

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DU RÔLE DES RELATIONS PUBLIQUES DANS LA RELATION  
ENTRE LES ORGANISATIONS ET LEURS PARTIES PRENANTES  
DANS UN CONTEXTE NORD-AMÉRICAIN

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
MATTHIEU SAUVÉ

FÉVRIER 2010

# UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

## Avertissement

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

*On ne peut rien comprendre au pouvoir si on ne le saisit pas  
comme technique d'asservissement par la seule parole.*

Eugène Enriquez

## AVANT-PROPOS

Louangées ou conspuées, considérées tantôt comme un outil facilitant la prise de parole dans l'espace public, tantôt comme une menace à la démocratie, les relations publiques ne cessent de nous interpeller. C'est d'ailleurs pour cette raison et à cause de l'intuition que les relations publiques pourraient être pratiquées autrement qu'elles ne le sont selon le paradigme dominant en Amérique du Nord que j'ai décidé, après plus de 25 ans de pratique, de proposer une contribution personnelle à la réflexion théorique sur ce métier.

Notre société a connu des changements importants depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Pourtant, malgré ces changements, je ne peux me défaire de l'impression que le discours sur les relations publiques n'évolue pas au même rythme. Face à ce sentiment, mon intention était double. J'ai d'abord voulu proposer une réflexion sur le discours dominant au sujet des relations publiques, puis participer à la discussion sur la construction d'un autre modèle de pratique. Tout en étant conscient des limites de mes propositions, qui sont essentiellement du domaine de la théorie appliquée, j'ose néanmoins espérer qu'elles susciteront de l'intérêt et inspireront éventuellement des projets de recherche sur le terrain.

Dans l'intervalle, je ne saurais passer sous silence certaines contributions indispensables à la réalisation de ce mémoire. Je tiens à remercier chaleureusement ma directrice de projet, Danielle Maisonneuve, dont l'ouverture, l'enthousiasme et le soutien ne se sont jamais démentis. Un immense merci, également, à Michèle-Isis Brouillet et à Isabelle Mahy, dont les enseignements ont eu un impact déterminant sur l'orientation de mon projet. Je remercie aussi de leur intérêt – et de leur patience – tous mes confrères et consœurs avec lesquels j'ai partagé mes réflexions au cours des trois dernières années. Enfin, je tiens à remercier deux fois plutôt qu'une ma conjointe, Madeleine Lauzier, sans qui rien de tout cela n'aurait été possible.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	iii
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION : MISE EN CONTEXTE ET CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE .....	1
CHAPITRE I	
LE SUJET À L'ÉTUDE .....	8
1.1 Introduction.....	8
1.2 De l'intérêt d'une réflexion sur les relations publiques.....	8
1.3 Le sujet dans son contexte le plus large .....	11
1.4 Les nombreuses facettes du sujet.....	14
1.4.1 L'absence de consensus.....	14
1.4.2 Les relations publiques comme fonction de gestion.....	24
1.4.3 La finalité des relations publiques.....	26
1.5 Problèmes et questions soulevés.....	29
1.5.1 L'imprécision des contours de la pratique.....	29
1.5.2 Le statut des relations publiques .....	30
1.5.3 L'adhésion à la perspective managériale.....	31
1.5.4 L'antinomie de certaines propositions.....	32
1.5.5 Le rôle des publics .....	33
1.6 Problème général et question centrale.....	34
1.7 Question spécifique .....	35
1.8 Conclusion.....	35

CHAPITRE II	
CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES.....	37
2.1 Notre approche du sujet.....	37
2.2 Justification de l'approche retenue.....	39
2.3 Le corpus choisi.....	42
CHAPITRE III	
ÉTAT DU SAVOIR.....	44
3.1 Introduction.....	44
3.2 État du savoir.....	44
3.3 Approches retenues.....	50
3.3.1 L'interactionnisme symbolique.....	50
3.3.2 La tradition interprétative en communication organisationnelle.....	51
3.3.3 La tradition postmoderniste en communication organisationnelle..	52
3.3.4 La tradition critique en communication organisationnelle.....	53
3.3.5 La théorie de la réception active.....	56
3.3.6 Le paradigme critique en relations publiques.....	57
3.3.7 La théorie des parties prenantes .....	58
3.3.8 La critique de la raison économiste de Lacroix.....	61
3.4 Concepts clés.....	63
3.4.1 Le concept de relations publiques .....	63
3.4.2 Le concept d'organisation.....	65
3.4.3 Le concept de communication.....	68
3.4.4 Le concept de gestion .....	69
3.4.5 Le concept de stratégie d'entreprise.....	72
3.5 Conclusion.....	73
CHAPITRE IV	
LE RÔLE ET LE STATUT DES RELATIONS PUBLIQUES :	
UNE PERSPECTIVE CRITIQUE SUR LE MODÈLE MANAGÉRIAL .....	75
4.1 Introduction.....	75
4.2 Le modèle managérial des relations publiques .....	75
4.3 Une perspective critique sur le modèle managérial.....	80
4.3.1 L'insertion des relations publiques dans un cadre fonctionnaliste..	81

4.3.2	La représentation de la réalité dans le modèle managérial.....	82
4.3.3	La finalité de la prise en considération des parties prenantes.....	83
4.3.4	Intérêts particuliers et intérêt public .....	84
4.4	Conclusion .....	87
CHAPITRE V		
VERS UN AUTRE MODÈLE DE PRATIQUE DES		
RELATIONS PUBLIQUES.....		
5.1	Introduction.....	88
5.2	Pourquoi un autre modèle de pratique ? .....	88
5.3	Mise en contexte de nos propositions .....	91
5.4	Éléments de construction d'un modèle social	
	des relations publiques .....	92
5.4.1	Un autre rôle pour les relations publiques .....	92
5.4.2	Ébauche du modèle .....	96
5.4.3	Conditions d'émergence.....	99
5.5	Une autre définition des relations publiques.....	103
CONCLUSION .....		
APPENDICE A		
PRÉSUPPOSÉS AU SUJET DU RÔLE SOCIAL DES RELATIONS		
PUBLIQUES.....		
		111
BIBLIOGRAPHIE.....		
		113

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
5.1 Place des relations publiques dans le modèle social.....	96
5.2 Mise en présence des parties prenantes.....	97
5.3 Modèle social des relations publiques.....	98

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Principaux éléments constitutifs du concept de relations publiques..... dans le modèle managérial	77
4.2 Fonctions de base des relations publiques et de la gestion.....	78
4.3 Approches fonctionnelle et critique en relations publiques : questions clés.....	81
5.1 Principaux éléments constitutifs du concept de relations publiques dans les modèles managérial et social.....	95

## RÉSUMÉ

Le présent mémoire propose une réflexion critique sur les présupposés et les implications d'une pratique des relations publiques fondée sur le modèle managérial et questionne le rôle des relations publiques dans la relation entre l'organisation et ses parties prenantes, dans un contexte nord-américain.

Trois angles sont suggérés pour amorcer la réflexion, soit l'absence de consensus quant à la définition des relations publiques, leur conception comme fonction de gestion et la finalité de la pratique. Cinq questions sont ensuite soulevées, soit : l'imprécision des contours de la pratique, le statut des relations publiques dans les organisations, l'adhésion à la perspective managériale, les antinomies observées dans plusieurs définitions et le rôle des publics. Nous présentons ensuite une critique du rôle du modèle managérial, qui aborde les questions de l'insertion des relations publiques dans un cadre fonctionnaliste, de la représentation de la réalité dans le modèle managérial, de la finalité de la prise en considération des parties prenantes et de la capacité prétendue du modèle à prendre simultanément en considération intérêts particuliers et intérêt public. Cette critique est suivie de propositions visant à esquisser un modèle social des relations publiques, de même que les conditions d'émergence d'un tel modèle, après quoi nous proposons une autre définition des relations publiques.

Pour conduire notre projet, nous avons privilégié une démarche théorique de réflexivité plutôt qu'une recherche sur le terrain, en raison de l'ouverture de cette approche pour une pensée à la fois créative et critique qui permet la mise à contribution concomitante de la théorie et de la pratique.

Deux conclusions émergent de notre démarche. La première est celle de la pertinence d'une réflexion critique sur le modèle managérial des relations publiques ainsi que la nécessité de faire émerger un autre modèle de pratique. La seconde tient à ce que, au terme de notre démarche, nous croyons fermement que les praticiens des relations publiques ont un rôle à jouer qui dépasse celui de leurs seules compétences techniques, notamment en raison de la position qu'ils occupent dans la société et de leur responsabilité dans la construction des discours véhiculés dans l'espace public.

Mots clés : rôle des relations publiques, critique des relations publiques, définition des relations publiques, modèle managérial, parties prenantes, fonction de gestion, relationnistes.

## INTRODUCTION : MISE EN CONTEXTE ET CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE

### Mise en contexte

Au cours des 25 dernières années, nous avons très régulièrement pris connaissance des nombreuses publications scientifiques traitant des relations publiques, afin de les confronter à l'évolution de notre propre pratique. Cette mise en relation a été – et demeure – pour nous la source de nombreux questionnements sur différents aspects théoriques et pratiques des relations publiques, notamment en ce qui a trait à leur nature et à leur rôle. Qui plus est, il nous a semblé qu'il existait aussi certaines antinomies entre la théorie et la pratique des relations publiques. À titre d'exemples, mentionnons l'apparente inconciliabilité entre une pratique fondée sur le concept de messages clés et l'aspiration à un dialogue authentique entre l'organisation et ses parties prenantes ou encore les prétentions relatives à la prise en compte simultanée d'intérêts particuliers et de l'intérêt public.

Notre expérience nous a aussi donné l'occasion de prendre acte de quatre phénomènes d'importance. Le premier : l'influence grandissante des parties prenantes sur la vie des organisations et la conduite de leurs activités. À lui seul, un projet d'envergure tel l'aménagement du Centre hospitalier de l'Université de Montréal suffit à démontrer qu'il est désormais impossible de concevoir et de réaliser un projet d'importance sans tenir compte des opinions, des besoins ou des attentes des communautés internes ou externes susceptibles d'être touchées par celui-ci.

Le second phénomène qu'il nous a été donné d'observer – et qui s'avère le corollaire du premier – est l'évolution de la place des organisations dans la société nord-américaine et de leurs relations avec cette société. Ainsi, on pourrait dire, à l'instar de Martinet et Marti (1995), que les organisations ne peuvent plus se contenter de travailler dans un environnement, mais qu'elles doivent travailler avec cet environnement. Encore une fois, de nombreux exemples permettent de

démontrer que la seule présentation d'un projet et de ses retombées « positives » pour la communauté est désormais loin d'être garante de son succès. Au contraire, le degré d'acceptabilité et la faisabilité d'un projet sont souvent liés à la prise en considération de l'opinion des parties prenantes lors de sa conception et de sa planification. En témoigne, par exemple, la construction d'un nouveau mausolée, au début des années 2000, au Cimetière Notre-Dame-des-Neiges, à Montréal, projet dont la conduite s'est révélée très complexe en raison de la localisation du cimetière, dans la zone verte du Mont-Royal et, ce faisant, de la nécessaire prise en compte des avis et des recommandations des parties prenantes.

Un troisième phénomène observé au cours des dernières décennies tient à l'évolution de la pratique des relations publiques qui, plutôt que de reposer uniquement sur un modèle fondé sur la persuasion, tend à s'exercer en fonction d'une formule visant la création d'un dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes, sur la base d'une communication bidirectionnelle symétrique (Grunig *et al.*, 2002).

Enfin, quatrième phénomène notable : les efforts considérables consentis pour positionner les relations publiques et leur pratique au nombre des fonctions de gestion des organisations (Black, 1972 ; Harlow, 1976 ; Grunig et Hunt, 1984 ; Long et Hazleton, 1987 ; Cutlip Center et Broom, 2000 ; Heath, 2004). On ne trouve en effet que très peu de définitions des relations publiques qui n'affirment cette affiliation à la sphère managériale. Nous discuterons d'ailleurs en profondeur de cette question au fil des prochaines pages. On nous permettra cependant, au préalable, d'avancer que notre expérience nous permet de douter que tous les professionnels des relations publiques soient conscients des répercussions théoriques et pratiques d'un tel rattachement au domaine de la gestion plutôt qu'à celui de la communication.

Au fil du temps, nous avons constaté que notre intérêt pour les fondements conceptuels et théoriques des relations publiques, de même que pour l'évolution de

leur pratique, suscitait davantage de questions qu'il ne permettait de trouver de réponses. Est-ce à cause de la relative jeunesse de cette pratique, qui laisse encore beaucoup à formaliser au plan théorique ? Est-ce en raison de la variété des interventions des praticiens ou des multiples niveaux auxquels s'exercent ces interventions ? Quoi qu'il en soit – et avec tous les égards dus aux travaux des chercheurs et des professionnels qui ont réfléchi sur ces questions au cours des 50 dernières années – nous avons décidé de faire notre propre recension des critiques formulées à l'endroit des relations publiques, afin d'alimenter notre réflexion sur le statut et sur le rôle de cette pratique. Les objectifs que nous poursuivrons dans le cadre de cet exercice seront les suivants :

- Recenser la documentation sur les dimensions critiques et épistémologiques des relations publiques ;
- Contribuer à la réflexion sur le rôle et sur le statut des relations publiques dans les organisations et, par conséquent, sur leur contribution à l'évolution de ces organisations et de la société ;
- Contribuer à la construction du cadre théorique de la pratique professionnelle ;
- Opposer à la conception dominante actuelle des relations publiques une conception postmoderne qui ne prenne plus le seul point de vue de l'organisation comme assise de leur pratique.

Le premier chapitre présente le sujet que nous étudierons, et le second, la façon que nous avons choisie pour l'aborder. Le troisième chapitre exposera l'état du savoir sur le sujet et inclura les approches théoriques que nous avons retenues pour l'étudier. Le quatrième chapitre offrira une perspective critique sur le modèle managérial des relations publiques. Enfin, le cinquième chapitre exposera différentes propositions, en vue de la construction d'un modèle de pratique différent du modèle dominant en Amérique du Nord.

## Cadre épistémologique

Trois facteurs ont eu une influence importante sur la façon dont nous avons défini notre position par rapport à notre projet et choisi d'aborder celui-ci au point de vue épistémologique. Les deux premiers tiennent aux considérations métathéoriques qui sous-tendent tout effort de recherche (Miller, 2005) et le troisième, à la nature de notre sujet, qui se situe dans le domaine des sciences sociales. En fait, ces trois facteurs ont été déterminants dans notre décision de conduire une démarche de réflexivité sur le cadre conceptuel des relations publiques, de même que dans le choix des auteurs que nous avons mis à contribution pour construire notre cadre théorique.

Ainsi, pour Miller (2005, p. 26), la démarche qui permet la formulation de théories ne se produit pas dans un vacuum, mais à l'intérieur d'un cadre philosophique reposant sur des fondements métathéoriques d'ordres, notamment, ontologique, axiologique et épistémologique :

« [...] metatheoretical considerations involve philosophical commitments on issues such as what aspects of the social world we can and should theorize about, how theorizing should proceed, what should count as knowledge about the social world, and how theory should be used to guide social action. »

Ainsi, une des questions auxquelles nous avons été confronté est celle de la nature de notre sujet et de l'angle sous lequel nous comptons l'aborder, c'est-à-dire dans une perspective réaliste, nominaliste ou socioconstructiviste. Or, c'est dans le constructivisme social de Berger et Luckmann, selon lequel la réalité sociale ne peut être interprétée ni comme complètement objective (position réaliste), ni complètement subjective (position nominaliste), mais comme une construction intersubjective qui émerge des interactions communicationnelles (Miller, 2005, p. 27), que nous avons trouvé la réponse qui nous semblait la plus appropriée. Dans cette perspective, le monde social est construit par le biais de mots, de symboles et de comportements, une conception que la pratique des relations publiques, largement axée sur la création de symboles et de messages, de même que sur la

gestion de relations entre de multiples parties prenantes, permet d'illustrer. Ainsi que l'explique Miller (2005, p. 28) :

« [...] a theorist's stance might be social constructionist in emphasizing the ways in which social meanings are created through historical and contemporary interaction and the manner in which these social constructions enable and constrain our subsequent behavior. »

Un second facteur d'ordre métathéorique a été à la base d'une autre réflexion importante de notre part, cette fois d'ordre axiologique. Il s'agit de la prise en considération de nos propres valeurs dans notre projet, puisque, comme le souligne Miller (2005), la question qui se pose n'est plus de savoir si les valeurs influencent ou non la recherche, mais plutôt comment elles le font. À ce sujet, nous avons choisi de nous ranger sur ce que Miller (2005, p. 31) présente comme la troisième position axiologique possible :

« A third position on the role of values in scholarship goes beyond the argument that we cannot expunge values from the research process to contend that we should not separate values from scholarship. [...] This axiological position goes beyond the acknowledgment of the role of values in research to a pointed consideration of *whose* values are given precedence. »

Il s'agit en effet de la position la plus proche de la nôtre. La démarche que nous avons retenue – une démarche de pensée réflexive plutôt que celle d'un mémoire de recherche – témoigne du fait que nos propres valeurs sont à l'origine et seront au cœur de notre cheminement. Putnam et Pacanowsky (1983) ont aussi contribué à notre réflexion à ce sujet, en explicitant les différences entre les approches fonctionnaliste et interprétative, cette dernière s'intéressant davantage à la construction du sens ou, en d'autres termes, à la façon dont l'individu donne un sens à son rapport au monde par l'entremise de la communication. À ce titre, cette approche interpelle non seulement l'individu-chercheur, mais aussi l'individu en tant que citoyen et être humain, dans ses valeurs et selon sa conception de son rapport au monde.

Le troisième facteur qui a contribué à établir notre posture épistémologique tient aux enjeux liés à notre sujet, qui se situe non dans le domaine des sciences dites exactes, mais dans celui des sciences sociales. Ainsi que l'observe Pires (Pires *et al.*, 1997), on assiste actuellement à une remise en question de la conception traditionnelle de la science et, ce faisant, de la recherche et de l'acquisition de la connaissance. S'il estime que les sciences sociales « ne peuvent se passer complètement de la recherche d'une connaissance systématique du réel valide empiriquement » (p. 18), Pires croit aussi que :

Dans l'évaluation d'une théorie ou d'une recherche en sciences sociales, les valeurs et les conséquences dans la société de cette théorie ou de cette recherche constituent une forme légitime et courante d'appréciation de la portée, de la validité et de l'intérêt de la recherche. Le même critère s'applique à l'évaluation des systèmes normatifs d'une société. La conséquence de cette règle est qu'il n'y a pas de distinction tranchée et facile entre les jugements de réalité et les jugements de valeur. (Pires *et al.* 1997, p. 18)

Cela étant, et bien que notre projet ne vise pas la réalisation d'une recherche sur le terrain, nous ne saurions adopter, dans le cadre de notre réflexion, une posture épistémologique objectiviste qui tente de mieux connaître la réalité sociale par le biais de l'accumulation de données existantes ou de la recherche de relations de causalité, le tout dans le cadre d'une stratégie méthodologique de détachement par rapport à l'objet de réflexion (Miller, 2005). Nous comptons plutôt nous appuyer sur une position subjectiviste – qui offre de comprendre les phénomènes sociaux sur la base d'un savoir situé<sup>1</sup> – pour proposer une remise en question de certaines idées reçues quant au statut et au rôle des relations publiques tels qu'ils sont conçus – notamment par le paradigme dominant – et largement acceptés aujourd'hui, en accord avec la position de Burrell et Morgan (Miller, 2005, p. 29) : « (...) the social world is essentially relativistic and can only be understood from the point of view of the individuals who are directly involved in the activities which are to be studied ».

Notre intérêt pour la tradition postmoderniste des études en communication organisationnelle a aussi joué un rôle important dans la détermination de notre

---

<sup>1</sup> Traduction libre de *situated knowledge*.

posture épistémologique. Nous partageons, à cet égard, la position de Hatch (1997, p. 48), qui fait écho à celle de Burrell et Morgan :

« In the subjectivist epistemology there is no claim made about whether or not reality exists independent of the observer; it is assumed that this cannot be known since all knowledge is mediated by experience. This reality is "in here", that is, reality is defined by the individual's subjective experience [...]. This position is extended by postmodernists who see individual subjectivities as themselves constructed within their social and cultural context. »

En phase avec notre façon de comprendre le monde, la posture à partir de laquelle nous avons décidé d'aborder notre sujet nous permettra donc, non seulement de prendre conscience et de tenir compte de l'influence de nos valeurs dans notre projet, mais elle favorisera aussi la mise à contribution de notre expérience professionnelle dans notre réflexion.

## CHAPITRE I

### LE SUJET À L'ÉTUDE

#### 1.1 Introduction

Au fil des pages qui suivent, nous cernerons les nombreuses facettes du sujet qui constitue l'objet de notre réflexion, après avoir brièvement fait état de l'intérêt de cette réflexion et en avoir balisé le contexte. Nous nous pencherons sur trois dimensions particulières du cadre conceptuel des relations publiques, soit l'absence de consensus quant à leur définition et à leur rôle, leur positionnement au nombre des fonctions de gestion des organisations et l'imprécision relative à leur finalité. Nous expliciterons ensuite les différents problèmes et enjeux que soulèvent, à notre avis, ces situations, après quoi nous présenterons les questions auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses dans le cadre du présent mémoire.

#### 1.2 De l'intérêt d'une réflexion sur les relations publiques

Le contexte dans lequel les relations publiques sont pratiquées aujourd'hui, tant en Amérique du Nord qu'ailleurs dans le monde, est marqué par deux phénomènes dont on n'a pas fini de mesurer l'impact : l'accélération du rythme de production de la connaissance et la démocratisation de celle-ci, par le biais d'outils de diffusion qui n'ont jamais été si nombreux, accessibles et interactifs, comme en témoigne, notamment, l'essor des médias sociaux. L'accès à la connaissance n'est plus le fait d'une élite, mais le privilège de tous. Comme le note Maisonneuve (2006, p. 3) : « En fait, cette révolution planétaire de l'accessibilité aux connaissances modifie

tous les rapports de l'être humain avec lui-même, la société, les gouvernements et les organisations. »

Aussi contemporains que soient ces phénomènes, on peut considérer que certains des plus importants signes annonciateurs de la modification du rapport de force entre la société civile et les organisations – dans l'exemple qui suit, les manufacturiers de biens de consommation – remontent aux années 1930. Un des premiers d'entre eux est vraisemblablement la publication, en 1933, du livre *100,000 Guinea Pigs: Dangers in Everyday Foods, Drugs, and Cosmetics*, signé par Arthur Kallet et Frederick Schlink, respectivement directeur et ingénieur de l'organisme américain *Consumers' Research*. Le livre a non seulement pour objectif de signaler certains problèmes insoupçonnés en matière d'aliments, de médicaments et de cosmétiques, mais aussi de permettre aux consommateurs de se défendre face à ces problèmes<sup>2</sup>. Un autre de ces signes est sans doute la fondation de l'organisme *Consumers Union*, en 1936, par les employés en grève de *Consumers' Research*. Alors que la publicité payée commence à envahir les médias de masse, *Consumers Union* se donne pour mission de faire contrepoids au battage publicitaire et d'offrir aux consommateurs de l'information sur les produits et services qui leur sont proposés. L'organisme créera pour ce faire le *Consumers Union Report*, qui deviendra, en 1942, le *Consumer Report*, un magazine dont la réputation de rigueur n'a cessé de grandir depuis. Plus récemment, il est impossible d'ignorer la création, en 1971, de l'association à but non lucratif *Public Citizen* par l'avocat américain Ralph Nader. En près de 40 ans, l'association a conduit nombre de campagnes d'information et de lobbying faisant la promotion du respect des droits et de la protection des consommateurs qui ont, à plusieurs reprises, amené le gouvernement américain à imposer tantôt le retrait de certains médicaments, tantôt des

---

<sup>2</sup> Renseignements tirés de la section *Our History* du site Web de *Consumer Report*, une des figures de proue des magazines voués à la protection des consommateurs. Source : <http://www.consumerreports.org/cro/aboutus/history/printable/index.htm>. Lien révérifié le 20 septembre 2009.

améliorations importantes aux véhicules mis en marché par les fabricants américains d'automobiles, pour ne mentionner que ces exemples.

