M. (1986). *Méthodes des sciences sociales*. 7^e édition. Paris : Dalloz, 1104 p.
- Groleau, C. (2003). « L'observation », dans Yvonne Giordano (Ed) *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Paris : EMS, 318 p.
- Grunig, J. E. (1993). « Image and substance: From symbolic to behavioral relationships ». *Public Relations Review*. Vol. 19, p. 121–139.
- Grunig, J.E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 666 p.
- Grunig, J.E. et Grunig, L.A. (1996). *Implication of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations*. Papier présenté au Public Relations Interest Group, mai 1996, International Communication Association, Chicago, Il.
- Grunig, J.E. et Grunig, L.A. (1992). « Models of public relations and communications. » In J. Grunig (Ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 666 p.
- Grunig, J.E et Grunig, L.A. (1992). « Modes of public relations and communications ». in Grunig, J.E. (Ed). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 285-325.
- Grunig, L.A ; Grunig, J.E. et Ehling, W.P. (1992) « What is an effective organization? » In J.E. Grunig, D.M. Dozier, W.P. Ehling, L.A. Grunig, F.C. Repper et J. White (Éds). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, p. 65-90.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E. et Dozier, D.M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 672 p.
- Grunig, J.E. et Hunt, T. (1989). « Toward a theory of the public relations behaviour of organizations: a review of program research ». *Public Relations Review Annual*. Vol. 1, p. 27-63.

- Grunig, J.E. et Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Hold, Rinehart and Winston, 549 p.
- Guibert, N. (1999). « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français ». *Revue française de marketing*. Vol. 173/174, n^{os} 3-4, p. 155-168.
- Guillaume, C. et Uhalde, M. (2003). « Confiance et intervention sociologique en entreprise », dans Mangematin, V., Harrison, D. et Thuderoz, C. (sous la dir. de). *Les mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Éditions CNRS.
- Gulati, R. (1985). « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances ». *Academy of Management Journal*. Vol. 38, n^o 1, p. 85-112.
- Gurviez, P. (1999). « La confiance comme variable explicative du comportement du consommateur : proposition et validation empirique d'un modèle de la relation à la marque intégrant la confiance ». *Actes du congrès de l'AFM*.
- Gurviez, P. (1998). *Le rôle central de la confiance dans la relation consommateur-marque*, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Université Aix Marseille 3.
- Hambursin, C. (2009). « La RSE comme facteur de cohésion interne en situation de crise ». *Le magazine de la communication de crise et sensible*. Vol. 18, p. 5-11.
- Hardin, R. (2006). *Trust (Key Concepts)*. Cambridge: Polity Press, 216 p.
- Harrison, J.S. et Freeman, R.E. (1999). « Stakeholders, social responsibility and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives ». *Academy of Management Journal*. Vol. 42, p. 479-485.
- Hart, O. (1987) « Incomplete Contracts », dans Eatwell, J. Milgate, M. et Newman, P. (Éditeurs). *The New Palgrave : A Dictionary of Economics*. MacMillan, Londres.
- Hass G. (1981). « Effects of source characteristics on cognitive responses and persuasion » dans eds. R. Petty, T. Ostrom et T. Brock, *Cognitive Responses in Persuasion*. Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, p. 141-172.
- Hatch, M.J. (2000). *Théories des organisations. De l'intérêt des perspectives multiples*. Paris : De Boeck Université, 418 p.
- Heath, R.L. (2005). *Encyclopaedia of Public Relations*. Newbury Park, CA :Sage Publication, 1067 p.