À la faveur de modifications aussi importantes des rapports entre les organisations et les citoyens, il n'est guère étonnant que les relations publiques soient devenues, au niveau universitaire, un sujet d'étude et de recherche de premier plan et, au plan économique, un secteur d'activité professionnelle qui compte des milliers – voire des dizaines de milliers – de praticiens. Cela étant, la question du rôle que devraient jouer les relations publiques à l'égard des organisations et, plus largement, de la société nous semble incontournable, d'une part en raison du fait que « le développement d'une organisation dépend beaucoup de la perception qu'en ont ses parties prenantes et divers publics » (Maisonneuve, 2006, p. 9) et, d'autre part, en raison de la prétention des praticiens à prendre l'intérêt public en considération dans leur pratique.

Comme on le verra plus loin, le paradigme fonctionnaliste dominant a réussi à imposer sa conception des relations publiques sur une large échelle en Amérique du Nord. Selon cette conception : « A functionalist approach focuses on elements such as PR or the media which can assist societies or organizations to function as integrated sub-systems by maintaining equilibrium or consensus » (O'Sullivan, 1994:124 ; cité dans L'Etang, 2008, p. 10). À l'aune de ce paradigme, les relations publiques sont « scientifiques » et considérées comme une excroissance technocratique et fonctionnelle des sciences de la gestion (L'Etang, 2008, p. 249).

Au contraire, le paradigme critique remet en question la présomption de l'émergence et de la primauté d'un point de vue consensuel, affirmant que ce qui peut être fonctionnel pour certains peut être dysfonctionnel pour d'autres (L'Etang, 2008). C'est pourquoi, aux approches quantitatives du paradigme dominant, le paradigme critique oppose des approches qualitatives, qui peuvent produire des visions alternatives et des perspectives critiques.

On peut facilement deviner l'importance des conséquences de l'adhésion des praticiens à l'un ou à l'autre de ces paradigmes, tant leur posture respective se situe aux antipodes l'une de l'autre. C'est pourquoi nous croyons qu'il est pertinent de proposer une contribution à la réflexion sur ce sujet, d'autant plus que notre expérience nous porte à conclure que le paradigme fonctionnaliste s'impose comme le modèle dominant au sein de l'industrie québécoise des relations publiques, conclusion que corrobore l'étude réalisée à la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal par Maisonneuve, Tremblay et Lafrance (2004) sur l'état des relations publiques au Québec.

### 1.3 Le sujet dans son contexte plus large

En 1984, Grunig et Hunt<sup>3</sup> synthétisaient l'évolution des relations publiques depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle en proposant quatre modèles (repris par Grunig *et al.*, 1992 et 2002), tout en précisant que chacun était encore utilisé aujourd'hui : le modèle de *press agency/publicity*, le modèle de *public information*, le modèle bidirectionnel asymétrique et le modèle bidirectionnel symétrique. Revenant sur cette synthèse quelques années plus tard, Grunig (1992, p. 289) expliquait :

« One-way communication disseminates information; it is a monologue. Two-way communication exchanges information; it is a dialogue. [...] Asymmetrical communication is imbalanced; it leaves the organization as is and tries to change the public. Symmetrical communication is balanced; it adjusts the relationship between the organization and public. »

Or, la forme la plus contemporaine des relations publiques, soit celle du modèle de communication bidirectionnelle symétrique, est relativement jeune. En effet, c'est à compter du milieu du XX<sup>e</sup> siècle que les définitions de la pratique ont commencé à intégrer des notions telles que communication bidirectionnelle et relations mutuellement profitables entre une organisation et ses publics.

---

<sup>3</sup> J. E. Grunig et T. Hunt, *Managing public relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984.

Même si, comme nous l'avons souligné ci-dessus, les quatre modèles historiques de la pratique sont encore utilisés aujourd'hui, on ne peut ignorer à quel point cette profession a évolué rapidement et de façon importante à certains égards au cours des dernières décennies. En effet, comment ne pas prendre acte de l'écart qui existe entre, d'une part, une pratique axée sur la représentation d'intérêts particuliers par le biais d'une communication persuasive qui s'apparente à de la propagande ou à de la manipulation et, d'autre part, une communication bidirectionnelle vouée à la recherche d'un terrain d'entente mutuellement satisfaisant pour toutes les parties en cause ? Parallèlement à cette évolution historique, on doit aussi noter que, dans une perspective théorique, c'est la question du rôle social des relations publiques – au sujet duquel Grunig (1992) relève six déclinaisons différentes ayant cours chez les professionnels des relations publiques<sup>4</sup> – qui est posée ici.

Par ailleurs, il est intéressant d'établir un parallèle entre le rôle des relations publiques et l'évolution du statut des organisations dans notre société. Toujours dans une perspective contemporaine, rappelons que les années 1950 ont été celles du modèle de la propagande, dont Edward L. Bernays – et, avec lui, le concept de *engineering of consent* – ont été l'incarnation iconique. Pour Bernays (1952, p. 159), l'obtention du consentement d'un public au point de vue d'un *leader* procédait d'une approche « scientifique » : « (...) the use of an engineering approach – that is, action based only on thorough knowledge of the situation and on the application of scientific principles and tried practices in the task of getting people to support ideas and programs ». Dans ce contexte, la fonction des relations publiques était de soutenir les *leaders* (c'est-à-dire, pour Bernays, les porte-parole de groupes industriels, syndicaux ou gouvernementaux, par exemple) dans leurs efforts d'ingénierie du consentement. Techniciens spécialisés dans l'utilisation des canaux de communication – des propagandistes, selon les termes de Bernays – leurs praticiens devaient découvrir les opinions et les motivations du public, pour ensuite concevoir

---

<sup>4</sup> Ces déclinaisons sont résumées à l'Appendice A.

des thèmes et des campagnes qui l'amènent à adhérer à l'opinion de ces *leaders*. Ce modèle a ensuite commencé à s'essouffler face à la résistance de certains groupes sociaux :

« The history of public relations is meaningful only when it is related to these power conflicts and recurring crises of change. For example, it is not mere coincidence that in the past, business interests have taken public relations most seriously when their positions of power were challenged or threatened by the forces of labor, the farmer, the small shopkeeper, or a maturing generation. » (Cutlip, Center et Broom, 1985, p. 23-24, cité dans Kruckeberg et Starck, 1988, p. 6-7.)

Enfin, l'actualité n'est pas avare d'exemples qui démontrent que les organisations ne peuvent plus conduire leurs activités en vase clos. Au contraire, celles-ci doivent désormais adopter une gestion proactive de leurs relations avec leurs parties prenantes, afin de prendre acte des intérêts et des points de vue de ces dernières dans leurs processus de gestion. Dans une perspective plus large, un des exemples les plus éloquents de cette mutation de l'environnement organisationnel réside sans doute dans l'adoption des principes du développement durable par un nombre croissant d'organisations, principes qui invitent à la prise en compte de facteurs qui vont au-delà des seules préoccupations – notamment économiques – de ces organisations. Cette nouvelle dynamique offre un terrain propice aux avancées voulant que les relations publiques ne soient plus seulement considérées comme une technique professionnelle de niveau exécutif, mais comme une fonction appelée à jouer un rôle d'ordre stratégique, à l'interface de la relation entre l'organisation et ses parties prenantes.

Les facteurs à l'origine de cette mutation sont sans doute nombreux. La scolarisation accrue des citoyens, l'émergence des syndicats, la naissance de groupes de défense des consommateurs, les mouvements sociaux des années 1960, la critique académique et médiatique, l'action soutenue de formations situées à gauche de l'échiquier politique et le rôle sans cesse plus important des groupes d'intérêt sont probablement du nombre, bien qu'il soit difficile d'être catégorique à ce

sujet. Ainsi que le soulignent Kruckeberg et Stark (1988, p. 8-9), il n'est pas aisé de saisir ce qui a fait évoluer les relations publiques :

« More important, public relations historians do not adequately view the underlying reasons why public relations developed and the reasons why the function seems necessary today. [...] Too many simple assumptions have been made about public relations' supposed evolution and progression. These assumptions do not provide a sufficient theoretical base for the practice of contemporary public relations. »

Malgré ces changements fondamentaux, il demeure encore d'importantes zones d'ombres quant aux contours exacts du rôle des relations publiques, ce dont témoigne une observation attentive de la réalité des praticiens.

#### 1.4 Les nombreuses facettes du sujet

##### 1.4.1 L'absence de consensus

La réflexion sur le statut et le rôle des relations publiques est un exercice qui peut être effectué sous une multitude d'angles. Le premier s'avère aussi intéressant que fondamental. Il s'agit de l'absence persistante de consensus, malgré plus de cinq décennies de réflexion, de recherches et de discussions, sur la définition et le rôle des relations publiques. En témoigne notamment le fait qu'il subsiste encore des dizaines de définitions de la pratique, souvent porteuses de nuances ou de présupposés qui n'ont rien d'anecdotique. On nous permettra, pour illustrer cette constatation, d'évoquer quelques-unes de ces définitions, formulées pour la plupart au cours de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, période durant laquelle ont commencé à émerger les notions de communication bidirectionnelle et de relations (Cutlip, Center et Broom, 2000), de même, comme ces auteurs l'indiquent, que des termes tels que *réciproque*, *mutuel* et *entre* (une organisation et ses publics).

La définition que donne, en 1972, le *Chartered Institute of Public Relations*, au Royaume-Uni, reflète cette évolution : « The official definition of the Institute of Public Relations is that public relations practice is "the deliberate, planned and

sustained effort to establish and maintain mutual understanding between an organization and its public". » (cité dans Black, 1972, p. 5) Plus de 35 ans plus tard, il est intéressant de noter que, outre l'ajout d'un court préambule, cette définition est demeurée presque intacte. Seul le mot *deliberate* n'y apparaît plus ; le terme *goodwill* y a été ajouté, et le mot *public* y est désormais conjugué au pluriel<sup>5</sup> :

« 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. »

À la même époque, Sam Black, un des contributeurs de l'élaboration du Code d'Athènes, publié en 1968<sup>6</sup>, propose une définition dont la parenté avec celle de l'Institut est patente. Pour Black, les relations publiques visent « (...) 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). Au-delà de sa ressemblance avec celle de l'Institut et envisagée à l'aune des définitions courantes de la pratique, la définition de Black revêt un caractère avant-gardiste, puisqu'on y trouve déjà les notions de vérité, de connaissance et d'information complète (*full information*), qui sont aujourd'hui partie intégrante du cadre de référence des praticiens.

Ainsi que l'indiquent Cutlip, Center et Broom (2000), après la communication bidirectionnelle et la compréhension mutuelle, deux autres notions s'insèrent dans le cadre conceptuel des relations publiques : celles de « relations » et de « fonction de gestion ». Ainsi, la dynamique relationnelle entre une organisation et ses différents publics (ou ses *parties prenantes*) s'installe au cœur de la majorité des définitions de la pratique. Simultanément, c'est la volonté de l'organisation d'établir des relations

---

<sup>5</sup> Source : <http://www.cipr.co.uk/looking/index.htm>. Lien revérifié le 20 septembre 2009.

<sup>6</sup> Bien connu dans le milieu professionnel des relations publiques, le Code d'Athènes est présenté comme le « Code d'Ethique International des Relations Publiques ».

avec son environnement qui est proposée comme facteur déclencheur de la pratique des relations publiques.

S'agissant de l'ancrage des relations publiques au nombre des fonctions de gestion de l'organisation, un ouvrage français publié à la fin des années 1960 apporte un éclairage intéressant. Prost (1967) affirme que la valeur d'une organisation tient au total de la valeur de ses activités ou, en d'autres termes, à la valeur des rapports qui règlent celles-ci : rapports avec ses employés, ses actionnaires, ses fournisseurs ou tout autre groupe concerné par ces activités. Dès lors, Prost estime que « Le but profitable des Relations Publiques (*sic*) est d'augmenter la valeur intrinsèque de chacun de ces rapports en améliorant les conditions dans lesquelles il joue, c'est-à-dire en améliorant les relations. » (p. 4) Il en résulte, selon lui, que « De meilleures relations avec le personnel se traduisent, pour un même salaire payé, par un meilleur rendement (...) », que « de meilleures relations avec les fournisseurs se traduisent, pour une même dépense engagée, par une meilleure adaptation des produits achetés aux besoins » (p. 4), etc. Prost continue : « Le "profit", au sens large du mot, augmente dans la mesure où augmente le profit à atteindre de chacun des rapports en jeu. » (p. 4) Sa conclusion : « La productivité des Relations Publiques réside dans cette constatation. » (p. 4)

Bien qu'elle remonte à plus de 40 ans, la vision de Prost présente un intérêt particulier. Plutôt que de s'en tenir à l'exposé de l'objet de la pratique – la gestion des relations entre l'organisation et ses publics – comme le font bon nombre des définitions courantes, elle attache un but précis à cet objet, soit de participer à la réalisation de la finalité de l'entreprise, c'est-à-dire à l'optimisation de ses profits. À ce chapitre, si elle est d'une candeur étonnante, cette définition des relations publiques est aussi d'une actualité certaine. En fait, elle aurait pu être évoquée par Kruckeberg et Starck (1988), qui observent qu'à quelques exceptions près, les définitions présentées dans leur ouvrage procèdent d'une même conception : « Essentially, with the few exceptions noted, they render public relations as a vocation utilizing persuasive communication to obtain a vested goal on behalf of a

represented client. » (p. 16) On notera que cette conception semble être de nature à entrer en conflit avec un des principes évoqués dans plusieurs définitions, qui veut que la pratique doive aussi prendre l'intérêt public en considération (Wilcox, Ault et Agee, 1992), ce qui correspond au second volet du « double rôle des relations publiques » (Maisonneuve, 2004, p. 5).

Quant au rôle et au positionnement des relations publiques au sein de l'organisation, Cutlip, Center et Broom (2000, p. 6) avancent : « Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends. » Ils rejoignent ainsi Black qui, même s'il n'en fait pas état dans sa définition, considère aussi les relations publiques comme une fonction de gestion : « This presupposes that the board or executive committee will include a public relations member and this is highly desirable since communications and other public relations considerations are now such a vital aspect of successful management. » (Black, 1972, p. 2) Il nuancera toutefois cette opinion en faisant des distinctions entre les niveaux de pratique, distinctions qui trouvent un écho chez différents auteurs, dont Grunig (1992) et Botan et Hazleton (2006).

Peu après, soit en 1976, un des praticiens à l'origine de la création de la *Public Relations Society of America (PRSA)*, Rex F. Harlow, propose sa propre définition, après en avoir recensé et analysé 472 au préalable (Grunig, 1992, p. 458), dans le cadre d'un projet commandité par la *Foundation for Public Relations Research and Education* (Seitel, 1992, p. 8) :

« Public relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of 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 keep 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.<sup>7</sup> »

Robert L. Heath (2004<sup>8</sup>), auteur de l'*Encyclopedia of Public Relations*, affirme pour sa part : « 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. »

Les années 1960 et 1970 voient donc émerger bon nombre de définitions qui appuieront leur conception des relations publiques sur une fondation managériale. L'industrie utilisera cette assise pour positionner la pratique dans l'univers organisationnel et, peut-on raisonnablement le présumer, affirmer sa crédibilité et la légitimité de son rôle auprès des organisations. L'évolution de la pensée de Grunig sur cette question s'avère d'ailleurs des plus intéressantes, notamment parce qu'elle illustre la difficulté qui se trouve au cœur de la réflexion sur le statut des relations publiques. Deux exemples reflètent cette évolution. Définissant d'abord les relations publiques comme le « management of communication between an organization and its publics » (Grunig et Hunt, 1984, p. 6), Grunig ajoutera, en 1992, que les gestionnaires de relations publiques devraient participer au processus de décision des gestionnaires qui contrôlent l'organisation, étant toutefois entendu que même s'ils ont un vote dans les décisions relatives aux politiques de celle-ci, leur rôle dans ce processus est celui de communicateurs<sup>9</sup>. Or, en 2002, il semble revenir sur cette nuance :

« Members of dominant coalitions in excellent organizations will come to value public relations as a critical managerial – rather than merely technical – organizational function. Public relations become less excellent when top management demands only technical tasks of its communication department

---

<sup>7</sup> Seitel, 1992, p. 8.

<sup>8</sup> La version consultée en ligne à la bibliothèque centrale de l'UQAM n'indique pas le numéro de page de ce passage. On trouvera la référence complète à la page 118.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 5.

rather than demanding the managerial role from its top communicator.» (Grunig, Grunig et Dozier, 2002, p. 169, cité dans Maisonneuve, 2004, p. 9)

Si significative qu'elle soit au plan théorique, l'évolution de la position de Grunig sur la question ne fait que refléter la réalité des relations publiques. Alors que personne ne songerait à remettre en question le fait que le plus haut gestionnaire des finances ou des ressources humaines d'une organisation soit, *de facto*, membre du comité de gestion ou de direction de cette organisation, il en va autrement des praticiens des relations publiques, comme le souligne Maisonneuve (2004, p. 26-27) :

L'évolution de la compréhension du rôle des communications dans la gestion des organisations a une incidence sur la place du relationniste dans l'organisation, sur le rôle qui lui est dévolu, sur l'envergure des mandats qui lui sont confiés et sur le degré d'influence qu'on lui reconnaît dans le processus décisionnel.

Comme nous l'avons déjà souligné, bon nombre de définitions n'offrent que peu d'information quant à la finalité des relations publiques, se limitant à affirmer, dans une perspective que l'on pourrait qualifier de technique, que celles-ci ont pour rôle d'établir et de maintenir des relations mutuellement profitables entre une organisation et ses publics, sans expliciter le motif ou le but d'un tel exercice. Seuls Prost (1967), Cutlip, Center et Broom (2000) et Heath (2004) sont plus éclairants à ce sujet, en proposant que les relations publiques ont pour finalité de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation, d'établir des relations avec les publics dont dépend son succès ou son échec ou qui sont nécessaires pour que celle-ci actualise sa mission et ses valeurs.

Sur le même sujet et à partir d'un point de vue résolument managérial, Bertrand et Vallée (1995) rappellent le point de vue de Long et Hazleton (1987) :

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 Hazleton, 1987, p. 3-13, cité dans Bertrand et Vallée, 1995, p. 179.)

Évoquant différents auteurs, Bertrand et Vallée suggèrent que les relations publiques sont la forme de communication la plus appropriée pour établir une relation entre l'organisation et son environnement. Ici, la perspective est systémique : la communication est un intrant et un extrant du système qu'est l'organisation, les relations publiques visant « à établir des liens réciproques de compréhension et de collaboration entre une organisation et ses publics » (p. 179). Ainsi, à titre d'exrant, les relations publiques « définissent la responsabilité de la direction face à son obligation de servir l'intérêt public » (p. 179). En qualité d'intrant, la communication « permet aux relations publiques d'aider la direction à connaître l'opinion publique et à y être réceptive » (p. 179).

Bertrand et Vallée vont, en outre, au-delà du seul rôle instrumental relevé dans maintes définitions et précisent la contribution attendue des relations publiques. Pour eux, celles-ci partagent un but commun avec les autres techniques de communication que sont les « communiqués de presse, dépliants aux investisseurs, publicité financière (...) » (p. 167), soit de « prendre le contrôle d'un environnement (...) défini comme un marché. » (p. 167)

Face à la difficulté d'en venir à un consensus, comment décrire la pratique, la profession ou le métier des relations publiques, en fonction des concepts qui en structurent une définition acceptable ? Recensant un certain nombre de définitions, dont celles que proposent diverses associations professionnelles nationales et internationales, Wilcox, Ault et Agee (1992) ne croient pas qu'il soit nécessaire d'élaborer une telle définition et suggèrent plutôt que chacun construise la sienne à partir de certains mots clés. Ils proposent à cette fin une série de termes choisis, qu'ils expliquent en quelques mots. Ce sont : *délibéré* (les relations publiques comme activité intentionnelle), *planifié* (les relations publiques comme activité organisée et systématique), *performance* (les relations publiques impuissantes à générer bonne volonté et soutien si l'organisation n'est pas réceptive aux préoccupations de la communauté), *intérêt public* (la logique des relations publiques étant de servir l'intérêt public et non simplement d'obtenir des avantages pour

l'organisation), *communication bidirectionnelle* (qui inclut la rétroaction des publics, l'aptitude à écouter et l'ouverture à être influencé) et *fonction de gestion* (les relations publiques comme partie prenante du processus décisionnel du niveau supérieur de gestion)<sup>10</sup>.

Une constatation s'impose avant de poursuivre. Si la plupart des définitions des relations publiques semblent résolues à en inscrire la pratique au titre des fonctions de gestion de l'organisation, jamais n'est-on très explicite quant à la conception de la gestion dont il est question. En d'autres termes, s'agissant des théories de la gestion, il s'avère difficile de déterminer de quelle école de pensée les théoriciens des relations publiques se réclament. L'insistance mise sur la planification, sur le contrôle et sur l'évaluation permet de croire que nombre de praticiens inscrivent leur pratique dans le paradigme fonctionnaliste des théories organisationnelles, dans lequel l'organisation est considérée comme une structure objective où la planification, la gestion et le contrôle des ressources matérielles, financières et humaines, qu'on souhaite les plus prévisibles possibles, visent l'atteinte de résultats précis. Les relations publiques seraient donc appelées à participer de plain-pied à la réalisation de la finalité organisationnelle, dont l'effet théorique est, à différents degrés, de subordonner l'environnement interne et externe de l'organisation à la seule poursuite de ses objectifs. Dans une autre perspective, le positionnement implicite de la fonction relations publiques à titre d'interface entre l'organisation et l'environnement pourrait permettre de croire que la pratique repose plutôt sur une approche systémique<sup>11</sup>, où l'organisation est essentiellement « un ensemble de relations et d'interactions avec un environnement » (Bertrand et Vallée, 1995, p. 11). Cette conception différencierait, à son tour, d'une conception constructiviste de l'organisation, celle-ci étant alors vue comme un ensemble de relations vécues entre les parties prenantes internes et externes et dont les voix contribuent à coconstruire

---

<sup>10</sup> *Deliberate, planned, performance, public interest, two-way communication et management function.* Wilcox, Ault et Agee, 1992, p. 6-7.

<sup>11</sup> Ce qui est le cas de Cutlip, Center et Broom, comme le souligne Grunig (*Excellence in Public Relations and Communication Management*, 1992, p. 71).

la réalité sociale de l'organisation. On peut rapidement saisir ici les implications de ces différentes approches sur la pratique des relations publiques. La plus récente<sup>12</sup> définition des relations publiques que donne la *Public Relations Society of America* (PRSA) est d'ailleurs intéressante à cet égard, puisqu'elle se démarque de ce qui semble être le courant dominant :

« Public relations helps an organization and its publics adapt mutually to each other. In this definition, the essential functions of research, planning, communications dialogue and evaluation are implied. Key words are "organization," rather than the limiting implication of "company" or "business," and "publics," which recognizes that all organizations have multiple publics from which they must earn consent and support. »

Enfin, quelques définitions ajoutent une autre dimension à la pratique, soit celle de la prise en considération de l'intérêt public. C'est le cas, notamment, de la Société québécoise des professionnels en relations publiques (SQPRP) :

Les relations publiques sont une fonction de direction, de gestion et de communication, à caractère permanent, grâce à laquelle un organisme public ou privé vise à établir, à maintenir et à promouvoir des relations de confiance fondées sur la connaissance et la compréhension mutuelle entre cet organisme et ses publics, internes et externes en tenant compte de leurs droits, besoins et attitudes, le tout conformément à l'intérêt du public.<sup>13</sup>

Il en va de même de la *World Assembly of Public Relations Associations* qui, en 1978, retenait la définition suivante : « Public relations is the art and social science of analysing trends, predicting their consequences, counselling organisational leaders and implementing planned programmes of action which will serve both the organisation's and the public interest<sup>14</sup>. » Wilcox, Ault et Agee (1992, p. 6) vont dans

---

<sup>12</sup> Source : PRSA, <http://media.prsa.org/prsa+overview/faq/#a40>. Lien revérifié le 20 septembre 2009.

<sup>13</sup> Source : *Que sont les relations publiques ?*, site Web de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal, <http://www.fep.umontreal.ca/rp/rp.html>. Lien revérifié le 20 septembre 2009.

<sup>14</sup> Source : Public Relations Institute of Ireland, [http://www.prii.ie/show\\_content.aspx?idcategory=11&idsubcategory=25](http://www.prii.ie/show_content.aspx?idcategory=11&idsubcategory=25). Lien revérifié le 20 septembre 2009.

la même direction : « The rationale for any public relations activity is to serve the public interest, and not simply to achieve benefits for the organization. Ideally, public relations activity is mutually beneficial to the organization and the public; it is the alignment of the organization's self interests with the public's concerns and interests. »

La revue de la documentation sur la définition des relations publiques dirige donc le lecteur vers une conclusion inéluctable : il n'existe pas de définition qui fasse l'unanimité. Grunig (1992, p. 32) n'a d'ailleurs pas hésité à relever la confusion qui persiste autour du concept même de relations publiques :

« In actual practice, public relations has no consistent definition. [...] The work of public relations people varies tremendously from one organization to another or from one practitioner to another. To many critics, that work seems unprincipled, unethical and atheoretical. »

Dilenschneider et Forrestal (1987) abondent dans le même sens. Selon eux, le fait qu'il n'existe pas de définition universelle des relations publiques tient possiblement à ce que la discipline est un amalgame de plusieurs éléments qui n'ont qu'un point en commun, soit d'utiliser l'information pour influencer l'opinion publique. Plus près de chez nous, Maisonneuve (2006, p. 2) fait écho à cette constatation, en soulignant que les relationnistes se voient non seulement attribuer plusieurs titres, mais qu'ils travaillent au sein de services dont les noms fluctuent aussi : « communication, affaires publiques, information, promotion et parfois... relations publiques ! »

Kruckeberg et Starck (1988) ont, pour leur part, consacré un chapitre entier de leur ouvrage *Public Relations and Community* au problème posé par la définition des relations publiques. Pour eux, le nombre considérable de définitions offertes reflète à la fois la nature évolutive des relations publiques contemporaines et la confusion qui caractérise la réflexion à leur sujet :

« While all these definitions undoubtedly have some validity in describing how public relations is practiced today, and thus perhaps contribute to an

understanding of its practice, they also demonstrate the overall lack of precision in contemporary practice, to the extent that practitioners and scholars cannot even agree on the function of public relations. » (p. 16)

Portant un regard critique sur le sujet, Kruckeberg et Starck affirment que les nombreuses définitions de la pratique croulent souvent sous le poids de leurs tentatives d'être à la fois complètes et justifiables socialement et que, dès lors, la meilleure façon de comprendre les relations publiques passe non par la façon dont les praticiens tentent de définir leur travail, mais par ce qu'ils font.

#### 1.4.2 Les relations publiques comme fonction de gestion

Un second angle d'approche du sujet s'avère aussi intéressant. Il s'agit du positionnement des relations publiques au nombre des fonctions de gestion de l'organisation. Outre les théories et les outils de la communication et des sciences sociales, ce sont ainsi les théories de la gestion qui sont mises à contribution dans la construction du cadre théorique des relations publiques.

Or, un exemple de l'écart qui semble exister entre la théorie et la pratique à ce sujet<sup>15</sup> a été fourni par la recherche réalisée en 2003 par la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004). En effet, ce sondage a révélé que les relationnistes québécois agissaient plus souvent comme professionnels que comme gestionnaires (53 % versus 42 %), qu'ils portaient plus souvent le titre de conseiller que celui de directeur (28 % versus 24 %), et que des tâches de niveau exécutif comme les relations médias, la rédaction ou l'organisation d'événements comptaient parmi leurs activités les plus fréquentes. Si cela n'empêche pas de nombreux praticiens d'occuper un poste de gestion, on peut croire qu'il est légitime de se questionner sur le statut de la fonction au sein des organisations. La position variable des relations publiques dans

---

<sup>15</sup> Sans égard, ici, au fait que les relations publiques soient promues à titre de fonction de gestion par les praticiens ou qu'elles soient perçues ou non comme telles par les dirigeants des organisations.

celles-ci – du praticien unique subordonné aux fonctions du marketing ou des ressources humaines à la vice-présidence organisée dont le titulaire est membre du comité de gestion – nous oriente dans la même direction.

Quoi qu'il en soit, en affirmant que les relations publiques constituent une fonction de gestion dont le rôle est de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation, plusieurs définitions inscrivent sa pratique dans un cadre structuro-fonctionnaliste. Ainsi que l'expliquent Bertrand et Vallée (1995, p. 11), la gestion, selon une grille rationaliste, consiste à « bien structurer et formaliser les opérations et les regroupements des ressources internes », l'organisation étant vue comme une structure rationnelle qui doit être contrôlée. Il s'agit ici de « spécialiser, standardiser et formaliser les tâches » (p. 11), de même que de « centraliser l'autorité » (p. 11). Dessler, Starke et Cyr (2004, p. 7) ajoutent en outre qu'il existe différentes façons de catégoriser les gestionnaires, notamment en fonction « de leur échelon organisationnel, de leur poste et de leur titre ». Ils proposent donc une classification en trois niveaux, soit les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les cadres de terrain, « dont relève le personnel d'exécution<sup>16</sup> » (p. 8).

La volonté de considérer les relations publiques comme une fonction de gestion n'est pas sans provoquer l'émergence d'une apparente contradiction. En effet, de la même façon qu'en ce qui concerne les questions relatives au débat entre intérêt public et intérêt privé, il est permis de demander de quelle façon et jusqu'à quel point une pratique axée sur l'atteinte des objectifs d'une organisation peut, en même temps, permettre la prise en considération et la satisfaction des besoins et des attentes – possiblement fort différents – de ses parties prenantes. Si la perspective structuro-fonctionnaliste semble compliquer la formulation d'une réponse qui soit de nature à concilier l'ensemble de ces objectifs, les points de vue que nous proposons

---

<sup>16</sup> Ce qui n'est pas sans renvoyer aux résultats de la recherche de la Chaire en relations publiques de l'UQAM évoqués plus tôt.

les approches postmoderniste et critique semblent au contraire ouvrir plus de portes à cet égard<sup>17</sup>.

#### 1.4.3 La finalité des relations publiques

Le troisième angle sous lequel la réflexion sur le statut et le rôle des relations publiques peut être abordée est celui de l'interaction de l'organisation avec ses publics, interaction que les professionnels des relations publiques placent au cœur de leur travail. Or, la question qui doit être posée à cet égard est celle de la véritable finalité de ce travail. S'agit-il, comme le prétendait Bernays, de comprendre les publics cibles afin d'élaborer les argumentaires et les outils qui seront les mieux à même d'exercer précisément sur eux l'influence voulue – une approche essentiellement propagandiste – ou, plutôt, de faire un effort délibéré, planifié et soutenu pour établir et maintenir une compréhension mutuelle entre une organisation et ses publics ?

La question de la finalité des relations publiques n'est pas anodine, puisqu'elle pose, *de facto*, celle de leur rôle social. Il existe une multitude de points de vue sur le sujet, susceptibles de dépendre de la conception qu'ont les organisations des relations publiques et, à un autre niveau, de considérations d'ordre axiologique qui concernent les praticiens. On l'a vu plus tôt, Grunig (1992) a lui-même recensé six perspectives sur cette question. Ainsi, selon la conception que les praticiens ont de leur rôle, les relations publiques peuvent avoir un rôle social pragmatique, conservateur, radical, idéaliste, neutre ou critique. Il est d'ailleurs intéressant de nous attarder, à cet égard, au modèle de pratique promu par la plus importante association de professionnels des relations publiques au Canada, la Société canadienne des relations publiques (SCRPP), modèle connu dans l'industrie sous le nom de Formule RACE (acronyme de *recherche, analyse, communication* et

---

<sup>17</sup> Nous reviendrons sur ces thèmes au chapitre IV.

évaluation) et expliqué dans le *Manuel d'agrément* de la Société. D'entrée de jeu, le préambule du document précise :

Une démarche de relations publiques vise essentiellement à influencer les opinions, les attitudes et les comportements d'un public dans un cadre de gestion des relations entre une organisation et son environnement. Les relations publiques permettent de créer et de maintenir un lien de confiance avec les publics internes et externes, et d'aider ainsi l'organisation à réaliser sa mission et ses objectifs.<sup>18</sup>

Le *Manuel d'agrément* précise que la recherche constitue la première étape du travail des relationnistes. Celle-ci doit permettre d'identifier les groupes qui font partie de l'environnement de l'organisation, de caractériser leurs attitudes, de saisir les facteurs à l'origine de celles-ci et de déterminer les éléments susceptibles de les modifier. Le praticien peut ensuite concevoir ce qui constitue « l'étape dynamique de la démarche de relations publiques » (p. 26), c'est-à-dire le processus bidirectionnel en vertu duquel « une personne (physique ou morale) envoie un message à une autre et celle-ci le reçoit et y réagit<sup>19</sup> » (p. 26). La tâche du communicateur consiste ensuite à concevoir, en tenant compte du profil des destinataires, « un message d'une précision telle qu'il pourra être facilement et clairement compris » (p. 26).

Deux observations s'imposent. D'abord, on remarquera que, outre une parenté certaine avec le modèle de Bernays, la proposition de la SCRP semble s'inspirer du

---

<sup>18</sup> Source : *Manuel d'agrément*, Société canadienne des relations publiques, 2007.

<sup>19</sup> Cette vision du processus de communication soulève d'ailleurs au moins quatre questions. Peut-on considérer qu'un processus basé sur un mode « action-réaction » est vraiment un processus bidirectionnel ? Quel genre de rapport ce processus permet-il d'établir entre les parties en cause ? Qu'est-il possible de présumer quant à la finalité de ce rapport ? Et doit-on confiner les relations publiques à l'établissement d'un simple processus, sous prétexte que les relationnistes ne sont pas, la plupart du temps, des experts du contenu (ayant toujours besoin d'une approbation sur la nature de l'information à diffuser), non plus que des spécialistes du *core business* de l'organisation (ils ne sont pas ingénieurs dans les firmes d'ingénierie, ni médecins dans les hôpitaux, etc.) ? En effet, comme *outsiders*, ils auraient un double rôle de « traducteur » à jouer : traduction de la réalité organisationnelle vers les parties prenantes et traduction de la réalité de l'environnement vers l'organisation. Ce double rôle, à la base de l'établissement de relations mutuellement profitables, irait au-delà du seul processus de communication, pour atteindre la création de la posture discursive de l'organisation dans l'espace public.

rôle pragmatique des relations publiques décrit par Grunig *et al.* (1992), un rôle qui, du fait qu'il consiste à répondre aux seules volontés du client, ne saurait être excellent : « The presupposition here is that public relations is a useful practice, which "adds value" and which can be used to meet the objectives of a client organization in a way that benefits the client. » (p. 51)

Par ailleurs, la formule RACE semble porteuse d'une contradiction<sup>20</sup>. En effet, peut-on véritablement prétendre orchestrer un processus qui vise à influencer les opinions, les attitudes et les comportements d'un groupe et, en même temps, affirmer le désir d'établir une relation de confiance avec ce même groupe ? Deux réponses sont possibles. La première, négative, prend appui sur un passage du *Manuel d'agrément* :

Des facteurs comme les attitudes, les perceptions, les idées préconçues, les prédispositions, l'allégeance des groupes, les niveaux d'éducation, de langage, les antécédents ethniques, la foi religieuse et le niveau de revenu peuvent avoir un impact sur l'efficacité du message transmis. (p. 26)

Si le début de l'énoncé laisse entrevoir une certaine ouverture, suggérée par l'évocation du cadre de référence qui permet au destinataire du message d'entrer en contact avec l'organisation, sa conclusion, qui évoque la seule efficacité de ce message, referme aussitôt cette ouverture en renvoyant à une approche exclusivement persuasive.

La seconde réponse possible, affirmative, appelle une pratique symétrique et bidirectionnelle, centrée davantage sur l'intérêt public et sur la relation mutuellement profitable de l'organisation avec son environnement<sup>21</sup> (rôle social idéaliste des relations publiques, selon Grunig) que sur le contrôle de cet environnement dans le seul intérêt de l'organisation. Dans ce contexte, il est permis de croire que la

---

<sup>20</sup> Qui s'ajoute à celle, soulignée plus tôt, de l'atteinte des objectifs « privés » de l'organisation et de la prise en considération simultanée d'intérêts de tiers.

<sup>21</sup> À l'instar de ce que propose la définition des relations publiques élaborée par la Société québécoise des professionnels en relations publiques.

dynamique à l'œuvre pourrait générer des échanges qui seraient vraiment mutuellement profitables, en permettant la coconstruction de relations basées sur le respect mutuel. C'est cette ouverture qui nous amène à une seconde observation au sujet de la finalité et du rôle social des relations publiques, observation qui tient à l'apparente absence de prise en considération, dans le cadre théorique de la pratique, de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Dontenwill, 2005 ; Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006), une théorie qui semble à même d'apporter ici une contribution significative. Réfléchissant à la nature même de l'organisation, la théorie des parties prenantes propose en effet une analyse approfondie de la relation existant entre l'organisation et son environnement et formule des propositions qui en appellent tant à la gestion qu'à l'éthique. Nous reviendrons sur ce sujet à la section 3.3.7.

## 1.5 Problèmes et questions soulevés

Les pages qui précèdent permettent d'identifier au moins cinq problèmes relatifs au rôle et au statut des relations publiques.

### 1.5.1 L'imprécision des contours de la pratique

Le premier de ces problèmes tient au fait que les contours théoriques des relations publiques semblent encore relativement imprécis, ce que mettent en lumière les nombreuses définitions qui ont encore cours et les différences notables qui existent entre elles. Cette persistante imprécision soulève au moins deux questions. La première : Existe-t-il une véritable théorie normative – sinon quelques propositions théoriques – des relations publiques ? Et la seconde : Le cas échéant, comment se fait-il que celles-ci peinent à s'imposer auprès des praticiens ? La réponse à ces deux questions se trouve-t-elle dans l'édition du 20 mars 1989 de la publication américaine spécialisée en relations publiques *The Ragan Report* ? : « Public relations is a craft, a technique, a discipline; but it's not a profession... Apart

from academe, who ever worries about PR's not having a substantial body of knowledge? ». La question est posée...

### 1.5.2 Le statut des relations publiques

Le second problème tient à l'incertitude qui persiste quant au statut des relations publiques dans les organisations. Doit-on considérer la discipline comme une technique, une fonction stratégique ou une fonction de gestion de l'organisation ? À ce sujet, les opinions varient. S'il est permis de ne donner ici qu'un exemple à cet égard, que dire du fait que, malgré les efforts des tenants de l'approche fonctionnaliste pour positionner les relations publiques au nombre des fonctions de gestion de l'organisation, celles-ci semblent absentes de la littérature en gestion<sup>22</sup> ? Notons toutefois, dans une perspective critique, que le peu de cas fait des relations publiques dans la documentation managériale ne saurait être considéré comme un reflet de la réalité ou un jugement indiscutable quant à la pertinence de leur place dans cette sphère. Différentes hypothèses peuvent expliquer cette absence. On pourrait considérer que, pour des motifs à découvrir, les auteurs n'ont pas saisi l'importance de la contribution potentielle de cette pratique pour l'organisation. On pourrait aussi avancer que la prise en considération d'intérêts autres que ceux de l'organisation n'a pas la même importance pour les gestionnaires que pour les relationnistes et ne nécessite pas une intégration permanente aux préoccupations de premier plan de la direction. On pourrait, enfin, émettre l'hypothèse que certaines organisations refusent de prendre de tels intérêts en considération, de crainte que cet intrant ne modifie la perception de leurs dirigeants d'une façon non souhaitable. Dans sa réflexion sur le modèle paranoïaque du pouvoir, Enriquez (1983, p. 486) propose un point de vue qui soutient cette hypothèse :

---

<sup>22</sup> Dans les rares cas où on y fait référence, c'est avec un tout autre point de vue. Mintzberg (1989, p. 154), par exemple, compte les relations publiques au nombre des fonctions de support logistique de l'organisation, situées à l'extérieur de la ligne hiérarchique d'autorité et dont la raison d'être est de fournir différents services internes qui peuvent aller « d'une cafétéria (*sic*) ou d'un service postal à un conseil juridique ou un département de relations publiques ».

Les organisations industrielles ou administratives se doivent de devenir les meilleures, les plus compétitives. Seul peut être accepté en leur sein le discours de la certitude et du bien-fondé de leur action. Elles se présentent comme détentrices de la vérité [...]

Sur le savoir organisationnel et normatif véhiculé par ce type de discours, cette fois dans le cadre du modèle pervers du pouvoir<sup>23</sup>, Enriquez poursuit :

Le savoir qu'il annonce décrit d'avance le modèle de la réalité. La réalité doit se conformer au modèle construit. Si elle en diffère, le modèle sera conservé. Le pervers fera tout pour réintégrer la réalité dans ce schéma, par la persuasion ou par la force (p. 494).

### 1.5.3 L'adhésion à la perspective managériale

Dans la foulée du précédent, le troisième problème soulevé par une réflexion sur le rôle et le statut des relations publiques est celui de l'adhésion implicite, tout au moins dans le modèle fonctionnaliste dominant, à la perspective managériale de l'organisation. Dans les faits, c'est dire que les objectifs des organisations constituent la seule fondation sur laquelle peuvent reposer la légitimité et l'exercice des relations publiques. Selon Ihlen, Ruler et Fredriksson (2009, p. 6), ce point de vue est celui de la majorité des théoriciens :

« Most public relations theorists, however, are concerned with the relationship between the organization and its publics and not so much with the problem of how an organization relates itself to the public arena and to society at large. Many of the prominent theories in the field have been developed from (social-) psychological, systems, or rhetorical perspectives of communication management (...). In most of these approaches, the societal level is rather overlooked. Consequently, they are insufficient to cope with societal issues or the societal legitimation of organizations. »

Or, nous croyons qu'il y a lieu de questionner l'ancrage des relations publiques à la perspective managériale et de discuter de l'adoption d'un point de vue qui permettrait d'ouvrir sur une conception des relations publiques reposant sur une

---

<sup>23</sup> L'un et l'autre modèle n'étant pas incompatibles : « En fait, perversion et paranoïa peuvent se succéder ou se compléter dans une même structure sociale. » (p. 501)

imputabilité sociale. Mumby et Stohl (1996, p. 65) proposent une avenue intéressante à cet égard, tenant compte de l'insertion sociale de l'organisation :

« Most organizational disciplines assume that organizations are embedded in a cultural/societal context that affects and is affected by internal organizational action [...], but see organizations as separate and distinct from society. In our field, however, increasing attention is being paid to the ways in which society, culture, organizations, and communication are inextricably and reciprocally bound. »

On notera aussi que, bien qu'elle repose sur une perspective managériale, la définition des relations publiques que proposent Baskin, Aronoff et Lattimore (1997) ouvre sur une dimension qui considère le changement organisationnel et la cohérence entre les objectifs de l'organisation et les attentes de la société :

« 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, cité dans Oliver, 2001, p. 12)

#### 1.5.4 L'antinomie de certaines propositions

Comme nous l'avons déjà évoqué, le quatrième problème que nous avons identifié tient à l'apparente antinomie de certaines propositions contenues dans les différentes définitions des relations publiques. On peut penser, par exemple, à l'intention d'établir des relations qui soient mutuellement profitables, mais sur la base de l'atteinte des seuls objectifs de l'organisation, de même qu'à la prétention de servir à la fois des intérêts particuliers et l'intérêt public. Cette constatation nous ramène non seulement au problème de l'absence d'une définition consensuelle de la pratique, mais à celui de la juxtaposition, dans les définitions existantes, de notions qui s'avèrent difficilement conciliables, en raison des présupposés qui les sous-tendent. Cette préoccupation envers les attentes des publics ne serait-elle énoncée que dans un souci d'amélioration de l'image des relationnistes, engagés, dans les faits, dans une stratégie de « façadisme » ? Cette attention portée à l'intérêt public

ne servirait-elle qu'à masquer les intentions strictement diffusionnistes de propagandistes ? Nous croyons que ces questions méritent réflexion.