- Hill, C.W. L. et Jones, T.M. (1992). « Stakeholder-agency theory ». *Journal of Management Studies*. Vol. 29, n° 2, p. 131-154.
- Hills, C. (2005). *Cultivez votre charisme et développez votre pouvoir de conviction*. Paris : Éditions d'Organisation, 210 p.
- Holland, C.P. (1998). « The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organization », in *Organisational Virtualness*, Sierber P. et Griese J. (éds), p. 53-54.
- Holtzhausen, D.R. et Voto, R. (2002). « Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist ». *Journal of Public Relations Research*. Vol. 14, n° 1, p. 57-84.
- Hosmer, L.T. (1995). « Trust: the connecting link between organizations theory and philosophical ethics ». *Academy of Management Review*,. Vol. 20 n° 2, 1995, p. 379-403.
- Hovland, C. Et Weiss, W. (1951). « The influence of source credibility on communication effectiveness ». *Public Opinion Quaterly*. Vol. 15, p. 635-650.
- Hurel du Campart, S. (2003). *La communication corporate. Enjeux et acteurs (entreprises/agences) de la communication des entreprises*. Paris: Dunod, 209 p.
- Ihlen, Ø. et Van Ruler, B. (2007). « How public relations works: theoretical roots and public relations perspectives ». *Public Relation Review*. Vol. 33, p. 243-248.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: the World of Corporate Managers*. New York : Oxford University Press, 272 p.
- Jeffries, F.L. et Reed, R. (2000). « Trust and Adaptation in Relational Contracting ». *Academy of Management Review*. Vol. 25, n°4, p. 873-882.
- Jensen, M.C. (2002). « Value Maximization , Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function ». *Business Ethics Quarterly*. Vol. 12, n° 2, p. 235-256.
- Jepsen, A.L. et Eskerod, P. (2009). « Stakeholder analysis in projects : Challenges in using current guidelines in the real world ». *International Journal of Project Management*. Vol. 27, n° 4 (mai). P. 335-343.
- Johnson-George, C. et W.C. Swap. (1982). « Measurement of specific interpersonal trust :construction and validation of a scale to assess trust in a specific other ». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 43, p. 1306-1317.

- Karpik, L. (1996). « Dispositifs de confiance et engagements crédibles ». *Sociologie du travail*. Vol.38, n° 4, p. 527-550.
- Kendall, R. (1996). *Public Relations Campaigns Strategies: Planning for Implementation*. Toronto: Allyn & Bacon, 2^e édition, 464 p.
- Klein, N. (2000). *No Logo. La tyrannie des marques*. Montréal : Leméac, 743 p.
- Kee H., Knox R., (1970). « Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion ». *Journal of Conflict Resolution*. Vol. 14, p. 357-366.
- Kluyver (de), C. et Pearce, J.II (2006). *Strategy: A view from the Top, and Executive Perspective*, 2^{ième} édition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 176 p.
- Kochan, T.A. et Rubinstein, S.A. (2000). « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership ». *Organization Science*. Vol. 11, n° 4, p. 357-386
- Kruckeberg, D. et Starck, K. (1988). *Public relations and community: a reconstructed theory*. New York: Praeger, 155 p.
- Kugler, M. (2004). *Des campagnes de communication réussies : 43 études de cas primées*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 243 p.
- Kumar, N. (1996). « The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships ». *Harvard Business Review*. Novembre-Décembre, p. 92-106.
- Lallement, M. (2003). « Confiances et promesses d'emploi: déclinaison webériennes ». In Mangematin, V. et Thuderoz, C. (Éditeurs) *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Paris : CNRS Éditions, p. 31-43.
- Lamont, L.M. et Lundstrom, W.J. (1977). « Identifying the successful industrial salesman by personality and personal characteristics ». *Journal of Marketing Research*. Vol. 14, no novembre, p. 517-529.
- Langtry, B. (1994). « Stakeholders and the moral responsibilities of business ». *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4, p. 431-443.
- Laplante, N. et Harrisson, D. (2008). « Les conditions de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux dans un contexte d'innovations ». *Relations Industrielle*. Vol. 63, n° 1, p. 85-107.
- Laud, R.-L et Schepers, D.H. (2009). « Beyond transparency : information overload and a model for intelligibility ». *Business and Society Review*. Vol. 3, n° 114, p. 368-380.