#### 1.5.5 Le rôle des publics

Le cinquième problème qui invite à la réflexion est celui du peu de pouvoir ou d'aptitude à agir ou à réagir que plusieurs conceptions des relations publiques prêtent aux publics des organisations<sup>24</sup>. Une fois évoquée la prise en compte « de leurs droits, besoins et attitudes<sup>25</sup> » dans le contexte d'un exercice visant généralement à établir des relations qui soient mutuellement profitables, les praticiens – si l'on s'appuie, par exemple, sur le cadre proposé par la SCRP avec la Formule RACE – semblent prioritairement occupés par l'élaboration et la diffusion de messages conçus pour exercer une influence prédéterminée sur des audiences ciblées. L'objectif de l'évaluation qui doit être faite, au terme du déploiement des campagnes de relations publiques, est sans équivoque dans la formule RACE : il s'agit d'identifier « les secteurs où le programme n'a pas atteint son plein potentiel<sup>26</sup> ». Le cas échéant, le praticien devra se remettre au travail pour concevoir une nouvelle stratégie qui lui permettra de mieux influencer les attitudes ou les comportements dans le sens voulu, l'atteinte des objectifs de l'organisation étant posée comme le seul point de départ du processus. Dans cette logique, on peut se demander si la capacité d'analyse et l'esprit critique du public qui reçoit le message ne sont pas considérés comme des obstacles à franchir par l'émetteur ; et si le refus d'intégrer le point de vue de ce public à la réflexion de l'organisation au nom d'objectifs qui ne sauraient être modifiés n'explique pas l'échec de certains programmes de relations publiques qui, plutôt que de produire les résultats attendus,

---

<sup>24</sup> À la différence, d'ailleurs, de la théorie des « parties prenantes », qui attribue un rôle beaucoup plus actif à ces parties en les définissant comme un individu ou un groupe d'individu qui peut influencer la réalisation des objectifs organisationnels.

<sup>25</sup> Selon les termes de la définition des relations publiques proposée par la Société québécoise des professionnels en relations publiques.

<sup>26</sup> *Manuel d'agrément*, Société canadienne des relations publiques, p. 27.

débouchent sur des confrontations avec les publics visés<sup>27</sup>. Dès lors, on peut se demander si la reconnaissance du rôle actif du récepteur ne permettrait pas d'ouvrir la porte à une pratique des relations publiques qui s'apparente, par exemple, aux modèles de communication consensuelle (Grunig *et al.*, 2002) et dialogique (Todorov, 1981) :

« By featuring dialogue, we opt to emphasize the dynamics of rhetorical exchange by which interested parties seek to induce agreement and action. Each side in a dialogue is privileged to assert its interest and listen to the expression of interest by other sides. Each party in this exchange may agree or disagree. Through rhetorical dialogue, parties form opinions and negotiate the limits and obligations that are basic to their relationships – their mutual interests. » (Toth et Heath, 1992, p. xii)

#### 1.6 Problème général et question centrale

Le problème général auquel nous faisons face semble donc se présenter comme un problème théorique, soit celui de la désignation de l'objet même des relations publiques. En témoignent, d'une part, l'imprécision qui entoure leur définition dans la documentation sur le sujet, imprécision dont on peut se demander si elle est la source ou le reflet des différentes conceptions qu'en ont les chercheurs, les praticiens, les associations professionnelles et les gestionnaires ; et, d'autre part, l'égale imprécision qui caractérise leur statut et leur rôle dans les organisations. S'agit-il d'une pratique qui s'intéresse aux aspects communicationnels de la relation entre l'organisation et la société ? S'agit-il plutôt d'une technique qui vise à optimiser l'efficacité de cette relation au bénéfice de l'organisation, hypothèse que tendrait à appuyer l'émergence de spécialisations professionnelles telles que la communication marketing ou la communication financière ?

Dans toute éventualité, la question que posent ces considérations est la suivante : à la lumière des interrogations relatives à la définition, au statut et au rôle

---

<sup>27</sup>Cette confrontation est d'ailleurs à la base des expressions militaires de type campagne de relations publiques, publics cibles, corriger le tir pour atteindre les objectifs, etc.

des relations publiques et au vu de l'évolution des rapports entre les organisations et la société (marqués notamment par la prise de conscience du conflit potentiel entre intérêt privé et intérêt public et par la mise en perspective de l'agir des organisations) ainsi que de l'émergence de notions telles que celles de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable, ne serait-il pas opportun de proposer une réflexion critique qui puisse orienter l'évolution des relations publiques, afin d'apporter une contribution qui soit la plus large possible, non seulement à la vie des organisations et à celle de leurs parties prenantes, mais à l'ensemble de la société ?

### 1.7 Question spécifique

Étant entendu, d'une part, que les organisations d'aujourd'hui peuvent difficilement définir leur mission et poursuivre leurs objectifs sans tenir compte de l'environnement dans lequel elles évoluent et, par conséquent, sans gérer cette relation de façon proactive et que, d'autre part, les relations publiques se définissent – dans le paradigme dominant – comme la fonction qui consiste à gérer cette relation, la question que nous posons est la suivante : Quel rôle les relations publiques devraient-elles jouer dans la relation entre les organisations et leurs parties prenantes afin que les acteurs en présence acceptent de s'engager dans un dialogue authentique, centré sur l'élaboration et sur la poursuite d'objectifs organisationnels mutuellement acceptables ?

Nous réfléchissons aussi à une question secondaire qui nous semble importante : Quelles sont les conditions nécessaires pour que les relations publiques puissent jouer ce rôle ?

### 1.8 Conclusion

Le panorama esquissé permet de constater que plusieurs questions persistent au sujet du cadre conceptuel des relations publiques. L'absence de consensus quant à leur définition, les divergences de vues relatives à leur statut, l'insistance de

l'école fonctionnaliste à en ranger la pratique parmi les fonctions de gestion des organisations et les contradictions notées entre certains énoncés constitutifs de leur pratique sont autant d'éléments qui invitent à l'approfondissement de la réflexion théorique. Notre contribution à cette réflexion prendra la forme d'une tentative de réponse à deux questions, qui ont trait au rôle que devraient jouer les relations publiques dans la relation entre les organisations et leurs parties prenantes, ainsi qu'aux conditions d'exercice de ce rôle.

## CHAPITRE II

### CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

#### 2.1 Notre approche du sujet

La nature de nos préoccupations et de notre questionnement a fait en sorte que nous avons choisi d'aborder notre sujet au moyen d'une démarche inspirée par le modèle de la pratique réflexive, plutôt que par celle de la réalisation d'un mémoire de recherche. Comme l'expliquent Pallascio, Daniel et Lafortune (2004, p. 153) :

[...] penser de façon réflexive, c'est mettre en œuvre 1) une pensée critique, qui impose à cette représentation du réel l'édification de critères qui peuvent ainsi être débattus ; 2) une pensée créative, qui pousse l'individu à chercher des contrepoints, des dépassements du cadre original de sa pensée, des éléments originaux qui peuvent aussi faire l'objet de controverse, enfin ; 3) une pensée métacognitive, qui suppose que l'individu peut faire retour sur tout ou partie des éléments cognitifs engagés dans le processus dynamique de sa pensée.

Ainsi que le soulignent les auteurs (p. 3), le concept de pensée réflexive n'est pas nouveau :

Dewey, dans son ouvrage *How We Think* (1933), utilisait l'expression « pensée réflexive », en opposition à la pensée spontanée, voulant désigner par là « une manière de penser consciente de ses causes et de ses conséquences ». Connaître l'origine de ses idées – les raisons pour lesquelles on pense d'une certaine manière – libère l'individu d'une rigidité intellectuelle ; pouvoir choisir entre plusieurs possibilités et agir sur elles est source de liberté intellectuelle.

Il ne s'agit pas de nier ici l'importance de la recherche scientifique en relations publiques. Nous saluons, au contraire, les efforts considérables que les universitaires et les praticiens déploient pour enrichir leur corpus de cette pratique,

qu'il s'agisse de la mise à l'épreuve de ses propositions théoriques ou de la réflexion sur ses aspects techniques, tels que les méthodes de recherche employées par les praticiens, l'efficacité des outils et des techniques auxquels ils recourent ou l'évaluation de l'impact des activités qu'ils mettent de l'avant, par exemple en matière de relations médias, pour ne donner que cet exemple.

Cependant, notre intérêt est ailleurs. D'une part, nous ressentons depuis longtemps le besoin de réfléchir aux fondements philosophiques et théoriques sur lesquels s'appuie – ou pourrait éventuellement s'appuyer – la pratique des relations publiques dans le contexte nord-américain. D'autre part, notre parcours professionnel nous a permis d'observer que le cadre théorique des relations publiques semble porteur de contradictions auxquelles nous croyons qu'il est tout aussi nécessaire de réfléchir afin de clarifier les contours de cette sphère d'activité.

Selon Lafortune (2004), la pratique réflexive exige notamment un choix volontaire, un goût pour les débats pédagogiques, une volonté d'analyser la congruence entre la pensée et l'action – en d'autres termes, la cohérence entre les croyances et les pratiques – et une ouverture sur la complexité et le déséquilibre cognitif :

Le praticien réflexif désigne la personne qui se montre capable, d'une part, de décrire et d'analyser sa pratique ainsi que d'en examiner l'efficacité et, d'autre part, de créer ou d'adapter ses propres modèles de pratique en tirant profit des modèles existants (modèles d'intervention ou d'accompagnement) afin de rendre sa pratique plus efficace. (Lafortune et Daudelin, 2001, cité dans Lafortune, 2004)

Or, même si notre exercice en est essentiellement un de réflexion, par opposition à une authentique pratique réflexive des relations publiques, les prédispositions et la logique de cette démarche correspondent à celles qui nous animent. Une telle approche offre en outre l'espace nécessaire pour poser, notamment, un regard critique sur notre sujet, principalement dans le second des deux sens que Paul (1982) donne à cette notion :

Paul (1982) propose deux sens au concept de pensée critique, un sens faible (*weak*), dans lequel plusieurs habiletés sont mises à contribution pour détecter les erreurs de raisonnement, et un sens fort (*strong*), dans lequel les penseurs critiques examinent un problème objectivement et sous des angles variés en tenant compte de tous les objets en cause tout en reconnaissant leurs propres points de vue égocentrique et sociocentrique. (Paul, p. 2-7, cité dans Pallascio et Lafortune (dir.), 2004, p. 5)

Nous nous proposons, entre autres, de questionner les présupposés, les ambiguïtés et les implications théoriques et pratiques de certaines notions qui participent au cadre conceptuel des relations publiques. Ainsi que l'explique Van Der Maren (1996, p. 146) :

L'analyse critique a pour fin d'évaluer un ensemble d'énoncés théoriques afin de mettre en évidence ses lacunes, ses contradictions, ses paradoxes, ses conditions, ses présupposés, ses implications et ses conséquences, la plupart du temps non dites par les premiers auteurs.

Ajoutons que nous entendons aussi formuler certaines propositions afin de contribuer à la réflexion théorique sur les relations publiques, faisant ainsi écho au volet créatif que sous-tend une démarche réflexive. Soulignons que c'est avec la réserve qui est de mise que nous formulerons ces propositions, en ayant à l'esprit la perspective proposée par Sorin (2003) :

Théoriser peut ainsi signifier formuler des relations entre concepts sous formes d'hypothèses dans le but d'en dégager des implications sur le plan théorique ou pratique; définir ; élaborer ou critiquer des concepts ; effectuer des synthèses ; construire des modèles ; [...] dégager des prospectives. (Gagné, Lazure, Sprenger-Charolles et Ropé, 1989, p. 57, cité dans Sorin, 2003)

## 2.2 Justification de l'approche retenue

C'est essentiellement sur le travail de Schön (1983 et 1987) sur l'épistémologie de la rationalité technique et de la pratique des professionnels que s'appuie notre approche méthodologique.

Pour Schön, la pratique des professionnels (médecins, avocats, etc.) repose principalement sur l'épistémologie dominante de la rationalité technique, un courant issu de la philosophie positiviste sur laquelle ont été fondées les universités de recherche modernes et qui, selon lui, a exercé l'influence la plus puissante sur notre façon de concevoir les professions et les relations institutionnelles entre la recherche, l'éducation et la pratique. Selon ce modèle, l'activité professionnelle se définit ainsi : « [...] professional activity consists in instrumental problem solving made rigorous by the application of scientific theory and technique » (1983, p. 21). Ainsi que l'indique Schön (1987, p. 33) : « In this view, *professional* competence consists in the application of theories and techniques derived from systematic, preferably scientific research to the solution of the instrumental problems of the practice. » Le professionnel se pose donc comme un expert qui, chaque fois qu'il prétend « savoir », applique ses propres catégories, théories et techniques aux situations auxquelles il est confronté :

« When he works in an institution whose knowledge structure reinforces his image of expertise, then he tends to see himself as accountable for nothing more than the delivery of his stock of techniques according to the measures of performance imposed on him. » (Schön, 1983, p. 345-346)

Bien que les praticiens ou les relationnistes nord-américains ne soient pas considérés comme des professionnels au strict sens de la loi<sup>28</sup>, le parallèle entre ce modèle et leur formation, de même que leur pratique, s'avère incontournable. En effet, le foisonnement des programmes de formation au niveau universitaire, les règles et les normes qui prétendent à l'encadrement d'une pratique rigoureuse des relations publiques et les efforts considérables déployés au fil des dernières décennies en vue de l'obtention d'une reconnaissance formelle de la spécificité du travail de ces praticiens sont autant de facteurs qui concourent à ce rapprochement.

---

<sup>28</sup> À la différence des praticiens de pays tels que le Brésil, le Nigéria et le Pérou, ainsi que le faisait remarquer M. Michel Dumas, professeur associé au Département de communication sociale et publique de l'UQAM et consultant international en relations publiques, lors d'une conférence prononcée le 27 mai 2009 dans le cadre de la Table ronde intitulée « Vers une reconnaissance professionnelle pour les communicateurs en relations publiques et communication marketing ? » organisée par la TÉLUQ.

Or, Schön observe que plusieurs professionnels, formés à l'école de la rationalité technique, se confinent dans une vision plutôt étroite de leur pratique, au sujet de laquelle ils ne trouvent pas matière à réflexion :

« Many practitioners, locked into a view of themselves as technical experts, find nothing in the world of practice to occasion reflection. They have become too skillful at techniques of selective inattention, junk categories, and situational control, techniques which they use to preserve constancy of their knowledge-in-practice. For them, uncertainty is a threat; its admission is a sign of weakness. » (1983, p. 69)

Ce faisant, ces professionnels négligent des pans importants de la réalité et ignorent le fait que leur connaissance spécialisée est imbriquée dans des cadres évaluatifs qui portent la marque des valeurs et des intérêts humains : « He ignores, explains away, or controls those features of the situation, including the human beings within it, which do not fit his knowledge-in-practice. » (1983, p. 345) De plus, la réalité ne se présente pas toujours sous une forme compatible avec le modèle de la rationalité technique : « [...] the problems of real-world practice do not present themselves to practitioners as well-formed structures. Indeed, they tend not to present themselves as problems at all but as messy, indeterminate situations. » (1987, p. 4) Enfin, comme le souligne Schön, la critique radicale des professions va encore plus loin – à juste titre, selon lui – en affirmant que l'expertise professionnelle peut être utilisée, volontairement ou non, pour masquer les biais d'intérêts institutionnels (*established interests*).

Face aux limites de la rationalité technique, Schön propose donc aux professionnels la voie de la pratique réflexive (*reflection-in-action*). Pour lui, le praticien réflexif devient un chercheur qui, dans un contexte pratique libéré des catégories imposées par la théorie et par la technique, peut construire une nouvelle théorie face à un cas unique. De plus, Schön a aussi ouvert la porte à une perspective macroscopique sur la pratique réflexive. Évoquant l'exemple de communautés où, face à la menace d'une crise économique, des acteurs sociaux

traditionnellement opposés ont fourni un effort conjoint à long terme pour assurer leur développement, il écrit :

« There seems, then, to be some growing recognition of the need for cooperative inquiry within adversarial contexts. The idea of reflective practice leads to a vision of professionals as agents of society's reflective conversation with its situation, agents who engage in cooperative inquiry within a framework of institutionalized contention. » (1983, p. 353)

Bien qu'il ait été élaboré principalement en relation avec les réalités de la pratique professionnelle sur le terrain, le modèle de la pratique réflexive, en raison de la posture et des principes qui le sous-tendent, constitue donc pour nous une importante source d'inspiration pour conduire notre réflexion.

### 2.3 Le corpus choisi

Notre réflexion s'appuiera sur un corpus de textes choisis dans trois domaines, soit ceux des théories de la communication, des relations publiques et de la gestion. De façon à permettre une analyse critique qui soit la plus riche possible, nous avons constitué un corpus contrasté, composé de textes provenant d'auteurs ayant « des options, des préconceptions, des points de vue différents à propos d'une notion ou d'un événement », et cela, dans le but « d'éclairer la richesse des écarts, des tensions entre les énoncés » (Van Der Maren, 1996, p. 136). Nous croyons qu'il s'agit d'une condition essentielle afin que la réflexion et la critique soient productives, c'est-à-dire qu'elles proposent de nouvelles significations, qu'elles éclairent les enjeux et qu'elles permettent une discussion qui sorte des cadres convenus ou, dans le cas qui nous occupe, de dépasser les frontières du paradigme dominant et d'ouvrir d'autres perspectives.

Par ailleurs, compte tenu de l'influence durable de certains documents plus anciens sur le cadre conceptuel des relations publiques, de l'importance accordée à certains textes produits depuis les années 1970 et de l'émergence de nouvelles approches, tant dans le domaine des relations publiques que dans celui de la

gestion, nous avons voulu constituer un corpus qui tienne compte à la fois de l'historicité et de l'actualité des sources proposées. Nous espérons avoir ainsi atteint un équilibre qui permette de prendre en considération à la fois certains concepts fondateurs des relations publiques, de même que différentes propositions théoriques parmi les plus récentes. La plupart des ouvrages consultés proviennent de la bibliothèque centrale de l'Université du Québec à Montréal. D'autres, très récents, ont été commandés auprès de libraires en ligne tels amazon.ca et amazon.co.uk et, dans quelques cas, consultés dans Internet.

Enfin, nous avons tenté de recourir le plus souvent possible à des sources de première main, tant pour des raisons de clarté de l'exposé que pour assurer la plus grande exactitude possible dans la relation des propos des auteurs qui ont été mis à contribution.

## CHAPITRE III

### ÉTAT DU SAVOIR

#### 3.1 Introduction

Jusqu'à maintenant, nous nous sommes attaché à contextualiser l'objet de notre démarche, à en identifier les principaux enjeux et à expliciter les questions auxquelles nous souhaitons répondre dans le cadre de notre réflexion. Avant d'aller de l'avant dans cette réflexion, il importe maintenant de prendre la mesure du corpus qui peut être mis à contribution ou, en d'autres termes, de faire le point sur l'état du savoir en relations publiques. Ceci nous permettra de constater que, même si la pratique des relations publiques est encore relativement jeune, elle n'en a pas moins donné lieu à la production d'un corpus abondant et diversifié, qui aborde tant ses aspects théoriques que ses aspects techniques. Nous présenterons aussi les approches théoriques que nous avons retenues aux fins de notre réflexion, présentation que nous compléterons par une perspective plus philosophique sur la place qu'occupe aujourd'hui l'économie dans notre société. Une revue de quelques concepts clés d'importance clôturera ce chapitre.

#### 3.2 État du savoir

La première question qui se pose quant à l'état du savoir qui peut être mis à contribution dans le cadre de notre discussion est celle de l'existence d'une théorie ou de paradigmes reconnus dans le domaine des relations publiques. Or, de telles assises existent, comme en témoignent les panoramas esquissés par Botan et Hazleton (2006) et Jacquie L'Etang (2008).

Selon Botan et Hazleton (2006), on peut identifier au moins quatre approches théoriques des relations publiques : la théorie de l'excellence, construite par Grunig à compter du milieu des années 1980 ; l'approche rhétorique de la gestion des enjeux, qui a émergé au milieu des années 1970 à titre d'approche destinée à renforcer la capacité des organisations à monitorer, à analyser et à répondre aux défis posés par les nombreuses critiques formulées au sujet des pratiques et des politiques du secteur privé (Botan et Hazleton, 2006, p. 64) dans le but de réduire l'écart (*legitimacy gap*) qui existe entre ce que font les grandes organisations et ce que leurs marchés ou leurs publics attendent de leur part ou préféreraient qu'elles fassent ; les théories de la persuasion, dont – nous l'avons déjà vu – Bernays peut être considéré comme le père fondateur ; et la théorie de la centralité des rôles des praticiens en relations publiques, qui repose notamment sur les travaux de Katz et Kahn, qui estiment que la meilleure façon de comprendre les organisations est de les considérer comme des systèmes ouverts dans lesquels se déroulent les gestes et les événements initiés par des individus à la faveur de leurs comportements et de leurs relations continues. Toujours selon Botan et Hazleton, c'est Broom qui, dans la foulée de leurs travaux, a initié, dans les années 1970, les recherches visant à créer une typologie des rôles des praticiens qui puisse rendre compte de la myriade des activités quotidiennes des professionnels des relations publiques.

À un niveau plus technique, Botan et Hazleton (2006) relèvent les travaux effectués par différents chercheurs et praticiens pour insérer dans un cadre théorique des pratiques comme la gestion de crise et la restauration de l'image des organisations, les relations avec les médias et les relations publiques internes (*internal public relations*), de même que les tentatives faites pour cartographier les compétences nécessaires à la pratique des relations publiques, notamment par le biais du modèle de la compétence interpersonnelle élaboré par Hazleton (2006).

L'Etang (2008) estime pour sa part que deux paradigmes traversent le champ des relations publiques : le paradigme dominant – fonctionnaliste – et le paradigme

critique, dont les premières manifestations remontent au milieu des années 1990. L'Etang (2008, p. 252) résume en ces termes l'essence du paradigme dominant :

« To sum up briefly, the dominant paradigm has been functional, applied, and initially focused on systems theory, the ideal of symmetrical communication, the four models based on US history, excellence, effectiveness, public relations roles (manager-technician dichotomy and gender), situational theory and quantitative research. »

Comme le souligne L'Etang, c'est James Grunig qui a constitué la force motrice du paradigme de l'excellence qui a émergé des travaux qu'il a réalisés dans le cadre du *Excellence Project* de la *IABC Research Foundation*, travaux qui devaient déboucher sur la publication du livre *Excellence in Public Relations and Communication Management*<sup>29</sup>. Rappelons que Grunig y développe la théorie générale de l'excellence dans la gestion de la communication et sa contribution à l'efficacité organisationnelle. S'intéressant à la question de la contribution de la communication à la réussite des objectifs organisationnels, Grunig construit d'abord une théorie de base de l'efficacité appelée à lier les composantes de sa théorie générale. Jugeant cette seule dimension insuffisante, il y ajoute celle de l'excellence, qui pose les conditions nécessaires pour que les communications soient organisées et les relations publiques pratiquées de façon à apporter une contribution optimale à l'efficacité organisationnelle. La troisième partie de la théorie explique la façon dont des programmes efficaces de relations publiques devraient être gérés, et la quatrième se penche sur la question de la valeur d'une communication efficace pour les organisations.