- Ledingham, J.A. et Brunning, S.D. (2000). « A longitudinal study of organisation public relationship dimensions: Defining the role of communication in the practice of relationship management », dans *Public as relationship management*. J.A. Ledingham et S.D. Brunning (éds.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, p. 55-69.
- Ledingham, J.A., Bruning, S.D., Thomlison, T.D. et Lesko, C. (1997). « The transferability of interpersonal relationship dimensions into an organizational setting ». *Academy of Managerial Communications Journal*. Vol. 1, p. 23-43.
- Leitch, S. et Neilson, D. (2001). « Bringing Publics into Public Relations. New Theoretical Frameworks for Practice », dans *Handbook of Public Relations*. Robert L. Heath (Éds.), Londres: Thousand Oaks, p. 127-138.
- L'Étang, J. (2008). *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*. Londres: Sage Publications, 304 p.
- L'Étang, J. (1995). « Ethical Corporate responsibility: A framework for manager ». *Journal of Business Ethics*, n° 14.
- Lewicki, R.J. et Bunker, B.B. (1995). « Developing and maintaining trust in work relationships », dans *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 114-139.
- Lewicki, R.J.; McAllister, D. et Bies, R.J. (1998). « Trust and Distrust: New Relationships and Realities ». *Academy of Management Review*. Vol. 123, n° 3, p. 438-458.
- Lewis, J.D., et Weigert, A. (1985). « Trust as social reality ». *Social Forces*. Vol 63, n° 4, p. 967-985.
- Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible*. Paris : Presses universitaires de France, 180 p.
- Libaert, T. (2009). « RSE, crise et communication ». *Magazine de la communication de crise et sensible*. Vol. 26, p. 2-3.
- Libaert, T. (2004). *Communication. La nouvelle donne*. Paris : Village mondial, 177 p.
- Libaert, T. (2003). *La transparence en trompe-l'œil*. Paris : Descartes & Cie, 167 p.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization : Its Management and Value*. New York: McGraw Hill, 258 p.

- Lindskold, S. (1978). « Trust Development, the GRIT Proposal and the Effects of Conciliatory Acts on Conflicts and Cooperation ». *Psychological Bulletin*. Vol. 85, n° 4, p. 272-293.
- Livet, P. et Reynaud, B. (1995). « La confiance indecidable et ses versions en économie ». Séminaire interdisciplinaire : confiance, apprentissage et anticipation économique. Université de Technologie de Compiègne, France, 23-26 janvier.
- Lorenz, E. (2003). « Que savons-nous à propos de la confiance? Un tour d'horizon des contributions récentes ». Traduit de l'anglais par Christian Thuderoz, dans Mangematin, V. et Thuderoz, C. (Éditeurs) *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Paris : CNRS Éditions, p. 109-118.
- Lorenz, E. (1993). « Flexible Production Systems and the Social construction of Trust ». *Politics and Society*. Vol. 21, n° 3, p. 307-324.
- Lougovoy, C. et Huisman, D. (1981). *Traité de relations publiques*. Paris : Presses universitaires de France, 646 p.
- Luhmann, N. (1988). « Familiarity, confidence, trust : Problems and alternatives », dans *Trust, making and Breaking Cooperative relations*, (sous la dir. de) D. Gambetta, York : Basil Blackwell, p. 94-107.
- Maisonneuve, D. (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. 4^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, 478 p.
- Maisonneuve, D. (2004). *Les relations publiques. Le syndrome de la cage de Faraday*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 311 p.
- Maisonneuve, D., Lamarche, J-F., et Saint-Amand, Y. (2006). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. 3^e édition. Québec : Presses de l'Université du Québec, 402 p.
- Maisonneuve, D., Tremblay, S. et Lafrance, A.A. (2004). *Étude sur les relations publiques au Québec (rapport qualitatif)*. Chaire en relations publiques et communication marketing de l'Université du Québec à Montréal, 14 p.
- Mangematin, V. (1997). « The simultaneous shaping of organization and technology within cooperative agreements », dans Coombs, R. Saviotti, P. Richards, A. Et Walsh, V. (éds). *Networks and Technology Collaboration*. New York: Edward Elgar.
- Mangematin, V. et Thuderoz, C. (2003). *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Paris : CNRS Éditions, 296 p.

- Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. New York: McGraw-Hill.
- Mattelart, A. et Mattelart, M. (2004). *Histoires des théories de la communication*. Paris : La Découverte, 128 p.
- May, S, Cheney, G. et Roper, J. (2007). *The Debate Over Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 490 p.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D. (1995). « An Integrative Model of Organizational Trust ». *Academy of Management Review*. Vol. 20, n° 3, p. 709-734.
- Mayo, E. (1960). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Viking Press, 187 p.
- McAllister, D. (1995). « Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization ». *Academy of Management Journal*. Vol. 18, n°1, p. 24-59.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 246 p.
- Meeker, B. (1983). « Cooperative Orientation, Trust and Reciprocity ». *Human Relations*. Vol. 37, n° 3, p. 225-243.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Éditions d'Organisation, 688 p.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique de l'organisation*. Montréal : Agence d'Arc, 434 p.
- Michel, J.L. (1999). *Les professions de la communication*. Paris: Ellipses, 240 p.
- Mishra, A.K. (1996). « Organizational responses to crisis : the centrality of trust », dans *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, p. 261-287.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts ». *AMR*. Vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- Moloney, K. (2005). « Trust and public relations: center and edge » *Public Relations Review*, 31, p. 550-555.

- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté Jeans et côté Tenue de soirée*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 145 p.
- Mons, A. (1992). *La métaphore sociale*. Paris : Presses universitaires de France, 270 p.
- Morgan, R. et Hunt, S. (1994). « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing*. Vol. 58, p. 20-38.
- Morgan, D.E. et Zeffane, R. (2003). « Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management » *International Journal of Human Resource Management*. Vol. n° 1, p. 55-75.
- Näsi, J. (1995). « What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm », dans J. Näsi (Éditeur) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, p. 19-32.
- Noëlle-Neumann, E. (1993). *La spirale du silence*. Chicago: University of Chicago Press, 277 p.
- Nooteboom, B. (1996). « Trust opportunism and governance: a process and control model ». *Organization Studies*. Vol. 17, n° 6, p. 985-1010.
- Olasky, MN (1989). « The Aborted Debate Within Public Relations : An Approach Through Kuhn's Paradigm » dans Grunig, E. et Grunig, L. *Public Relations. Research Annual. Vol. 1*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates inc., 240 p.
- Offe, K. (1999). « How can we trust our fellow citizens? », dans *Democracy and Trust*. M. Warren (ed). Cambridge: Cambridge University Press, p. 42-87.
- Parry, G. (1976). « Trust, Distrust and Consensus ». *British Journal of Political Science*. Vol. 6, p. 129-142.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organization*. Marshfield, MA : Pitman, 402 p.
- Pinto, J.K. (2002). « Project Management 2002 ». *Research-Technology Management*. Vol.45, n° 2 (mars), p. 22-37.
- Plante, P. Dumas, L. et Plante, A. (2005). « Sémato. Logiciel d'analyse sémantique des documents textuels ». UQAM. En ligne : <http://semato.uqam.ca> [consulté le 26 août 2010].
- Plank, R.E., Greene, J-N. et Reid, D.A. (1993) « Empathy and Sales Performance: A Critical Review ». *National Conference in Sales Management Proceedings*, p. 17-24.

- Plowman, K.D. (2005). « Conflict, strategic management and public relations ». *Public Relations Review*. Vol. 31, p. 131-138.
- Post, J.E., Preston, L.E. et Sachs, S. (2002). « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View ». *California Management Review*. Vol. 45, n° 1, automne, p. 6-28.
- Preston, L.E. et Post, J.E. « Models of Management and Society », dans SETHI, Prakash, S. Et Falbe, Cecilia M. (éditeurs). *Business and Society. Dimensions of Conflict and Cooperation*. Toronto: Lexington Books, p. 62-75.
- Prost, E. (1967). *Le temps des relations publiques. L'idée et les techniques*. Paris : Celse, 231 p.
- Prud'homme, S. (2004). *Étude sur les facteurs de crédibilité des porte-parole : une compréhension de la crédibilité par la théorie générale des systèmes*. Mémoire de maîtrise en communication, Université du Québec à Montréal. 170 p.
- Quéré, L. (2005). « Les dispositifs de confiance dans l'espace public ». *Réseaux*, n°132, p. 185-217.
- Quivy, R. et Campenhoudt, L.V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod, 288 p.
- Ramonet, I. (2001). *La tyrannie de la communication*. Paris: Gallimard, 290 p.
- Ramonet, I. (2000). *Propagandes silencieuses masses, télévision, cinéma*. Paris : Galilée, 200 p.
- Ramsey, R.P et Sohi, R.S. (1997). « Listening to your customers: the impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes ». *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. Vol. 25 (printemps), p. 127-137.
- Rawlins, B. (2007). « Trust and PR Practices ». Institute for Public Relations. <http://www.instituteforpr.org/topics/trust-and-pr-practice/> [Page consultée le 7 mars 2011].
- Rempel, J.K., J.G. Holmes et M.P. Zanna. (1985). « Trust in close relationships ». *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 49, p. 95-112.
- Ring, S.P. et A.H. Van de Ven. (1994). « Developmental processes of cooperative interorganisational relationships ». *Academy of Management Review*. Vol.19, p. 90-118