L'Etang lie quatre approches au paradigme dominant : féministe (issue d'études ayant révélé des écarts entre la situation des praticiens féminins et masculins en termes de progression de carrière, de salaires et de responsabilités), relationnelle (qui suggère que l'équilibre entre les intérêts des organisations et ceux des publics peut être atteint par la gestion de la relation organisation – public), communautariste

---

<sup>29</sup> J. E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1992.

(qui avance que c'est quand leur pratique est centrée sur la construction des communautés – *community building* – que les relations publiques servent le mieux la société) et rhétorique (centrée sur des questions comme l'usage de la rhétorique comme instrument de persuasion ou comme élément de solution du déficit de légitimité des relations publiques<sup>30</sup>). Il est d'ailleurs intéressant que L'Etang voit dans l'approche rhétorique une des déclinaisons du paradigme dominant plutôt qu'une approche théorique distincte.

L'Etang constate, par ailleurs, que le paradigme critique se démarque très nettement du paradigme dominant :

« It 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)

L'Etang souligne, en outre, la vitalité du paradigme : « As for the future of critique, the signs seem very promising. Whether or not the dominant paradigm cares to notice or not, there is evidence for claiming that a *sociology of public relations* is emergent. [...] » (p. 261)

Enfin, notons que nombre d'auteurs ont, au fil des ans, critiqué la vision fonctionnaliste de l'organisation. Mentionnons, à titre d'exemples, Benson (1977), Putnam et Pacanowsky (1983), Mumby et Stohl (1996) et Hatch (1997), que nous mettrons à contribution dans notre cadre théorique.

La question de l'éthique en relations publiques est aussi l'objet d'une importante documentation porteuse de points de vue très différents. Ainsi, le *Public Relations Ethics Resource Center* du *University of Florida College of Journalism and*

---

<sup>30</sup> L'Etang souligne que c'est l'universitaire américain Ron Pearson qui, par ses travaux sur l'éthique du discours et la distorsion de la communication par le pouvoir (*the way in which power could distort communication*, p. 255), a été le premier à intégrer l'agir communicationnel d'Habermas dans le champ des relations publiques.

*Communication* recense quatre théories à ce sujet, qui s'appuient sur des valeurs parfois nettement opposées les unes aux autres<sup>31</sup>.

La première théorie<sup>32</sup> (Fitzpatrick et Gauthier, 2001) est celle du plaidoyer responsable, qui propose que la meilleure pratique des relations publiques est celle qui s'appuie sur un idéal de responsabilité professionnelle. Ici, le plus important besoin des praticiens au chapitre du conseil en éthique réside dans la conciliation de leurs rôles conflictuels de plaideur professionnel et de conscience sociale. Pour Fitzpatrick et Gauthier, c'est en servant les intérêts particuliers de son client ou de son employeur que le relationniste sert le mieux la société. De plus, si sa loyauté première doit aller à son client, il a néanmoins la responsabilité de faire entendre les opinions des parties prenantes de l'organisation. Ainsi que le soulignent les auteurs de cette recension, il s'agit de la théorie retenue par le code d'éthique de la *Public Relations Society of America* : « We serve the public interest by acting as responsible advocates for those we represent. We provide a voice in the marketplace of ideas, facts, and viewpoints to aid informed public debate<sup>33</sup>. »

Le second modèle (Baker<sup>34</sup>) est celui de l'intérêt éclairé, présenté à titre de justification d'activités de communication « persuasives ». On considère ici qu'en ayant un comportement éthique, les entreprises gagnent un avantage concurrentiel et plus de respect sur le marché. De même, un investissement à court terme dans un comportement éthique permettra à l'entreprise d'être récompensée à long terme. Toujours selon les auteurs de la recension, les opposants à ce modèle avancent que

---

<sup>31</sup> Source : <http://iml.jou.ufl.edu/projects/Spring02/Holt/default.html>. Lien revérifié le 18 août 2009.

<sup>32</sup> Les paragraphes suivants sont une synthèse et une traduction libre de l'information proposées dans le site Web du *University of Florida College of Journalism and Communication*, proposée dans le but d'éviter la présentation de multiples citations en retrait du texte.

<sup>33</sup> Source : PRSA ([http://www.prsa.org/aboutUs/ethics/preamble\\_en.html](http://www.prsa.org/aboutUs/ethics/preamble_en.html)). Lien revérifié le 18 août 2009.

<sup>34</sup> On notera que dans le cas du deuxième modèle (Baker) ainsi que du troisième (Grunig), le site ne propose pas d'année de référence.

le propre intérêt d'une entreprise ne saurait servir de valeur fondamentale à un programme d'éthique en relations publiques, puisqu'il a pour effet d'ignorer les intérêts des publics de cette entreprise.

Le troisième modèle est celui de la communication bidirectionnelle que propose Grunig, le mieux à même, selon les auteurs du site, de permettre la prise de décisions éthiques. Trois principes sous-tendent cette théorie : la collaboration comme facteur clé de la prise de décisions éthiques ; le dialogue avec différentes parties, qui permet à la fois d'écouter et d'argumenter ; et le fait que, même s'il ne permet pas à tous d'obtenir ce qu'ils souhaitent, ce dialogue est l'outil qui conduira au résultat le plus éthique. Selon ses adversaires, cette théorie – qui en appelle aussi à l'équilibre entre le rôle de plaideur et celui de conscience sociale des praticiens – a le défaut de ne pas répondre à la question suivante : jusqu'où les praticiens devraient-ils aller, en matière de conseil à leurs clients et à leurs employeurs, quant aux besoins des parties prenantes ?

Dans une tentative de comparaison entre avocats et professionnels des relations publiques, le quatrième modèle (Barney et Black, 1994) avance que les deux disciplines sont pratiquées dans un climat d'adversité, et que leurs praticiens assument que les messages contrebalançant les leurs seront proposés par quelqu'un d'autre. Les auteurs de cette théorie suggèrent que les praticiens n'ont pas l'obligation de prendre l'intérêt public en considération, non plus que d'autres points de vue extérieurs, et que leur processus de prise de décision ne devrait être guidé que par le point de vue de leurs clients. Ceux qui s'opposent à cette théorie font valoir que les deux disciplines sont pratiquées dans des contextes différents (cour de justice versus cour de l'opinion publique). Or, l'émergence de « contre-messages » n'étant pas assurée dans le second cas, les praticiens des relations publiques ne sauraient négliger l'intérêt public.

Encore une fois, la diversité des points de vue à ce sujet, alimentée par autant de conceptions des relations publiques, justifie selon nous l'inclusion de cette thématique dans notre réflexion.

### 3.3 Approches retenues

La réflexion que nous conduirons sera encadrée par huit approches théoriques, soit : l'interactionnisme symbolique, les traditions interprétative, postmoderniste et critique en communication organisationnelle, la théorie de la réception active, le paradigme critique en relations publiques, la théorie des parties prenantes et la critique de la raison économiste. Nous évoquerons aussi différentes notions issues des théories managériales, puisque nous estimons que l'enrichissement de la réflexion sur les relations publiques doit sortir de ce seul cadre et proposer un regard croisé avec d'autres disciplines ou approches théoriques, leur pratique n'ayant pas cours en vase clos, mais à l'intérieur de systèmes (social, économique, culturel, etc.) et de sous-systèmes (organisations, parties prenantes, etc.) interreliés. Nous faisons ainsi nôtre, à cet égard, la pensée de Morin (1996, p. 1) au sujet du principe de complexité, de « ce qui est tissé ensemble » : « La connaissance doit certes utiliser l'abstraction, mais elle doit aussi chercher à se construire par référence au contexte, et donc mobiliser ce que le connaissant sait du monde ».

#### 3.3.1 L'interactionnisme symbolique

En affirmant que « l'interaction est [...] une construction continue des acteurs [...] un processus actif et créatif » et que « la vie sociale n'est rien d'autre qu'un processus continu de communication, d'interprétations et d'adaptations mutuelles » (De Queiroz et Ziolkowski, 1997, p. 32-33), les tenants de l'interactionnisme symbolique proposent une approche des plus pertinentes pour notre réflexion. Comme l'explique Blumer (1969, p. 78-79) :

« The term "symbolic interaction" refers, of course, to the peculiar and distinctive character of interaction as it takes place between human beings. The peculiarity

consists in the fact that human beings interpret or "define" each other's action instead of merely reacting to each other's action. Their "response" is not made directly to the actions of one another but instead is based on the meaning which they attach to such actions. Thus, human interaction is mediated by the use of symbols, by interpretation, or by ascertaining the meaning of one another's action. This mediation is equivalent to inserting a process of interpretation between stimulus and response in the case of human behavior. »

Ainsi, en postulant que le sens n'est pas fixé mais plutôt élaboré par les participants à la communication, Blumer nous renvoie à l'une des principales dimensions de la dynamique à laquelle participent l'organisation et ses parties prenantes, soit la notion d'interprétation. La théorie de la réception active fait d'ailleurs écho à cette dimension, en postulant notamment que le sens d'un message n'est pas fixé par l'émetteur, mais qu'il est plutôt :

[...] chez le récepteur qui le construit [...] en fonction de nombreux éléments contextuels immédiats qu'il perçoit toujours par le biais des systèmes symboliques que les personnes clés de son environnement lui ont inculqués au cours des rituels de socialisation. [...] (Ravault, 1996, p. 70)

### 3.3.2 La tradition interprétative en communication organisationnelle

L'approche interprétative en communication organisationnelle n'est pas sans rappeler l'interactionnisme symbolique à maints égards, notamment en ce qui concerne sa conception des phénomènes sociaux et des processus symboliques. Ainsi, tandis que l'approche fonctionnaliste considère les normes, les valeurs et les rôles comme des faits tangibles, l'approche interprétative y voit plutôt des constructions sociales (Putnam et Pacanowsky, 1983). De même, à la différence du fonctionnalisme, qui voit l'organisation comme un système coopératif dans lequel les acteurs poursuivent des buts et des intérêts communs, l'approche interprétative aborde celle-ci dans une perspective pluraliste ; l'organisation rassemble un groupe de factions aux priorités différentes, prêtes à négocier quant aux moyens d'atteindre un objectif commun, mais sans toutefois perdre de vue leurs propres objectifs. Ici, la communication organisationnelle ne réside pas dans le message, les canaux ou les filtres, mais elle est plutôt centrée sur le sens et elle participe d'abord à la

construction de la réalité sociale de l'organisation. Ce point de vue rejoint la critique de Pondy et Mitroff (1979) quant à l'utilisation de la théorie des systèmes ouverts comme fondement de la recherche sur les organisations :

« Organizations theories seem to have forgotten that they are dealing with *human* organizations, not merely disembodied structures in which individuals play either the role of "in-place metering devices" [...] designed to register various abstract organizational properties [...] or the role of passive carriers of cultural values and skills. » (p. 17)

Comme chez les interactionnistes, le sens n'est donc pas préétabli, mais il est plutôt construit ou négocié par les acteurs en présence.

### 3.3.3 La tradition postmoderniste en communication organisationnelle

La tradition postmoderniste des études en communication organisationnelle s'attache, ainsi que l'explique Hatch (1997, p. 46), à déconstruire le discours dominant :

« What do postmodernists suggest that you do to prepare yourself for a postmodern future? [...] First, learn to take nothing for granted. Deconstruct all claims of truth in order to determine whose point of view is benefitted by a particular way of looking at or arguing about the world. »

Le pouvoir, qui, selon Hatch, s'accumule au sommet de la hiérarchie dans la plupart des organisations industrielles, est d'ailleurs une des cibles du travail de déconstruction des postmodernistes. Selon les critiques postmodernes, le fait de confier davantage de pouvoir aux gestionnaires sur la foi de leur prétention à la rationalité ne fait que consolider leur pouvoir, de même que celui de leurs patrons, ce qui contribue à assurer la domination de l'élite capitaliste dominante. Le postmodernisme propose donc de rétablir l'équilibre, en donnant une voix au silence (*give voice to silence*), c'est-à-dire en encourageant une participation accrue des membres marginalisés au sein des organisations. On ne s'étonnera pas de ce que les postmodernistes contestent la prétention moderniste à une vision unificatrice du monde. Selon eux, on ne peut raisonnablement croire que la connaissance, du fait

de sa production par le biais d'une multiplicité de composantes, puisse un jour s'additionner en un ensemble unique et intégré. C'est, notamment, ce qui explique que les postmodernistes contestent les notions modernes de vérité et de meilleure façon (*one best way*) de faire les choses (Hatch, 1997, p. 44) et qu'ils s'inscrivent en faux face au mythe du progrès (*progress myth*) (Hatch, 1997, p. 45).

### 3.3.4 La tradition critique en communication organisationnelle

Dans une perspective critique, la recension de Mumby et Stohl (1996) des principales problématiques de recherche en communication organisationnelle apporte une contribution intéressante. Les auteurs expliquent ainsi leur point de vue sur la recherche dans ce domaine :

« Unlike our colleagues in schools of business and management, we do not exist in symbiotic relationship with the corporate world. [...] As communication scholars, our task is not to engage in research that reflects managerial interests and corporate values, but rather to challenge the prevailing, commonsense notions of the social world, corporate or otherwise. » (p. 56-57)

Bien que, selon Mumby et Stohl, les organisations aient traditionnellement été étudiées comme si les principes démocratiques guidant les comportements sociaux ne s'appliquaient pas à elles, les chercheurs en communication voient de plus en plus l'organisation, selon eux, comme un lieu de participation et de prise de décisions dont les effets débordent largement son contexte immédiat. Estimant que les organisations ne sont pas des endroits neutres de création de sens, les auteurs rejoignent Deetz (1992), pour qui les organisations privilégient les intérêts managériaux au détriment de ceux de la communauté ou de la démocratie<sup>35</sup>. Le concept d'herméneutique de la suspicion (Ricœur, 1986, repris par Mumby, 1996) est d'ailleurs un outil d'intérêt à cet égard. Ainsi, pour Mumby (1996, p. 267) :

---

<sup>35</sup> S. A. Deetz, *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. Albany, State University of New York. 1992, p. 333, cité dans Stephen W. Littlejohn et Karen A. Foss, *Theories of Human Communication*, Thompson Wadsworth, 8<sup>e</sup> édition, 2005, p. 262.

« Truth is revealed through a "hermeneutics of suspicion," in which the central issue involves revealing meanings that lie beneath discourse, text, behavior, and so on. [...] Deconstructive moves involve a posture of subversion against fixed meaning claims, continually interrupting the possibility of stable relations between terms. »

Soulignons que ce point de vue n'est pas sans évoquer celui de Benson (1977, p. 10) : « That the model corresponds to our experience and seems reasonable is an indicator of our indoctrination with the administrative perspective and of the success of administrators in constructing a world in this image. »

Le travail de Tietze, Cohen et Musson (2003) s'avère aussi du plus grand intérêt en vue d'une réflexion sur le rôle des relations publiques. Soulignant que la création de sens n'est pas un processus individuel mais un processus social et culturel, les auteures indiquent que les messages auxquels les individus sont exposés doivent toujours être situés et compris dans un contexte culturel particulier, la compétence culturelle des récepteurs étant définie comme leur capacité à donner un sens à différents messages grâce à leur connaissance des contextes sous-jacents. Or, ces messages se présentent selon différents genres, c'est-à-dire selon les différents types de rencontres qui lient l'émetteur, le sujet, le récepteur, le média, la façon de faire et l'événement. Tietze, Cohen et Musson font ainsi écho aux notions d'aptitudes-à-prendre-en-compte (*take-into-account abilities*) et de dispositions-à-prendre-en-compte (*take-into-account susceptibilities*) de Thayer (1968, p. 50-55), qui vont conditionner tant la réceptivité que l'interprétation des récepteurs à l'égard de différents messages ou de différentes situations de communication.

Le travail d'Habermas présente un grand intérêt quant au rapport de l'organisation à la société, étant entendu que la conception de ce rapport, dans une organisation donnée, est susceptible d'influence sur l'état d'esprit qui y sous-tend la pratique des relations publiques<sup>36</sup>. Habermas (1987) propose un point de vue

---

<sup>36</sup> Par exemple, une pratique fonctionnaliste ou essentiellement diffusionniste, par opposition à une pratique centrée sur le dialogue avec les parties prenantes.

original sur le sujet dans sa théorie de l'agir communicationnel, en évoquant l'*autonomisation* de l'entreprise face au monde vécu. Concevant la société comme un « réseau de coopérations de type communicationnel » et un « tissu d'actions communicationnelles » (p. 163), il considère au contraire qu'aucun « contexte de coopération » (p. 165) ne régit le marché dans l'économie capitaliste<sup>37</sup>. Habermas constate que ce sont « les mécanismes du système qui stabilisent des contextes d'action non désirés grâce au réseau fonctionnel des conséquences de l'action, alors que le mécanisme de l'intercompréhension définit mutuellement les orientations des participants » (p. 165). Dès lors l'organisation se détache, en quelque sorte, de la société qui l'entoure : « Les organisations acquièrent une autonomie en opérant une délimitation contre les structures du monde vécu, délimitation qui neutralise ces dernières ; les organisations deviennent ainsi *indifférentes* par définition envers la culture, la société et la personnalité. » (p. 338). Habermas s'est aussi montré très critique envers les relations publiques :

« [Public relations] mobilizes for the firm or branch or for an entire system a quasi-political credit, a respect of the kind one displays toward public authority. The resulting consensus, of course, does not seriously have much in common with the final unanimity wrought by a time-consuming process of mutual enlightenment, for the "general interest" on the basis of which alone a rational agreement between publicly competing opinions could freely be reached has disappeared precisely to the extent that the [public relations practitioner's] self-presentations of privileged private interests have adopted it for themselves... For the criteria of rationality are completely lacking in a consensus created by sophisticated opinion-molding services under the aegis of a sham public interest. » (Habermas, 1989, p. 193-195, cité dans Ihlen, Ruler et Fredriksson, 2009, p. 7)

En formulant une telle critique, Habermas remet en question les prétentions des relationnistes quant à la prise en considération de l'intérêt public dans leur pratique, une question sur laquelle nous nous pencherons plus loin.

---

<sup>37</sup> La crise mondiale provoquée depuis 2007 par la chute des entreprises de prêts hypothécaires à risques (*subprimes*) aux États-Unis en est un exemple éloquent.

### 3.3.5 La théorie de la réception active

En 1971, Wilbur Schramm écrit qu'il faut :

[...] effectuer une volte-face complète et passer des théories de l'auditoire passif aux théories du récepteur actif. [...] Plutôt que de considérer le processus de la communication comme l'effet d'un projectile magique il est maintenant nécessaire de le considérer comme deux actes séparés, l'un étant effectué par un émetteur et l'autre par un récepteur.<sup>38</sup>

Cette perspective offre un appui à ce que Ravault (1996) appelle « le sens ultime de la communication », qui n'est ni dans le texte, ni fixé, contrairement, selon lui, à l'avis de « ces "experts en communication" (pour lesquels) la signification s'impose aux récepteurs qui n'ont pas d'autres choix que de décoder "convenablement" ou "correctement" les signes. » (Ravault, 1996, p. 67). Selon la théorie de la réception active, le sens n'est pas dans le contenu, mais dans le décodage qu'en font les récepteurs avec leur « cadre conceptuel, cognitif et affectif » (1996, p. 73). Quels sont les facteurs qui constituent ce cadre ? Évoquant Thayer (1968), Ravault précise :

Lorsqu'il construit le sens du « message » qu'il « reçoit », le destinataire le fait en fonction de sa propre perception de la situation, de ses propres intentions et besoins ainsi que de sa sensibilité ou de ses compétences communicationnelles. Cette construction du sens se fait aussi en fonction de ce que le récepteur croit être les intentions de l'émetteur ainsi que du souvenir qu'il a des interactions qu'il a déjà entretenues avec ce dernier. L'anticipation des conséquences de son acceptation ou refus de comprendre et de croire l'émetteur intervient aussi. (1996, p. 71)

À ces facteurs, Ravault (1996, p. 72) ajoute ceux qu'avance Dunn (1969), et qui sont des plus intéressants en vue d'une réflexion sur les relations publiques :

[...] les différents aspects du contexte organisationnel, l'orientation idéologique du groupe auquel appartient le destinataire et l'importance que ce groupe a pour

---

<sup>38</sup> W. Schramm, « The Nature of Communication Between Humans », in W. Schramm et D. Roberts (dir.) *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana, University of Illinois Press, 1971 ; cité dans J.-R. Ravault, 1996, p. 72.

lui, l'activité des leaders d'opinion, l'ambiance sociale dans laquelle le récepteur s'expose aux « messages », le fait qu'il se sente forcé ou non de jouer un rôle particulier, sa personnalité et son caractère, sa classe sociale et son niveau de frustration ou de satisfaction, la nature des médias et des supports, l'existence et l'accessibilité des mécanismes sociaux susceptibles de lui permettre d'accomplir l'action qu'il souhaite réaliser après avoir été exposé aux « messages ». [...] »

Nous croyons que certains de ces postulats peuvent éclairer notre réflexion quant à la conception du récepteur dans le modèle de pratique dominant et à sa prise en considération dans l'élaboration de campagnes de relations publiques.

### 3.3.6 Le paradigme critique en relations publiques

Le paradigme critique en relations publiques présente une proximité indéniable avec les approches critique et postmoderniste, notamment en ce qui a trait à leur remise en question de l'hégémonie du pouvoir managérial dans les organisations. Comme le souligne L'Etang (2008), les tenants de ce paradigme remettent à la fois en question le paradigme dominant et le « mythe de la symétrie » (p. 257). Offrant un exemple de la réflexion à ce sujet, L'Etang (p. 258-259) évoque le travail de Holtzhausen :

« [...] Holtzhausen [...] aims to free PR from its narrow definition as organizational communication management to argue that symmetry can be seen as manipulation and management control. Holtzhausen argued that the postmodern PR practitioner would serve as the conscience and change agent of the organization (Holtzhausen, 2000 : 105). [...] According to Holtzhausen, [...] that is not the role of public relations to strive for consensus (as in the dominant paradigm), but to identify tensions between the organization and internal and external publics in order to expose and acknowledge differences [...]. »

Selon L'Etang (2008), la théorie critique s'appuie résolument sur une approche qualitative et théorise souvent sur la théorie<sup>39</sup>. Ce parti pris pour une approche qualitative est d'ailleurs à la source de la... critique formulée au sein du paradigme dominant à l'encontre de l'approche critique des relations publiques et, est-il permis

---

<sup>39</sup> « [...] often theorizes about theory [...] »

de le croire, de sa marginalisation. En fait foi le point de vue exprimé à ce sujet par Botan et Hazleton (2006, p. 9) :

« Critics of the Symmetrical/Excellence approach have spoken up, but either the field has failed to see enough merit in what they have done to develop their work into alternative paradigms, or they have limited their remarks to critiques and failed to conduct affirmative research, share their data, and sufficiently open their own theories to critical discourse. »

Nonobstant ce point de vue et eu égard aux objectifs que nous poursuivons, nous pouvons déjà tenir pour acquis que le paradigme critique en relations publiques sera pour nous une importante source d'inspiration.

### 3.3.7 La théorie des parties prenantes

Selon Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006), c'est dans les travaux réalisés en 1932 par A. A. Berle et G. Means que l'approche *stakeholder* trouve son origine. Cependant, ils estiment que c'est en 1984 que le terme *stakeholder* a vraiment connu son envol, avec la publication du livre *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, de R. E. Freeman. Pour celui-ci, le terme *stakeholder* se définit de la façon suivante : « A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives. » (Freeman, 1984, p. 46) Il est d'ailleurs intéressant de voir comment Freeman prend acte de l'évolution de la relation entre la société et l'organisation, et intègre à sa définition les groupes influencés – et non seulement ceux qui influencent – par l'organisation :

« I make the definition symmetric because of the changes which the firm has undergone in the past few years. Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which ignored the effects on these groups. Thus, by calling those affected groups "stakeholders," the ensuing strategic management model will be sensitive to future change, and able to turn new "external changes" into internal changes. » (1984, p. 46)

Selon Bonnafous-Boucher et Pesqueux, c'est aux États-Unis que le terme de *parties prenantes* est d'abord apparu, à titre de riposte libérale « à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire (*shareholder*), primauté rendue légitime durant les mandats du président Reagan » (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006, p. 20). Selon eux :

[...] l'objectif essentiel de la théorie [...] est d'élargir la représentation que les sciences de la gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires. (p. 158)

Parmi les fondements de la théorie évoqués par Bonnafous-Boucher et Pesqueux, retenons que « l'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions... » (p. 25) ; que la théorie s'intéresse à « la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes » (p. 25) ; que « les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents [...] » (p. 25) ; enfin, que ces intérêts ont « une valeur intrinsèque [...] » (p. 25).

Bien que fragmentaires, ces éléments permettent de saisir la nature de la dynamique entre les parties prenantes et l'organisation que propose la théorie, une dynamique susceptible de produire tant des convergences que des divergences entre ces acteurs et qui, chez les parties prenantes, est alimentée par une grille d'analyse et la représentation d'intérêts qu'on peut présumer être généralement différents de ceux de l'organisation, cette dernière ayant pour but principal de satisfaire ses actionnaires. Dans ce contexte, les *stakeholders* se positionnent :

[...] en contrepoint du « propriétaireisme » de la catégorie des actionnaires [Bonnafous-Boucher, 2005], « propriétaireisme » qui se caractérise par la légitimation d'un modèle qui conçoit l'organisation comme un système construit pour générer des rentes à ses propriétaires en relation avec des contrats « sociaux » établis avec les parties prenantes. (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006, p. 20)

Certains auteurs vont plus loin, interprétant la théorie comme une réflexion sur la nature même de l'organisation :

La théorie des parties prenantes constitue une tentative de reformulation de la nature de l'entreprise et cherche à être, à la fois, une théorie managériale et une théorie éthique. (Jones et Wicks, 1999, 24 (2), p. 206-221, cité dans Bonnafous-Boucher et Pesqueux, p. 157)

À ce titre, la théorie des parties prenantes offre une contribution d'intérêt à notre réflexion sur le rapport des relations publiques à l'organisation. Ainsi, plutôt qu'une pratique fondée sur l'atteinte des seuls objectifs de celle-ci, les praticiens pourraient envisager leur rôle comme en étant un d'accompagnement, destiné à aider l'organisation à assumer ce que Ansoff (1968) considère comme l'une de ses principales responsabilités et que Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006, p. 159-160) rappellent ainsi :

[...] la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle. L'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions. Le profit est l'une de ces satisfactions, mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs.

Ce point de vue n'est pas sans évoquer celui de Thayer (1987, p. 87) au sujet de la relation entre l'organisation et son environnement :

« [...] because the basic phenomena of communication are what they are, living [open] systems and their environments are interdependent. What this means, in turn, is that the success or failure of an enterprise is a function not of the enterprise alone [as is so often assumed], but of the nature of the state relationships that obtain between the enterprise and the various relevant domains of its environment. Thus "profit" is not a measure of enterprise effectiveness, but of the efficacy of its state relationships. And no enterprise can be more efficacious than its subserving communication systems. »

En ouvrant la voie à une nouvelle conception de la nature de l'entreprise (ainsi que le veulent Jones et Wicks (1999), qui rejoignent en ce sens le point de vue de Lacroix, sur lequel nous nous pencherons maintenant), la théorie des parties prenantes confirme la légitimité d'une réflexion qui questionne le modèle dominant

actuel des relations publiques et qui tente de proposer diverses pistes en vue de participer à l'élaboration d'un autre modèle de pratique.

### 3.3.8 La critique de la raison économiste de Lacroix

Selon Lacroix (2009, p. 7), le crépuscule du XX<sup>e</sup> siècle a été le témoin de la montée de deux phénomènes, soit l'individualisme et la mondialisation, qui a « radicalement transformé l'espace public en un espace marchand où les décisions concernent essentiellement la faisabilité économique et la rentabilité financière ». Pour Lacroix, cette mondialisation tend « à unifier l'espace public en le débarrassant de ses normes morales et politiques » (p. 8). La dissolution des communautés et la disparition de repères communs à tous leurs membres qui en résultent créent alors un environnement propice à « la prise de décision essentiellement fondée sur la performance financière et la faisabilité économique » (p. 8-9). C'est ainsi qu'on a assisté, au cours des dernières années, à la financiarisation de l'économie, soit le fait que les marchés « ne répondent plus à des impératifs de rentabilité à moyen et à long terme, mais plutôt à la logique des marchés financiers et boursiers essentiellement axés sur la productivité à très court terme » (p. 9). Il s'opère, dès lors, une déconnexion entre économie et société :

De fait, faute d'une matrice sociale crédible et acceptée, faute d'un système pouvant servir de référence et d'assise à toute régulation sociale, tout comportement peut être légitimé en vertu d'un ensemble de valeurs défendues par une ou plusieurs personnes, ce qui accélère le délitement des communautés, l'éclatement de la sphère politique, la désarticulation des projets éthique et politique au profit de la seule efficacité économique. (p. 9)

Pour Lacroix, l'économie a changé de place pour devenir, non plus « un discours parmi d'autres mais "le" discours qui gouverne nos vies » (p. 17), celui sur lequel les économistes se sont appuyés pour en venir à faire et à justifier des choix sociaux, celui qui a effacé la dimension humaine au profit de l'économie :

C'est ce glissement que j'appellerai économisme : une interprétation et une explication des phénomènes sociaux s'appuyant sur la méthodologie économique, explication qu'on fait ensuite fonctionner comme une légitimation

morale des choix, puisque cette dernière serait aussi présente dans le discours économique. (p. 21)

Selon Lacroix, ce glissement n'est pas anodin, puisqu'il est l'un des piliers qui a permis la naissance de l'économie normative – aussi appelée économie du bien-être –, qui vise à « formuler des jugements de valeur sur l'état actuel ou à venir des systèmes sociaux, de même que sur les modifications qu'il faudrait leur apporter » (p. 40). Or, Lacroix fait une critique sévère de ce courant qui a transformé l'économie réelle en économie virtuelle et qui a fait en sorte que « la sphère publique est désormais instrumentalisée par l'économisme » (p. 152) :

[...] fusions et financiarisation de l'économie traduisent une conception de la vie en société qui est inquiétante à plus d'un titre : d'abord, en raison de la déshumanisation qu'elle entraîne ; ensuite, en raison de la subordination du politique à l'économique qui en résulte ; et enfin, en raison des dérives qui n'ont eu de cesse de se répéter depuis le début des années 2000 [...]. Trois facteurs qui poussent progressivement nos sociétés à se transformer en des machines à produire de la richesse sur la seule base de la spéculation et des plus-values financières au détriment du réel bien-être des citoyens. (p. 152)

Face à ces phénomènes et tout en prenant acte de la réalité des sociétés libérales et marchandes, Lacroix plaide en faveur d'une réhumanisation de l'économie, réhumanisation qui éviterait la subordination des différentes sphères de l'activité humaine à la seule sphère économique et qui réintroduirait le discours éthique – qui « concerne l'intersubjectivité de l'action humaine » (p. 153) – dans la réflexion sociale. Se demandant s'il ne serait pas possible d'intégrer de nouveaux paramètres éthiques qui permettraient de recadrer l'économie dans l'ensemble social tout en évitant les dérapages des dernières années, Lacroix répond lui-même positivement à la question, soulignant l'émergence de notions telles que développement durable et financement socialement responsable.

### 3.4 Concepts clés

#### 3.4.1 Le concept de relations publiques

Comme nous l'avons constaté, il n'existe pas encore de définition des relations publiques qui fasse l'unanimité. Néanmoins, afin de faire progresser la discussion sur le rôle des relations publiques, nous croyons qu'il est pertinent de proposer une synthèse des principaux éléments constitutifs<sup>40</sup> du concept de relations publiques. Pour l'heure, les éléments que nous avons retenus sont au nombre de huit :

- Fonction de gestion : La majorité des définitions situent les relations publiques au niveau managérial de l'organisation, par opposition à un niveau plus technique. De ce fait, on peut déduire que les gestionnaires des relations publiques sont solidaires des valeurs et des objectifs organisationnels définis par la direction, et que leur tâche consiste à maximiser la contribution des relations publiques à l'atteinte de ces objectifs ;
- Finalité (de l'organisation) : Si elle n'est pas souvent explicite, la finalité de l'organisation apparaît en filigrane dans certaines définitions. Il s'agit essentiellement de l'atteinte de ses objectifs, tâche à laquelle doivent contribuer les relations publiques. Compte tenu du caractère central de cette variable en gestion, il est impératif qu'elle soit considérée comme une des notions constitutives du concept de relations publiques ;
- Intentionnalité : La plupart des définitions recensées démontrent que la pratique des relations publiques procède essentiellement d'une volonté d'agir plutôt que de réagir (dimension téléologique des relations publiques) et qu'elle constitue, à ce titre, une activité conduite intentionnellement et à des fins précises par les organisations ;

---

<sup>40</sup> C'est-à-dire ceux qui reviennent le plus souvent, explicitement ou implicitement, dans les différentes définitions proposées par les auteurs. Notons que nous nous sommes également inspiré de la liste de mots clés proposée par Wilcox, Ault et Agee (1992).

- Bidirectionnalité : L'intention d'initier et de maintenir un dialogue se trouve au centre de la plupart des définitions. Cela suppose donc, au plan théorique, l'établissement d'une communication bidirectionnelle qui, selon Wilcox, Ault et Agee (1992), inclut la rétroaction des publics et l'aptitude à écouter ;
- Mutualité : Le dialogue évoqué se veut mutuellement profitable, à partir d'une compréhension réciproque des intérêts, objectifs et attentes des parties prenantes. Certains auteurs dépassent la notion de compréhension et vont jusqu'à évoquer la coopération (Harlow, cité dans Grunig, 1992) ou la résolution de conflits d'intérêts (Black, 1972) entre ces parties ;
- Publics ou parties prenantes : Sans égard au vocable utilisé, est posée l'existence d'acteurs externes (et parfois internes) dans l'environnement organisationnel, dont les perceptions, les attitudes ou les comportements sont susceptibles d'être influencés par ou d'avoir un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. C'est sur la gestion de la relation de l'organisation avec ces acteurs que se concentre l'action des praticiens des relations publiques ;
- Permanence : Les relations publiques sont considérées comme un effort permanent qui contribue à l'adaptation de l'organisation aux mutations de son environnement. Cette contribution est aussi posée comme une activité proactive, du fait de la veille que les praticiens exercent sur l'environnement et de l'information qu'ils relaient à ce sujet à la direction ;
- Intérêt public : La notion d'intérêt public est parfois évoquée et mise en parallèle avec les intérêts de l'organisation. C'est justement en raison de cette mise en rapport que cette notion nous semble des plus importantes.

### 3.4.2 Le concept d'organisation

La documentation est très riche en ce qui a trait à la définition, à la discussion et à la critique du concept d'organisation. Considérant que le postulat de départ de la majorité des définitions des relations publiques situe ces dernières au niveau des fonctions de gestion de l'organisation, on peut raisonnablement croire que la conception de l'organisation ou la philosophie managériale à laquelle adhèrent les membres de sa direction aura un impact majeur sur le cadre théorique, sur le rôle et sur les responsabilités des praticiens des relations publiques<sup>41</sup>. Nous retiendrons donc trois conceptions de l'organisation aux fins de notre réflexion, qui découlent des paradigmes fonctionnaliste, interprétatif et critique du domaine de la gestion.

Comme l'indiquent Giroux et Demers (1998), le paradigme fonctionnaliste a été largement documenté et discuté, tant dans le domaine de la gestion que dans celui de la communication organisationnelle. Ici, la réalité est concrète et extérieure à l'individu. L'organisation, selon les théories mécaniste, scientifique et bureaucratique, est présentée comme une réalité structurée pour répondre aux exigences de la division du travail (Beaudry, 2006). Sa conception, qui doit être la plus efficiente possible, tout comme celle du travail, revêt donc une importance primordiale (Dessler, Starke et Cyr, 2004). Bertrand et Vallée (1995, p. 11) résument bien la vision fonctionnaliste de l'organisation : « Une organisation est un ensemble de structures et d'opérations qu'il faut formaliser. Une organisation est fondamentalement rationnelle si elle est structurée, formalisée, standardisée et contrôlée. »

Inspirée par la systémique, l'école de la contingence ajoute une nouvelle pierre à l'édifice du fonctionnalisme, en avançant que les organisations les plus efficaces sont celles dont la configuration leur permet le mieux de composer avec leur

---

<sup>41</sup> Et inversement, sur la perception ou sur la compréhension qu'auront les praticiens des relations publiques de leur propre rôle au sein de l'organisation.

environnement. Mintzberg (1989) expliquera que tous les types – toutes les configurations – d'organisations possèdent six constituantes, soit un *centre opérationnel* (lieu de production), un *sommet stratégique* (la haute direction), une *ligne hiérarchique* (qui lie les deux premières), une *technostructure* (où est planifié et contrôlé le travail), un *support logistique* (fournisseurs de services internes, niveau auquel il situe les relations publiques) et une *idéologie* (qu'il met en parallèle avec la notion de « culture »). À ces six parties s'ajoute ce que Mintzberg qualifie d'essence de la structure, soit « la *division du travail* entre diverses tâches à effectuer et la *coordination* de ces tâches » (1989, p. 156-157), afin que l'organisation puisse s'acquitter de ses activités. Pour lui, l'organisation n'est donc pas autre chose qu'une construction dont la finalité conditionne la structure et les mécanismes opérationnels. Rien ne laisse entendre, dans son propos, que cette structure puisse être remise en question ou adaptée pour des motifs autres que fonctionnels, c'est-à-dire qui concourent à cette finalité.

Le concept d'organisation au sein du paradigme interprétatif est tout autre. Ainsi que nous l'avons déjà souligné, Putnam et Pacanowsky (1983) estiment qu'une des distinctions entre fonctionnalisme et interprétivisme tient à leur approche des phénomènes sociaux. De même, pour Weick (2001, p. 196) :

« [...] people invent organizations and their environments and these inventions reside in ideas that participants have superimposed on any stream of experience. This contrasts with the view that organizations and environments consist of underlying structures that are revealed to inquisitive discoverers. »

L'approche interprétative s'intéresse donc à la construction du sens, à la façon dont l'individu donne un sens à son rapport au monde par le biais de la communication. On s'y intéresse à la nature de la réalité, à l'ordre social, au rôle de la connaissance dans l'action sociale et à la relation entre les individus et leur environnement. On est donc ici en présence d'une posture subjectiviste, par opposition à la posture objectiviste du fonctionnalisme, dans laquelle la réalité sociale est extérieure à l'individu.

Le paradigme critique propose une perspective différente. Comme l'indique Beaudry (2006, p. 17), « l'organisation est conçue comme un instrument de domination au service d'une classe de privilégiés ». En ligne droite avec ce point de vue, Mumby et Stohl (1996) voient l'organisation comme une communauté où s'expriment des groupes qui remettent en question les façons dominantes de voir les choses, par opposition à une structure stable. L'organisation n'est donc pas le seul lieu de la rationalité managériale, mais celui d'une pluralité de rationalités, où l'efficacité est un concept qui reflète les interactions complexes entre la création de sens par les individus et le collectif. Ici, la culture organisationnelle<sup>42</sup> repose sur un contexte structuré et sur un environnement dans lesquels agissent des processus caractérisés par des pratiques communicationnelles, culturelles et sociales à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation où se coconstruisent une ou des réalités, par opposition à un objet qui peut être façonné à volonté afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ce faisant, ils suggèrent trois choses : qu'il est illusoire de considérer l'organisation comme un système imperméable au reste de la société, qu'il est irréaliste, voire dogmatique, de tenir le discours organisationnel – entendre managérial – comme seul valable ou digne d'intérêt, entre autres à cause de sa charge idéologique et, enfin, qu'il est légitime d'envisager les relations publiques dans une perspective autre que fonctionnaliste.

Benson (1977), lui, en appelle à la reconstruction des organisations au vu de ce qu'il estime être l'incapacité de la sociologie des organisations à instaurer une posture critique. Il milite en faveur d'une analyse dialectique qui propose une réflexion fondée sur la vie sociale des individus, qui s'intéresse aux conditions qui devraient leur permettre de reconstruire les organisations et d'établir des formations sociales à l'intérieur desquelles cette reconstruction est possible. Pour lui, c'est ce processus de construction qui compte, un processus fondé sur la relative autonomie

---

<sup>42</sup> Soulignons que les auteurs parlent de plus en plus de cultures organisationnelles multiples plutôt que d'une culture organisationnelle, étant entendu que des univers souvent très divergents se côtoient au sein des organisations (le monde syndical, par exemple, a créé une culture qui lui est propre, différente de celles des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires ou des employés non syndiqués, pour ne donner que cet exemple).

des individus dans l'organisation, sur la confrontation des intérêts des parties prenantes avec les avantages et les inconvénients de la structure et le pouvoir ou, en d'autres termes, la capacité des individus à orienter les événements.

### 3.4.3 Le concept de communication

On peut comprendre l'influence déterminante que peut avoir l'une ou l'autre de ces conceptions de l'organisation sur l'approche et sur la pratique des relations publiques.

Comme l'indiquent Giroux et Demers (1998, p. 19), le modèle de communication qui prévaut dans le paradigme fonctionnaliste est celui du traitement et du processus de transmission de l'information dans un cadre où l'organisation est :

[...] conçue comme une entité préexistante aux acteurs, bien intégrée et monolithique. [...] Les acteurs y sont réduits aux rôles d'émetteur et de récepteur, l'émetteur étant responsable de la création du message (encodage) et le récepteur étant essentiellement passif, un réceptacle pour l'information qui lui est envoyée (décodage).

Giroux et Demers ajoutent que le message vise « [...] la propagande plutôt que l'analyse rationnelle. Il a donc une valeur idéologique, c'est-à-dire qu'il présente comme seul valable le point de vue du groupe dirigeant et qu'il décrit celui-ci comme étant partagé par tous ». (p. 22)

Dans un cadre interprétatif, le modèle qui prévaut est plutôt axé sur le sens et il participe d'abord à la construction de la réalité sociale de l'organisation (Putnam et Pacanowsky, 1983). À ce titre, parce qu'il est centré sur le point de vue des acteurs et sur leurs interactions, le modèle tient pour acquis la multiplicité des interprétations possibles du message, dont est issu le sens qui sera donné à l'organisation.

La communication est donc bidirectionnelle. Le défi est alors de faire en sorte que les représentations ainsi créées soient partagées pour éviter l'éclatement de l'organisation. Le processus d'interprétation est donc conçu comme intersubjectif et visant l'intercompréhension. (Giroux et Demers, 1998, p. 21)

Enfin, du point de vue postmoderniste, la communication organisationnelle est assimilée à un modèle de manipulation idéologique. Pour Tietze, Cohen et Musson (2003), le discours managérial issu de la perspective fonctionnaliste n'a d'autre but que de prescrire la façon de penser, de parler et d'agir dans un contexte de travail. Les auteures soulignent d'ailleurs la puissance du discours dans le monde organisationnel, en particulier lorsqu'il est question de stratégie corporative en évoquant la question posée en 1991 par Knights et Morgan : « Can there be any other way of looking at organizations other than one which derives from the discourse of corporate strategy? » (Tietze, Cohen et Musson, 2003, p. 84)

#### 3.4.4 Le concept de gestion

À quoi fait-on référence lorsqu'il est question de gestion ou de fonction de gestion ? La réponse à cette question est importante, considérant qu'il s'agit d'une référence centrale dans le paradigme dominant des relations publiques.

Pour Dessler, Starke et Cyr (2004, p. 4), la gestion est un « Processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources financières, physiques, humaines et des ressources en information d'une organisation, mis en place afin d'atteindre un but prédéterminé<sup>43</sup>. » Ils soulignent que « Les auteurs en gestion attribuent depuis toujours quatre fonctions de base au gestionnaire : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. » (p. 6) La planification a notamment pour objet d'établir des objectifs et de prévoir, « c'est-à-dire à prédire ou à anticiper ce que l'avenir réserve à l'organisation » (p. 6). L'organisation vise, ensuite, à structurer le travail, par exemple en explicitant les tâches, en engageant ceux qui en auront la responsabilité et en traçant les lignes hiérarchiques, c'est-à-dire les « lignes d'autorité et de communication » (p. 6). La direction, pour sa part,

---

<sup>43</sup> On remarquera que cette description reste près de celle que faisait Fayol (considéré par Rojot [2003, p. 43] comme « le père de la gestion comme discipline et comme métier »), en 1916, de l'activité « administrative » de l'entreprise, en affirmant que celle-ci comportait cinq composantes, soit l'organisation, la coordination, le contrôle, le commandement et la prévoyance (planification).

« désigne l'exercice d'une influence dans le but d'assurer l'exécution des tâches, de soutenir le moral des troupes, de modeler la culture de l'entreprise et de gérer les conflits et la communication » (p. 6). Le contrôle, enfin, est la fonction par laquelle on établira des normes auxquelles on comparera les résultats. Soulignons qu'aucune fonction ne comporte l'exécution des tâches qui doivent être accomplies. Au contraire, le gestionnaire doit « coordonner le travail des subordonnés » (p. 6).

Pour Hafsi, Séguin et Toulouse (2000, p. 52), les principales composantes du processus de gestion sont :

[...] le choix des principaux dirigeants, l'approbation des principaux investissements et désinvestissements, le choix de la structure de l'organisation, [...] l'élaboration des systèmes d'information et de contrôle, la définition et la gestion des systèmes de récompenses et de punitions, l'approbation des émissions de capitaux et des budgets d'opération, la formulation d'objectifs et de politiques opérationnels et, enfin, l'exercice du pouvoir et du leadership dans la gestion quotidienne de ces variables, selon un style permettant de nuancer, d'inspirer, de motiver et d'orienter l'action.