- Robinson (1996), « Trust and Breach of the Psychological Contract ». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, p. 574-599.
- Roper, J. (2005). « Symmetrical communication: Excellent public relations or a strategy for hegemony? ». *Journal of Public Relations Research*. Vol. 17, n° 1, p. 69-86.
- Rotter, J.B. (1967). « A new scale for the measurement of interpersonal trust ». *Journal of Personality*. Vol. 35, p. 651-665.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 270 p.
- Rousseau, D, M.. (1998). « Trust in organizations : frontiers of theory and research ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, p. 186-188.
- Rousseau, D, M. Sitkin, B., Burt, R.S. et Camerer, C. (1998). « Not so different after all: A Cross-discipline view of trust. » *Academy of Management Review*. Vol. 23, n° 3, p. 393-404.
- Sabel, C.F. (1992). « Élaborer la confiance : de nouvelles formes de coopération dans une économie volatile », dans D. Foray et C. Freeman (Éds) *Technologie et richesse des nations*. Paris : Économica.
- Sako, M. (janvier 1995). « The Informational Requirement of Trust in Supplier Relations : Evidence from Japan, the UK and the USA », Communication au séminaire interdisciplinaire « Confiance, apprentissage et anticipation économique », Université de Technologie de Compiègne, France
- Sallot, L.M. (2002). « What the public thinks about public relations: an impression management experiment ». *Journalism and Mass Communication Quarterly*. Vol. 79, n°1 p. 150-171.
- Salmon, A. (2003). « Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise : les deux faces d'un même mouvement ». *L'économie politique*, n° 18, CAIRN, Paris, p. 26-36.
- Sauvé, M. (2010a). « Du rôle des relations publiques entre les organisations et leurs parties prenantes dans un contexte nord-américain ». *Mémoire de maîtrise en communication*, Université du Québec à Montréal, 119 p.
- Sauvé, M. (2010b) *Les relations publiques autrement. Vers un nouveau modèle de pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 101 p.

Savage, G.T., Nix, T.M., Whitehead, C.J., et Blair, J.D. (1991). « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders ». *Academy of Management Executive*. Vol. 5, n° 2, p. 61-75.

Schneider, B. (1976). *Les relations publiques. Dialogue ou manipulation?* Paris : France-Empire, 250 p.

Schurr, P.H. et Ozanne, J.L. (1985). « Influences on exchanges processes : preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness ». *Journal of Consumer Research*. Vol. 11 (mars) p. 939-953.

Seaman, P. (2009). « Definitions of PR: Keeping it Honest ». *Frontline Magazine*, juillet 2009, article disponible en ligne: <http://paulseaman.eu/2009/06/definitions-of-pr-keeping-it-honest> [page consultée le 7 mars 2010].

Seitel, F.P. (1992). *The practice of Public Relations*, 5^e édition. New York: Macmillan Publishing Company, 480 p.

Sérieyx, H. (2009). *Confiance. Mode d'emploi*. Paris : Maxima, 150 p.

Shannon, C. et Weaver, W. (1949). *The mathematical Theory of Communication*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 144p.

Shapiro, S.P. (1987). « The Social Control of Impersonal Trust ». *American Journal of Sociology*. Vol. 93, p. 623-658.

Sheppard, B.h. et Sherman, D.M. (1998). « The Grammars of Trust : A Model and General Implications ». *Academy of Management Review*. Vol. 23, n° 3, p. 422-437.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. et Winograd, G. (2000). « Organizational trust : what it means, what it matters ». *Organization Development Journal*. Vol. 18, p. 35-48.