Cette conception de la gestion s'approche des concepts de *sommet stratégique* et de *ligne hiérarchique* proposés par Mintzberg et développés par Rojot (2005, p. 146) :

Le sommet stratégique se préoccupe de la globalité de l'organisation. Il s'assure que l'organisation remplit sa mission efficacement et sert les objectifs ou les besoins de ceux qui la contrôlent. Il exerce certaines fonctions de supervision directe en attribuant les ressources, réglant les conflits, disséminant l'information ainsi que la surveillance et le leadership. [...] Il est aussi chargé des relations avec l'environnement et de la gestion des conditions à la frontière de l'organisation. [...] Enfin, il développe la stratégie de l'organisation. [...] La ligne hiérarchique moyenne est composée d'une chaîne de cadres investis de l'autorité formelle qui relie le sommet stratégique au noyau opérationnel. [...] Chaque membre de la ligne hiérarchique accomplit, à son niveau, le travail du sommet stratégique.

Il semble donc que la première acception théorique du concept de gestion dans la documentation managériale réfère au niveau le plus élevé de l'organisation, celui de la haute direction, dont le mandat principal consiste à structurer l'organisation et à

en définir la raison d'être et la stratégie. Quant aux fonctions relevant du domaine de la gestion, certaines constantes peuvent être relevées. Ainsi, outre celles qui ont été évoquées indirectement plus haut par Hafsi, Séguin et Toulouse, Côté et Hafsi (2000) ajoutent les fonctions des ressources humaines, de la finance-contrôle et de la performance financière, de la gestion des opérations et du marketing. Considérant la position du paradigme dominant à l'égard du caractère managérial des relations publiques, il pourrait être intéressant de tenter d'interpréter le véritable niveau de correspondance entre la signification de la notion de fonction de gestion véhiculée dans les définitions des relations publiques et la façon dont elle est définie par les auteurs en management.

Quelques auteurs, dont Rojot (2003), ouvrent des pistes de réflexion à cet égard en évoquant, directement ou indirectement, la notion de niveau dans la ligne hiérarchique. C'est aussi le cas de Pierce et Robinson (1982, cités dans Grunig, 1992, p. 120-121), qui posent la gestion stratégique (*strategic management*) comme une activité qui s'exerce à trois niveaux : au niveau corporatif, où sont définies les grandes stratégies ; au niveau de la conduite des affaires (*business or specialty levels*) ; et au niveau fonctionnel, soit celui des gestionnaires de produits, des régions géographiques et des fonctions telles que le marketing ou les relations publiques. Si cette approche ouvre la porte à une qualification des relations publiques à titre de fonction de gestion, ce n'est donc pas au premier niveau de l'activité organisationnelle, celui de la gestion stratégique, qu'elle le fait, mais plutôt au troisième, c'est-à-dire au niveau fonctionnel. La position de Pearce et Robinson s'approche de celle de Mintzberg (1989), celui-ci comptant les relations publiques au nombre des fonctions de support logistique de l'organisation. Quand à Hafsi, Séguin et Toulouse (2000), ce n'est qu'en tant que système destiné à compléter la structure que la communication est évoquée, au même titre que, par exemple, la répartition des ressources ou l'information de gestion. Pour ces auteurs, les relations publiques sont exclues de la sphère managériale.

Higgins<sup>44</sup> (1979) pose un regard différent – et, à l'aune du paradigme dominant des relations publiques, certainement plus attrayant – sur la question, lorsqu'il discute de la notion de *strategic management*, qu'il définit comme le processus qui consiste à gérer la réalisation de la mission de l'organisation en même temps qu'à gérer la relation de celle-ci avec son environnement. Sans y faire référence explicitement, Higgins ouvre ainsi la porte au positionnement des relations publiques dans les niveaux supérieurs de la sphère managériale, une vision qui fait écho, théoriquement, à la réalité de certaines organisations dans lesquelles les premiers postes de responsabilité en matière de relations publiques sont situés au niveau de la vice-présidence.

#### 3.4.5 Le concept de stratégie d'entreprise

La proposition de quelques éléments de définition du concept de stratégie d'entreprise est suggérée par la finalité des relations publiques, qui réside, selon le paradigme dominant, dans leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. On ne saurait, en effet, prétendre que la volonté d'établir des relations qui soient mutuellement profitables entre une organisation et ses différents publics soit un objectif en soi ou tienne lieu de finalité. Cela étant, on peut donc croire que le travail des relations publiques doit être partie intégrante de la stratégie déployée par l'organisation pour atteindre ces objectifs. Or, comment définit-on le concept de stratégie d'entreprise ?

Pour Hafsi, Séguin et Toulouse (2000, p. 55), la stratégie est « une théorie de l'action » qui comporte cinq composantes, soit la stratégie :

[...] comme prolongement du ou des dirigeants [...] comme expression d'une communauté de personnes [...] comme filon conducteur [...] comme construction d'un avantage concurrentiel [...] comme gestion de la relation entreprise/ environnement ». (p. 56)

---

<sup>44</sup> H. M. Higgins, *Organizational policy and strategic management: Texts and cases*, Hillside, 1979, Dryden ; cité dans J. E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communications Management*, p. 119.

Ce sont autant d'aspects qui influent sur la prise de décision et sur l'action. Dans le même ouvrage, Bertin Nadeau<sup>45</sup> définit en ces termes la stratégie d'entreprise :

[...] la synthèse des principaux objectifs et politiques de l'entreprise qui incarnent sa personnalité, sa compétence distinctive et l'essentiel de ce qu'elle fait [sa position stratégique] ou planifie de faire [son plan stratégique] afin de répondre aux attentes de ceux qui ont du pouvoir<sup>46</sup> sur elle et dont la contribution est essentielle à son existence. (p. 50)

Cette définition rejoint celle de Torrès-Blay (2004, p. 113), pour qui la stratégie d'entreprise est « un ensemble d'actions de long terme et finalisées en vue de s'intégrer à l'environnement ». Dessler, Starke et Cyr (2004) considèrent, pour leur part, qu'il existe trois types de stratégie, soit la stratégie *directrice* (les domaines dans lesquels l'entreprise veut s'investir), la stratégie *d'affaires* (comment assurer la compétitivité de l'entreprise à long terme) et la stratégie *fonctionnelle* (les plans que chacun des services doit suivre en vue d'atteindre les objectifs fixés). Ces trois types de stratégie se déploient sous le parapluie de la gestion stratégique, c'est-à-dire le processus qui permet de définir et de concrétiser la mission de l'organisation « en faisant correspondre ses capacités internes aux exigences de son environnement externe » (p. 188).

### 3.5 Conclusion

Nous avons pu constater, tout au long du présent chapitre, que l'étude des relations publiques est l'objet d'une importante production scientifique, tantôt fondée sur des résultats de recherche théorique ou empirique, tantôt inspirée par des perspectives critiques. À ce titre, cette production s'avère de la plus grande

---

<sup>45</sup> Bertin Nadeau a été président et chef de la direction de la chaîne de magasins d'alimentation Provigo de 1989 à 1993. Au moment d'écrire ces lignes, il était professeur associé au Service de l'enseignement du management des HEC-Montréal.

<sup>46</sup> Nadeau fait référence ici à ce qu'il appelle la « coalition du pouvoir », qui comprend une coalition externe (conseil d'administration, clients, fournisseurs, partenaires d'affaires, défenseurs de l'intérêt public, groupes de pression, etc.) et une coalition interne (président, autres principaux dirigeants, experts, cadres et employés). (p. 45).

pertinence pour nous, de la même façon que les différentes approches théoriques que nous avons retenues. La recension des principaux concepts qui concourent à la construction du cadre conceptuel des relations publiques, de même que d'un certain nombre de concepts connexes issus du domaine de la gestion, contribuera également à baliser la discussion que nous entreprendrons au prochain chapitre au sujet du statut et du rôle des relations publiques.

## CHAPITRE IV

### LE RÔLE ET LE STATUT DES RELATIONS PUBLIQUES : UNE PERSPECTIVE CRITIQUE SUR LE MODÈLE MANAGÉRIAL

#### 4.1 Introduction

Au fil des dernières décennies, le modèle managérial (fonctionnaliste) des relations publiques s'est imposé, en Amérique du Nord, comme modèle dominant de la pratique. Le présent chapitre propose une synthèse des principaux éléments constitutifs de ce modèle, sa mise en parallèle avec les fonctions de base du processus de gestion et une réponse aux questions sur le rôle et le statut de la pratique dans un cadre fonctionnaliste. Une perspective critique sur le modèle managérial suivra, qui s'appuiera sur les différentes approches que nous avons retenues lors de la construction de notre cadre théorique.

#### 4.2 Le modèle managérial des relations publiques

Avant d'entreprendre la discussion sur le rôle et le statut des relations publiques, nous croyons qu'il est pertinent de proposer une synthèse des éléments qui caractérisent leur pratique en Amérique du Nord, fonctionnaliste au sens de sa conception et de son organisation, marquées par une préoccupation pour la planification, le contrôle, l'évaluation et la quantification de toute activité de relations publiques, de même que des résultats de celle-ci ; et aussi rationaliste en raison de ses aspirations à une pratique « scientifique », qualificatif que nous utilisons ici dans le même sens que Lacroix (2009, p. 20) au sujet de la science économique, c'est-à-dire pour saisir la juste acception du terme dans le domaine des sciences sociales, afin d'éviter de confondre méthodologie et questions éthiques :

Les sciences peuvent [...] être regroupées en deux grandes familles – sciences sociales et humaines et sciences naturelles. L'économie se rangerait dans le premier groupe [...]. Or, avec le temps [...] l'économie politique s'est développée en marge de l'économie pour étudier les besoins, l'organisation de la production, la circulation des richesses et leur répartition tout en esquissant des schémas d'interprétation de la réalité concrète. [...] De là à tenter d'expliquer la réalité sociale à partir d'un cadre économique et de chercher à en orienter le développement à partir d'un schéma d'interprétation « scientifique », il n'y a évidemment qu'un pas, auquel on en aura ajouté un autre consistant à réduire tout discours social, y compris celui de l'éthique, au seul discours économique...

Dans le modèle managérial, la pratique des relations publiques est conçue dans le but de faire en sorte qu'elles apportent la plus importante contribution possible à l'atteinte des objectifs organisationnels. L'optimisation de cette contribution constitue donc à la fois l'assise, le moteur et la finalité de la pratique des relations publiques. Au plan pratique, cette approche se décline en quatre temps, soit :

- L'identification des publics 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 influencés par) ses décisions ;
- La conception de programmes de relations publiques destinés à instaurer et à maintenir, entre l'organisation et ses publics ou parties prenantes, des relations qu'on souhaite mutuellement satisfaisantes ;
- Le déploiement de ces programmes selon des échéanciers préétablis ;
- À terme ou de façon périodique, l'évaluation des résultats produits par ces programmes avant, le cas échéant, leur reconduction.

Les relations publiques se caractérisent, par ailleurs, par un certain nombre d'éléments constitutifs que nous résumons dans le tableau 4.1.

Tableau 4.1  
Principaux éléments constitutifs du concept de relations publiques  
dans le modèle managérial

Élément constitutif	Description
Fonction de gestion	Les relations publiques sont conçues comme une fonction de gestion de l'organisation.
Finalité	Les relations publiques ont pour finalité de maximiser la contribution de la communication à l'atteinte des objectifs organisationnels.
Intentionnalité	Dimension téléologique des relations publiques, dont la pratique est motivée par une volonté d'agir (plutôt que de réagir) au regard de fins précises.
Bidirectionnalité	Établissement d'une communication bidirectionnelle, qui inclut la rétroaction des publics et l'aptitude à écouter.
Mutualité	La communication se veut mutuellement profitable sur la base d'une compréhension réciproque, d'une volonté de coopérer ou de résoudre des conflits d'intérêts.
Publics ou parties prenantes	Acteurs externes et internes de l'environnement organisationnel susceptibles d'être influencés par (ou d'avoir un impact sur) la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.
Permanence	Les relations publiques sont exercées sur une base permanente, de façon à aider l'organisation à s'adapter à son environnement et à atteindre ses objectifs.
Intérêt public	La pratique des relations publiques doit refléter la préoccupation de l'organisation pour l'intérêt public.

Par ailleurs, la méthode des relations publiques, telle qu'elle est décrite dans le paradigme dominant, n'est pas sans faire écho au cadre théorique qui définit la

pratique de la gestion. Le parallèle entre les fonctions de base des relations publiques et celles de la gestion est illustré au tableau 4.2.

Tableau 4.2  
Fonctions de base des relations publiques et de la gestion

Relations publiques <sup>47</sup>	Gestion <sup>48</sup>
Recherche	Planification
Analyse	Organisation
Communication	Direction
Évaluation	Contrôle

Considérées de façon globale, les deux premières fonctions de base des relations publiques et de la gestion poursuivent, *grosso modo*, les mêmes objectifs. Ainsi, dans le cas des relations publiques, la recherche a pour but de « [...] comprendre l'environnement d'une organisation [...] »<sup>49</sup>, après quoi les données recueillies sont analysées « [...] pour établir des objectifs de communication qui aideront l'organisation à améliorer certaines activités, gérer des problèmes ou crises, ou changer d'orientation » et pour « échafauder un programme approprié<sup>50</sup> ». En gestion, d'autre part, la planification vise à « fixer des objectifs [...] à dresser des plans [...] et à prévoir [...] »<sup>51</sup>, tandis que l'organisation permet de « définir les tâches

<sup>47</sup> Selon le *Manuel d'agrément* de la Société canadienne des relations publiques.

<sup>48</sup> Selon Dessler, Starke et Cyr, 2004.

<sup>49</sup> *Manuel d'agrément*, Société canadienne des relations publiques, p. 24.

<sup>50</sup> *Id.* p. 25.

<sup>51</sup> Dessler, Starke et Cyr, 2004, p. 6.

qui doivent être accomplies, à embaucher les gens qui s'acquitteront de ces tâches, à créer des services [...] et à coordonner le travail des subordonnés<sup>52</sup> ». Dans les deux cas, on peut donc raisonnablement avancer que ces étapes permettent, en quelque sorte, d'établir un plan détaillé. La troisième fonction de la pratique des relations publiques vise à « identifier des groupes cibles<sup>53</sup> » ainsi qu'à créer et à envoyer à ceux-ci des messages précis. Cette opération, qui consiste à exécuter et à gérer la communication, n'est pas étrangère à la fonction de direction du modèle managérial, qui table sur « l'exercice d'une influence dans le but d'assurer l'exécution de tâches, de soutenir le moral des troupes [...] et de gérer les conflits et la communication<sup>54</sup> ». Enfin, les fonctions d'évaluation et de contrôle partagent une même finalité, soit, en relations publiques, d'évaluer le succès du programme et, en gestion, de fixer des normes et d'y comparer les résultats obtenus.

On pourrait, enfin, ajouter que quatre facteurs principaux caractérisent le modèle managérial des relations publiques :

- La volonté des praticiens de positionner leur pratique au nombre des fonctions de gestion de l'organisation ;
- Leur finalité, soit de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels ;
- Le caractère fonctionnaliste de leur conception et de leur organisation ;
- Le recours à une méthode « scientifique »<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> *Id.* p. 6.

<sup>53</sup> *Manuel d'agrément*, Société canadienne des relations publiques, p. 26.

<sup>54</sup> Dessler, Starke et Cyr, 2004, p. 6.

<sup>55</sup> Recours qui n'est pas étranger à la quête de légitimité et de reconnaissance des relations publiques à titre de fonction de gestion. Ainsi que le souligne L'Etang (2008, p. 164) : « [...] the credibility of practitioners has been challenged by their lack of professional status, and a perception that public relations cannot deliver measurable results. These concerns have driven the PR industry's professional project and its efforts to evaluate its work. »

Ainsi conçus, les fondements, les principes et l'organisation de la pratique des relations publiques permettent de répondre avec un niveau d'assurance suffisamment élevé à la question de leur statut et de leur rôle à titre de fonction de gestion. En effet, il nous apparaît qu'à défaut d'un ancrage qui attend encore de se vérifier sur une large échelle dans la réalité et qui reste à venir dans les théories managériales, l'aspiration – affirmée dans maintes définitions – des relations publiques au statut de fonction de gestion des organisations, dans le cadre du modèle managérial, est raisonnable et légitime, en accord avec les points de vue exprimés sur le sujet par Broom et Grunig (L'Etang, 2008), qui estiment que les praticiens des relations publiques doivent être membres de la coalition dominante, y avoir accès ou jouir d'un haut niveau d'acceptation de sa part. Cela étant, une autre question émerge aussitôt : S'agit-il du seul modèle possible ? La réponse de L'Etang (2008, p. 11) :

« The dominant paradigm in public relations has tried to build theory in a coherent way that is useful (*functional*) for practitioners. While there is nothing wrong with that, there are other ways of exploring and understanding public relations practice. »

#### 4.3 Une perspective critique sur le modèle managérial

Avant d'apporter notre propre réponse à cette question, nous croyons qu'il est nécessaire de poser un regard critique et de réfléchir aux implications de certaines avancées formulées par les tenants du modèle managérial des relations publiques. On nous permettra de préciser, au préalable, que même s'il s'agit d'un sujet du plus grand intérêt, la critique que nous proposons dans les pages qui suivent n'en est pas une qui porte sur la gestion des organisations, non plus que sur les motivations qui président aux décisions relatives à leur intégration dans leur environnement socioéconomique ou à la formulation de leurs objectifs. Ainsi que l'explique Lacroix (2009, p. 154) au sujet de la réhumanisation de la sphère économique, il ne s'agit pas de nier ici « la réalité des sociétés libérales (au sens philosophique du terme) et marchandes (au sens économique du terme) ni l'importance de la dimension économique de cette société ». Notre propos portera plutôt sur certains éléments du

modèle managérial des relations publiques qui, selon nous, doivent être questionnés. Notre objectif, ce faisant, est de poser un regard interrogatif, non sur le processus du modèle, mais sur ses présupposés et sur la façon dont ceux-ci orientent ou influencent la pratique. Les exemples de questions proposés par L'Etang à ce sujet dans le tableau 4.3 illustrent bien la différence entre les deux perspectives.

Tableau 4.3  
Approches fonctionnelle et critique en relations publiques : questions clés

<i>Questions fonctionnelles</i>	<i>Questions critiques</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment puis-je mesurer le contenu des médias ?</li> <li>• Comment puis-je évaluer cette campagne de relations publiques ?</li> <li>• Quels sont les modèles psychologiques qui pourraient être utilisés pour élaborer une campagne persuasive ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations publiques gênent-elles ou soutiennent-elles la démocratie ?</li> <li>• Le terme relations publiques est-il synonyme de propagande ?</li> <li>• Les relations publiques sont-elles une profession ?</li> </ul>

Tiré de L'Etang *Public Relations : Concepts, Practice and Critique*, London, Sage, 2008, p. 17.<sup>56</sup>

#### 4.3.1 L'insertion des relations publiques dans un cadre fonctionnaliste

Il est vraisemblable que l'adoption, chez les praticiens, d'une perspective managériale des relations publiques ne soit pas sans avoir des répercussions importantes sur la conception de l'organisation à laquelle ils peuvent adhérer. Comme nous avons eu l'occasion de le constater plus tôt, l'approche fonctionnaliste de l'organisation fait de cette dernière une structure dont la conception, fondée sur la formalisation des opérations, de même que sur le contrôle, est inspirée par la recherche d'une efficacité optimale, qui se traduit par sa capacité à atteindre ses objectifs. Dans la même ligne de pensée, rappelons que pour l'école de la

<sup>56</sup> Notre traduction.

contingence, l'organisation la plus efficace est celle dont la configuration lui permet le mieux de composer avec l'environnement, une aptitude qui n'est pas sans évoquer l'objet même des relations publiques. Cette conception se démarque donc des perspectives interprétative et critique, dans lesquelles l'organisation n'est pas le siège de la seule rationalité managériale, mais celui d'une pluralité de rationalités internes et externes. Dès lors – et nous l'avons déjà soulevé – la question suivante<sup>57</sup> s'impose : comment et, surtout, jusqu'à quel point une pratique des relations publiques centrée sur l'atteinte des objectifs d'une organisation peut-elle, simultanément, prétendre à la prise en considération et à la satisfaction des besoins et des attentes – possiblement fort différents – de ses parties prenantes ? De la même façon, quelle est la véritable influence des relationnistes sur la décision des membres de la coalition dominante d'adhérer ou non à une telle approche. Enfin, on peut se demander comment il se fait qu'aucun autre modèle de pratique que le modèle managérial n'ait émergé dans l'industrie nord-américaine des relations publiques et que celui-ci se soit apparemment imposé comme le seul recevable, même si L'Etang (2008, p. 162) fournit ce qui est possiblement une partie de la réponse :

« The extensive research into PR roles [...] which began in the USA under Professor Glen Broom concluded that it was essential for public relations to gain acceptance into "the dominant coalition" in order to perform a strategic role managing organizational relationships rather than being restricted to publicity and crisis communications. »

#### 4.3.2 La représentation de la réalité dans le modèle managérial

En qualité de membres de la coalition dominante ou de gestionnaires, les relationnistes sont tenus, *de facto*, à la solidarité avec le point de vue managérial, et cela, nonobstant « l'objectivité » que commande leur rôle à titre d'interface entre l'organisation et ses publics, et leur responsabilité dans la gestion d'une communication bidirectionnelle entre les acteurs. Il est donc permis de croire que cet état de fait n'est pas sans influencer leur pratique, qui s'exerce dans un cadre où

---

<sup>57</sup> Nous nous attarderons à cette question un peu plus loin.

l'organisation est considérée comme « une entité préexistante aux acteurs (...) » (Giroux et Demers, 1998, p. 19). Tietze, Cohen et Musson (2003) considèrent d'ailleurs que la communication organisationnelle n'est autre chose qu'une manipulation idéologique et rejoignent, à cet égard, Mumby et Stohl (1996), qui refusent de considérer le discours organisationnel comme le seul valable. Cela étant, nous croyons qu'il serait inapproprié de considérer que la représentation de la réalité proposée par le modèle managérial des relations publiques soit la seule qui soit admissible – réalité et signification n'étant pas fixées – et que le projet organisationnel constitue la seule base de discussion envisageable avec les parties prenantes. Rappelons, comme nous l'ont appris les interactionnistes, que le sens est un produit de l'intersubjectivité humaine, issu des interactions entre les humains et modifié par le processus d'interprétation que les individus mettent en œuvre. Il en résulte que les prétentions à la validité du discours des parties prenantes ne devraient pas être considérées comme moins importantes ou moins pertinentes que celles de l'organisation et ne devraient pas, non plus, y être subordonnées.