Schutz, A. (1972). *The Phenomenology of the Social World*. Evanston Il : Northwestern University, 255 p.

Sfez, L. (2004). *La communication*. Collection Que sais-je? Paris: Presses universitaires de France, 128 p.

Simon, E. (2007). « La confiance dans tous ses états ». *Revue française de gestion*, n° 175, p. 83-94.

Simmel, G. (1908). *Sociologie : étude sur les formes de la socialisation*. Paris : Presses Universitaires de France, 772 p.

- Sirieix, L. et Dubois, P.L. (1999). « Vers un modèle de qualité-satisfaction intégrant la confiance ? ». *Recherches et applications en marketing*. Vol. 13, n° 3, p. 1-22.
- Smith, R.D. (2002). *Strategic Planning for Public Relations*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 408 p.
- Smith, J.B. et Barclay, D.W. (1997). « The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships ». *Journal of Marketing*. Vol. 61, n°1, p. 3-21.
- Société canadienne des relations publiques (2001). *Manuel d'agrément des relations publiques*. Disponible à <http://www.scrp.ca/accreditation/> [page consultée le 7 mars 2010].
- Spicer, C.H. (2000). « Public Relations in a Democratic Society: Value and Values ». *Journal of Public Relations Research*. Vol. 12, n° 1, p. 115-130.
- Starik, M. (1994). « Reflections on stakeholder theory ». *Business & Society*. Vol. 33, p. 83-131.
- Stauber, J et Rampton, S. (2004). *L'industrie du mensonge. Lobbying, communication, publicité et médias*. Paris : Agogne éditeurs, 364 p.
- Stauber, J. et Rampton, S. (1995). *Toxic Sludge is Good for You! Lies, damn lies, and the public relations industry*. Monroe, ME, USA: Common Courage Press, 225 p.
- Sullivan, A.J. (1965). « Values in public relations », dans Lerbinger, O. et Sullivan, A. (Éds). *Information, influence and communication: a reader in public relations*, p. 412-439. New York: Basic Books.
- Susskind, M. L. et Field, P. (1996). *Dealing With an Angry Public*. New York: The Free Press, 276 p.
- Swan, J.E., Bowers, M.R. et Richardson, L.S. (1999). « Customer trust in the salesperson: an integrative review and meta-analysis of the empirical literature ». *Journal of Business Research*. Vol. 44, p. 93-107.
- Thompson, J.K., Wartick, S.L. et Smith, H.L. (1991). « Integrating corporate social performance and stakeholder management: implications for a research agenda in small business », dans *Corporate Social Performance and Policy*. Vol. 12, p. 207-230.
- Thuderoz, C. (2003). « Introduction au propos : la confiance en questions » In Mangematin, V. et Thuderoz, C. (Éditeurs). *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Paris : CNRS Éditions, p. 19-30.

- Thuderoz, C., Mangematin, V. et Harrisson, D. (1999). *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Collection Pertinence/Impertinence. Montréal : Gaëtan Morin, 322 p.
- Tremblay, S. (2007). *Développement durable et communications. Au-delà des mots, pour un véritable engagement*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 269 p.
- Tremblay, D.G. et Rolland, D. (2004). *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux?* Québec : Presses de l'Université du Québec, 225 p.
- Trompette, P. (2003). « De la prudence... à la confiance ». dans Mangematin, V. et Thuderoz, C. (Éditeurs) *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Paris : CNRS Éditions, p. 99-107.
- Trudel, P. (1992). « L'intérêt public en droit français et québécois de la communication ». dans Derieux, E. et Trudel, P. (Éds). *L'intérêt public, principe du droit de la communication*. Paris : Éditions victoires, p. 179-189.
- Turcotte, M-F. et Salmon, A. (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 226 p.
- Tyler, T.R et Degoey, P.(1996). « Trust in organizational authorities : the influence of motive attributions on willingness to accept decisions », dans *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Thousand Oaks, CA : Sage publications, p. 331-356.
- Van Ruler, B. (2005). « Commentary: Professional are from Venus, scholars are from Mars. » *Public Relations Review*. Vol. 31, p. 159-173.
- Wakefield, R.D. (2008). « Quit, blow the whistle or go with the flow? », dans P. Patterson et L. Wilkins (Éds). *Media ethics: Issues & Cases*, 6^{ième} édition, p. 129-131. Boston: McGraw Hill Higher Education.
- Walker, J. et Ostrom, E. (2003). *Trust and Reciprocity : Interdisciplinary Lessons from Experimental Research*. New York : Russell Sage Foundation, 409 p.
- Weil, P. (1990). *Communication oblige!* Paris: Les Éditions d'Organisation, 263 p.
- Wheeler, D. et Sillanpää, M. (1997). « Including the Stakeholders : the Business Case ». *Long Range Planning*. Vol. 31, n° 2, p. 201-210.
- Wicks, A.C. Gilbert, D.R. et Freeman, R.E. (1994). « A feminist reinterpretation of the stakeholder concept ». *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4, n° 4, p. 475-497.

Wilcox, D.L., Ault, P.H. et Agee, W.K. (1992). *Public Relations: Strategies and Tactics*. 3e éd. New York : Harper Collins, 708 p.

Williamson, O.E. (1991). « Calculativeness, trust and economic organization ». *Journal of Law and Economics*. Vol. 26 (avril), p. 453-486.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 450 p.

Wilson, B.J. (2007). « Designing media messages about health nutrition: what strategies are most effective? » *Journal of Nutrition Education and Behavior*. Vol. 39, n°2, Supp. P. S13-S19.

Wilson, L.J. (1994). « Excellent Companies and Coalition-Building Among the Fortune 500: A Value and Relationship-Based Theory ». *Public Relation Review*. Vol. 20, p. 333-343.

Wood, J.D. (1991). « Corporate Social Performance Revisited ». *Academy of Management Review*. Vol. 16, n° 4, p. 691-718.

Wright, D.K. (1989). « Examining ethical and moral values of public relations people. *Public Relations Review*. Vol. 15, n° 52, p. 19-33.

Zaheer, A. , McEvily, B. et Perrone, V. (1998). « Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance ». *Organization Science*. Vol. 9, n° 2 (mars, avril), p. 141-159.

Zand, D.E. (1972). « Trust and Managerial Problem Solving ». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, p. 229 -239.

Zucker, L.G. (1986). « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structures, 1840-1920 », dans B.M. Staw & L.L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 8, Greenwich, CT, JAI Press, p. 53-111.

Sites Web:

Alliance des cabinets de relations publiques du Québec : <http://www.acrpq.com/fr/home/>

Association des communicateurs municipaux du Québec : <http://www.acmq.qc.ca/>

Canadian Council of Public Relations: <http://ccprf.ca/>

Centre d'entrepreneuriat et d'essaimmage, Université du Québec à Chicoutimi :
http://www.uqac.ca/ceeuqac/cee/index2.php?off_uid=3&sec_uid=1

Chaire en relations publiques et communication marketing : <http://www.crp.uqam.ca/>

Chartered Institute of Public Relations: <http://www.cipr.co.uk/>

Conseil de l'industrie des communications du Québec : <http://www.cicq.ca/>

Cyberpresse : www.cyberpresse.ca

Faculté de l'éducation permanente, Université de Montréal :
<http://www.fep.umontreal.ca/rp/vocabulaire/index.html>

Forum des responsables des communications du gouvernement du Québec :
<http://www.forumdc.gouv.qc.ca/>

Public Relations Society of America: <http://www.prsa.org/>

Seaman, P. (2009). « Definitions of PR : Keeping it Honest ». *Frontline Magazine*.
International Public relations association. <http://www.ipra.org/detail.asp?articleid=1381>

Société canadienne des relations publiques: <http://scrp.ca/>

Société québécoise des professionnels en relations publiques : <http://www.sqprp.ca/>

Société romande des relations publiques : <http://www.srrp.ch/>

Versailles, G. et Sauvé, M. (2010). « Les relationnistes sont des relationnistes, pas des avocats ». Magazine RP. Société québécoise des professionnels en relations publiques. 17 mars 2010 : <http://www.sqprp.ca/contenus/rp-com/Les-relationnistes-sont-des-relationnistes,-pas-de.aspx> [page consultée le 28 juin 2010].