#### 4.3.3 La finalité de la prise en considération des parties prenantes

À ces questions s'ajoute celle du degré de réalisme – et de transparence – de propositions affirmant que le travail des praticiens des relations publiques a pour but de faire en sorte que les relations entre une organisation et ses publics soient véritablement mutuellement profitables (selon la définition de Wilcox, Ault et Agee), que l'organisation et ses publics puissent vraiment s'adapter l'un à l'autre (selon la définition de la PRSA) ou que les droits, besoins et attitudes de ces publics soient authentiquement pris en compte (selon la définition de la SQPRP). Degré de réalisme, d'abord, en raison de la possibilité théorique que la divergence des intérêts en présence rende impossible l'atteinte de tels résultats ; degré de transparence, ensuite, puisque au contraire de ce que laisse entendre une lecture de premier niveau des définitions des relations publiques, l'atteinte de tels résultats ne saurait être comprise comme la finalité du travail des relationnistes, cette finalité résidant plus justement dans leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. Si

constructives, donc, que semblent être ces ambitions, une approche critique ouvre la porte à l'interrogation suivante : L'établissement de relations se voulant mutuellement profitables, l'encouragement au dialogue et la prise en considération des intérêts des parties prenantes ne constituent-ils pas, dans les faits, des activités de mitigation de l'influence que ces parties prenantes pourraient exercer sur les activités de l'organisation et sur sa capacité à atteindre ses objectifs ? Le cas échéant, cette démarche – dont on peut présumer que l'affirmation explicite n'atteindrait pas le même niveau d'acceptabilité sociale que les formulations courantes<sup>58</sup>, plus « engageantes » – répondrait à la vocation fonctionnaliste des relations publiques telles que la conçoivent Long et Hazleton (1987) et qui consiste à permettre aux organisations « de s'adapter à leur environnement, de le modifier ou de le maintenir dans le but d'atteindre des objectifs organisationnels<sup>59</sup> ».

#### 4.3.4 Intérêts particuliers et intérêt public

Nous croyons, par ailleurs, que la prétention de certaines définitions des relations publiques voulant qu'il soit possible de concilier la poursuite d'intérêts particuliers et celle de l'intérêt public doit aussi être remise en question. Cette avancée peut être relevée, notamment, dans les définitions proposées par Rex F. Harlow (« Public relations [...] defines and emphasizes responsibility of management to serve the public interest [...] ») ; par la *World Assembly of Public Relations Associations* (« Public relations is the art and social science of analysing trends, predicting their consequences, counselling organisational leaders and implementing planned programmes of action which will serve both the organisation's

---

<sup>58</sup> Rappelons à cet égard le point de vue de Kruckeberg et Starck (1988, p. 16) à ce sujet : « The review of definitions of public relations suggests vagueness and disagreement and confusion. Often the definitions fall victim to their own complexities in attempts to be both comprehensive and socially justifiable. »

<sup>59</sup> L. W. Long et V. Hazleton, 1987. « Public relations: A theoretical and practical response », *Public Relations Review*, 13, p. 3-13 ; cité dans Yves Bertrand, et B. Vallée, 1995. *Communication et environnements organisationnels*. Coll. communication organisationnelle, Sainte-Foy, Télé-université, p. 179.)

and the public interest ») ; par Wilcox, Ault et Agee (« The rationale for any public relations activity is to serve the public interest, and not simply to achieve benefits for the organization. Ideally, public relations activity is mutually beneficial to the organization and the public [...]. ») ; et par la SQPRP, pour laquelle les relations publiques doivent être pratiquées « conformément à l'intérêt du public ».

Qu'entend-on, d'abord, par intérêt public ? Selon Simard (2003) :

On ne peut parler de l'intérêt public sans traiter la question du bien commun, qui est le critère général de l'équilibre de l'intérêt public. Le bien commun n'est pas la somme des biens individuels mais un bien spécifique qui se situe au-delà des biens individuels. C'est le bien suprême de la communauté, d'où se déduisent [...] toutes les prescriptions éthiques individuelles et sociales qui lui sont subordonnées comme à la plus haute finalité de l'agir. Le bien commun réfère à des valeurs et des intérêts partagés et publics ; il oriente vers la réalisation d'objectifs partagés comme éléments normatifs décisifs de la vie sociale et comme conditions d'une vie digne de l'être humain et de tout être humain.<sup>60</sup>

On notera avec intérêt que l'ancien commissaire québécois au lobbyisme, André C. Côté, rejoignait Simard à ce propos en écrivant, dans la *Revue parlementaire canadienne* : « Point d'équilibre plutôt que norme objective, l'intérêt public n'est pas la synthèse des intérêts particuliers<sup>61</sup>. »

La question en cause, dans la mise en présence des notions d'intérêt public et d'intérêts organisationnels, corporatifs, institutionnels et particuliers, n'est donc pas celle de la légitimité relative des droits, des valeurs ou des revendications des uns et des autres, mais bien celle de la différence essentielle entre ces notions, qui se

---

<sup>60</sup> Pr. Noël Simard, D. Th. Professeur agrégé de bioéthique et d'éthique fondamentale et sociale à la Faculté de théologie et Directeur du Centre d'éthique de l'Université Saint-Paul, (Ottawa). Propos tenus dans le cadre d'une table ronde de l'Association des praticiens en éthique du Canada, le 29 janvier 2003.  
Source : [http://www.ustpaul.ca/EthicsCenter/documents/activities-notion\\_interet\\_public.pdf](http://www.ustpaul.ca/EthicsCenter/documents/activities-notion_interet_public.pdf)  
Lien revérifié le 18 août 2009.

<sup>61</sup> *Revue parlementaire canadienne*, automne 2006, p. 31. Source : [http://www.commissairelobby.qc.ca/documents/x\\_fichiers/402\\_revue\\_parlementaire\\_canadienne-07.pdf](http://www.commissairelobby.qc.ca/documents/x_fichiers/402_revue_parlementaire_canadienne-07.pdf). Lien revérifié le 31 octobre 2009.

traduit dans la primauté de la première sur les suivantes. En d'autres termes, il ne saurait être question que l'intérêt public soit, de quelque façon, tributaire d'intérêts particuliers et cela, même si cette notion est susceptible de générer une certaine tension :

La notion d'intérêt public, à l'instar de la plupart des notions juridiques renvoyant à des valeurs fondamentales, est susceptible d'une pluralité de sens. Chacune des significations qui sont données à la notion peut revendiquer une certaine part de légitimité. C'est pourquoi elle devient le siège des enjeux opposant les divers groupes d'intérêt dans la société civile. (Trudel, p. 185, cité dans Derieux et Trudel, 1996)

Or, considérant l'importance des enjeux ou la tension que pourrait soulever un écart notable – voire une inconciliabilité – entre les visées d'une organisation et le bien commun, c'est, au mieux, avec un étonnant idéalisme et, au pire, avec une non moins étonnante désinvolture, que les définitions des relations publiques qui évoquent la poursuite simultanée d'intérêts particuliers et de l'intérêt public disposent d'une question qui, contrairement à ce que leurs auteurs semblent croire, ne va pas de soi. Sachant d'ailleurs avec quelle détermination et quelle intensité certaines campagnes de relations publiques sont parfois déployées, il est permis de se demander si le point de vue formulé sur le sujet dans le code d'éthique des membres de la PRSA ne relève pas de l'euphémisme : « We serve the public interest by acting as responsible advocates for those we represent. We provide a voice in the marketplace of ideas, facts, and viewpoints to aid informed public debate<sup>62</sup>. » La question est d'autant plus intéressante qu'Habermas lui-même y a déjà apporté sa propre réponse, ainsi que l'ont souligné Ihlen, Ruler et Fredriksson (2009, p. 7) :

« Habermas denounced public relations for undermining the critical public sphere by cultivating a consensus that is not based on rationality or good arguments, but rather on the ability to portray oneself as having public interest in mind while hiding one's real business intentions. »

---

<sup>62</sup> Source : PRSA ([http://www.prsa.org/aboutUs/ethics/preamble\\_en.html](http://www.prsa.org/aboutUs/ethics/preamble_en.html)).  
Lien revérifié le 27 septembre 2009.

Ainsi, en se mettant au seul service de l'organisation, la possibilité que les praticiens soient les participants d'une dynamique qui, en plus de viser la satisfaction des besoins de l'organisation, prétendrait déterminer ce qui conviendrait à la société qui l'entoure, est bien réelle. Les revendications du secteur privé à l'égard des coûts des programmes sociaux ou de la privatisation de certains services publics sont des exemples patents de cette possibilité. Ressurgit dès lors la question des intérêts particuliers et de l'intérêt public.

#### 4.4 Conclusion

L'examen des fondements, des principes et de l'organisation de la pratique des relations publiques dans le modèle managérial, de même que sa mise en parallèle avec les fonctions de base qui constituent le processus de gestion, permettent de croire à la légitimité des aspirations de ce modèle à titre de fonction de gestion. Cependant, la critique de ce même modèle permet d'ouvrir une autre avenue. En effet, parallèlement au développement de la vision fonctionnaliste du monde, des rapports humains et de l'organisation, nous avons pu constater que de nombreux théoriciens ont appréhendé ces mêmes réalités avec autant de regards différents, originaux et du plus grand intérêt. Dès lors, s'il a été possible d'élaborer un modèle des relations publiques fondé sur la rationalité managériale, pourquoi ne pourrait-on pas en construire de nouveaux sur la base d'autres approches théoriques ?

## CHAPITRE V

### ÉLÉMENTS DE CONSTRUCTION D'UN AUTRE MODÈLE DE PRATIQUE

#### 5.1 Introduction

Le chapitre précédent nous a permis de décrire le modèle managérial des relations publiques et d'en faire la critique. Nous avons clos ce chapitre sur la constatation suivante : si ce modèle permet aux relations publiques d'aspirer légitimement au statut de fonction de gestion, la conception de la pratique qu'il propose est limitative, voire monolithique, au sens où elle est exclusivement mue par la poursuite des intérêts organisationnels. Après une mise en contexte, nous formulerons, dans ce chapitre, un certain nombre d'énoncés à caractère théorique, destinés à participer à la construction d'une autre approche, d'un autre modèle de pratique des relations publiques. La section 5.4 du présent chapitre répondra à la question du rôle que les relations publiques devraient jouer dans la relation entre les organisations et leurs parties prenantes, afin que les acteurs en présence acceptent de s'engager dans un dialogue authentique, centré sur l'élaboration et la poursuite d'objectifs organisationnels mutuellement acceptables. La section 5.5 répondra à la question des conditions devant permettre l'émergence de ce rôle. Nous concluons en proposant une autre définition de la pratique.

#### 5.2 Pourquoi un autre modèle de pratique ?

Outre la critique que nous avons formulée à l'égard du modèle managérial, un autre facteur, d'ordre philosophique, nous incite à croire que l'heure est propice à l'émergence d'une autre approche des relations publiques. Il s'agit de la réflexion

proposée par Lacroix (2009) au sujet de l'éthique publique et de la place relative de la sphère économique dans la vie sociale, des thèmes que les débats de l'économie nord-américaine ont remis à l'ordre du jour au cours des dernières années :

Or, il apparaît que l'éthique, et plus spécifiquement l'éthique publique, se fonde sur l'idée du projet démocratique en tant que projet inachevé, qui dessine une perspective et définit les critères de conduite et de choix collectifs pour une société meilleure. En ce sens, l'éthique a une fonction émancipatrice, qui a tout autant pour fonction d'éduquer les citoyens que de gérer la vie en société. Et il lui revient de favoriser l'éclosion d'une saine coopération à partir d'une commune volonté de coexister. (2009, p. 157)

Comme le suggère Lacroix, on peut aborder l'organisation de l'activité en société selon trois sphères : politique, sociale et économique. Or, une société animée par un projet démocratique ne saurait subordonner ces sphères les unes aux autres, non plus que les subordonner toutes à la seule sphère économique (ni, ce faisant, au discours managérial des entreprises). Notre société étant le théâtre de perpétuelles interactions entre d'innombrables acteurs (individus, groupes, associations, organismes, etc.) – et non seulement entre organisations et parties prenantes –, nous croyons qu'il est pertinent de participer à la réflexion visant l'élaboration d'un modèle de pratique des relations publiques qui prenne acte de cette réalité, qui repose sur des fondements ontologiques et axiologiques autres que ceux qui sous-tendent le modèle managérial et dont la mise en œuvre serait susceptible d'être bénéfique à un plus grand nombre d'acteurs. Un tel modèle s'inscrirait aussi plus naturellement que le modèle managérial dans les nouvelles dynamiques d'échange d'information et d'organisation sociale qu'ont amené la démocratisation des médias et des outils de communication, de même que l'émergence des médias et des réseaux sociaux.

Enfin, on peut croire que ce modèle pourrait même avoir une influence sur la façon dont les tenants du modèle managérial envisagent leur propre pratique, leurs mandataires étant invités de façon de plus en plus insistante par la société civile à agir comme citoyens corporatifs responsables, dans une perspective de durabilité.

En témoigne l'analyse proposée dans un de ses billets<sup>63</sup> par le président et chef de la direction du cabinet de relations publiques Edelman<sup>64</sup> :

« The challenge for business is not whether companies are entitled to make money but how they make money. Simple reliance on economic justification is not sufficient; there now needs to be social justification, or as Professor Khurana<sup>65</sup> describes it, "Legitimacy earned by acting in concert with the norms of society, moving from business as an extractive to a value-creating mode." »

Dans la même ligne de pensée et s'agissant cette fois spécifiquement des relations publiques, Brian Solis<sup>66</sup> écrivait :

« The Social Web, the democratization of content and the wisdom of the crowds is merely amplifying PR's weaknesses and expediting the declination of a broken business model. As is, many of us are collectively contributing to its perceived insignificance and irrelevance.<sup>67</sup> »

Solis suggère ainsi que le modèle managérial des relations publiques est dépassé et, dans la foulée de sa réflexion, nous croyons qu'il est pertinent de discuter de l'émergence d'un modèle qui offre aux relationnistes la possibilité de pratiquer leur métier dans un cadre différent de celui du modèle managérial.

---

<sup>63</sup> *The MBA Oath*. Publié dans le blogue de Richard Edelman, le 5 juin 2009. Source : [http://www.edelman.com/speak\\_up/blog/archives/2009/06/the\\_mba\\_oath.html](http://www.edelman.com/speak_up/blog/archives/2009/06/the_mba_oath.html). Lien revérifié le 6 septembre 2009.

<sup>64</sup> Edelman est la plus importante firme conseil indépendante en relations publiques au monde. Source : [http://www.edelman.com/speak\\_up/bio/](http://www.edelman.com/speak_up/bio/). Lien revérifié le 6 septembre 2009.

<sup>65</sup> Dans son billet, Richard Edelman précise que M. Rakesh Khurana est professeur au *Harvard Business School*.

<sup>66</sup> Auteur et conférencier, Brian Solis est aussi directeur de FutureWorks, une firme spécialisée en relations publiques et dans les nouveaux médias. Source : <http://www.briansolis.com/>. Lien revérifié le 6 septembre 2009.

<sup>67</sup> *The State of PR, Marketing, and Communications: You are the Future*. Publié dans le site PR 2.0 le 8 juin 2009. Source : <http://www.briansolis.com/2009/06/state-of-pr-marketing-and/>. Lien revérifié le 6 septembre 2009.

### 5.3 Mise en contexte de nos propositions

Au préalable, nous tenons à contextualiser les avancées formulées dans ce chapitre. Précisons, en premier lieu, que nous ne prétendons pas offrir ici une proposition destinée à remplacer le modèle managérial des relations publiques, non plus qu'inventer un nouveau modèle de pratique. Les éléments que nous présentons en vue de la construction d'un autre modèle de pratique nous ont été inspirés, pour une large part, par la tradition épistémologique critique des relations publiques initiée et entretenue depuis plus d'une quinzaine d'années par de nombreux universitaires (dont Toth et Heath, L'Etang, Holtzhausen et, plus près de nous, Kugler<sup>68</sup>) ; une tradition qui invite et qui participe à l'émergence d'un modèle fondé sur une vision différente de l'insertion de l'organisation dans la société et des rapports entre les acteurs sociaux. En second lieu, nous tenons à souligner que ces propositions ne prétendent pas à l'exhaustivité. Troisièmement, il est entendu que ces propositions ne sauraient prétendre à une incontestable validité scientifique. N'ayant pas été testées dans un contexte de terrain, elles demeurent du domaine théorique. Enfin, nous tenons à souligner que nous sommes heureux – et conscient du privilège que cela représente – d'avoir pu bénéficier de la latitude nécessaire pour formuler de telles propositions dans le cadre d'un projet de maîtrise. Nous souhaitons que les lecteurs abordent ces propositions pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des énoncés destinés à être analysés, critiqués ou complétés, dans le but de faire avancer la discussion sur le cadre conceptuel des relations publiques.

---

<sup>68</sup> On nous permettra de citer ici le passage suivant d'un ouvrage à paraître de Kugler, qui nous semble particulièrement éloquent quant à la direction que suggère cette réflexion : « Penser une campagne de communication en termes de gestion des relations ne se limite donc pas à un ensemble de stratégies et de moyens. En effet il s'agit plus de repenser les interactions non seulement entre l'organisation et ses publics mais aussi l'organisation et d'autres organisations et publics envers publics en termes de coorientation en fonction de buts communs et de compréhension dans le moyen et long terme. »

## 5.4 Éléments de construction d'un modèle social des relations publiques

### 5.4.1 Un autre rôle pour les relations publiques

Nous avons postulé, au début de notre cheminement, que les organisations pouvaient désormais difficilement définir leur mission et poursuivre leurs objectifs sans tenir compte de leur environnement et sans gérer leur relation avec lui de façon proactive. Nous avons aussi observé que les relations publiques se définissaient – dans le paradigme managérial – comme la fonction consistant à gérer cette relation. C'est de cette mise en parallèle qu'a émergé notre question principale quant au rôle que les relations publiques devraient jouer, afin que les acteurs en présence acceptent de s'engager dans un dialogue qui permette de convenir d'objectifs organisationnels qui soient mutuellement acceptables. Or, nous croyons que la réponse à cette question doit emprunter la voie de la construction d'un autre modèle de pratique des relations publiques.

Nous avons eu l'occasion, au chapitre III, de dresser le portrait des principaux attributs qui caractérisent la pratique des relations publiques dans le modèle managérial<sup>69</sup>. Le projet de construction d'un modèle social nous incite à proposer certains changements à ce portrait (voir tableau 5.1, p. 95).

D'abord, nous croyons que plutôt que de viser à maximiser la contribution de la communication à l'atteinte des seuls objectifs de l'organisation, les relations publiques devraient avoir pour fondement la prise en considération des attentes et des objectifs de l'ensemble des parties prenantes à une situation donnée et cela, nonobstant qu'elles soient exercées à titre de fonction conseil ou de fonction de gestion, ce dernier statut n'étant pas incompatible, de prime abord, avec une

---

<sup>69</sup> Le tableau 4.1 présente une synthèse de ces attributs.

pratique « sociale » des relations publiques<sup>70</sup>. À ce titre, le rôle du relationniste n'en serait plus un « d'interface » entre l'organisation et ses parties prenantes, mais d'intermédiaire entre l'ensemble des acteurs. Il ne nous échappe pas qu'une telle posture invite à reconsidérer la place de l'organisation dans la dynamique communicationnelle. Par conséquent, afin d'assurer la cohérence du modèle, nous suggérons que l'organisation ne devrait plus être envisagée comme un acteur distinct, situé à l'extérieur du cercle des parties prenantes, mais plutôt comme un membre à part entière de ce cercle, une partie prenante dont la voix – le point de vue, les objectifs ou les revendications – pourrait prétendre à la même légitimité et à la même validité que celle des autres acteurs plutôt qu'à une position hégémonique. C'est à cette condition, nous semble-t-il, que les relationnistes pourraient prétendre à une pratique visant à établir un dialogue authentique, permanent et mutuellement profitable pour tous les acteurs en présence.

De la même façon, il nous semble que la notion de finalité devrait être envisagée sous un autre angle. Nous suggérons ainsi que, dans un modèle social, la pratique des relations publiques devrait favoriser, chez l'ensemble des parties prenantes à une situation donnée, l'émergence d'une compréhension commune de cette situation. Pour ce faire, les relations publiques auraient pour mandat, dans le cadre d'une intervention bipartite ou multipartite, de travailler à la mise en présence de toutes les parties prenantes et à la coordination d'un dialogue respectueux – d'une conversation, pourrait-on dire – entre celles-ci, assurant de ce fait à chacune d'elles l'obtention d'une voix au chapitre équitable.

On pourrait aussi étendre la notion d'intentionnalité à toutes les parties, cette intentionnalité constituant à la fois la source et le témoignage de leur engagement à contribuer à un échange amorcé dans le but d'en venir à un consensus. Cela étant, le processus de communication mis en place dans le cadre du modèle social ne serait plus bidirectionnel, mais multidirectionnel, et il permettrait de lier, à l'intérieur

---

<sup>70</sup> Nous ne croyons pas, en effet, que ce soit le statut des relationnistes qui importe ici, mais plutôt la nature du rôle qui pourrait leur être confié.

d'un réseau ou d'une toile<sup>71</sup>, l'ensemble des parties prenantes (et leurs relationnistes). Un tel processus ouvrirait la porte à un partage transparent de toute l'information pertinente, ce qui, est-il permis de croire, serait susceptible de contribuer au succès de la démarche.

Considérant la teneur des concepts de finalité, d'intentionnalité et de multidirectionnalité proposés dans le cadre du modèle, la mutualité des bénéfiques de la relation établie entre les parties devrait, à ce point de la discussion, être tenue pour acquise. Nous proposons néanmoins une légère reformulation du concept, destinée à refléter plus fidèlement l'esprit qui devrait animer la pratique des relations publiques dans le modèle social ; un esprit qui, plutôt qu'être animé par l'intention de résoudre des conflits potentiels, serait mû par la volonté de participer à la mise en place de processus communicationnels visant l'atteinte d'un consensus satisfaisant pour tous.

Enfin, on sait que le souci de l'intérêt public est un des éléments constitutifs de plusieurs définitions des relations publiques. Bien que nous retenions cette notion aux fins de l'élaboration d'un modèle social, nous proposons, selon la nature de la situation en cause, une alternance avec la notion d'intérêt collectif. Sans délaisser totalement la notion d'intérêt public, nous estimons que la réalité des dossiers ou des projets de relations publiques n'interpelle que rarement l'ensemble d'une société. Dans la majorité des cas, les acteurs appelés à interagir dans une situation donnée sont relativement faciles à circonscrire, que ce soit en termes numérique ou géographique. C'est pourquoi, dans de tels cas, nous proposons de recourir à la notion d'intérêt collectif qui, tout en étant fondée sur les mêmes principes que celle d'intérêt public, nous semble plus précise en ce qu'elle évoque la solution mutuellement considérée comme la plus acceptable et la plus satisfaisante pour tous les acteurs dans une situation donnée.

---

<sup>71</sup> Au sens le plus contemporain du terme.

Tableau 5.1  
Principaux éléments constitutifs du concept de relations publiques  
dans les modèles managérial et social

Élément	Modèle managérial	Modèle social
Fonction de gestion	Les relations publiques sont une fonction de gestion de l'organisation.	Les relations publiques sont une fonction de communication au service de l'ensemble des parties prenantes.
Finalité des relations publiques	Maximiser la contribution de la communication à l'atteinte des objectifs organisationnels.	Favoriser une compréhension commune et l'émergence d'un consensus entre toutes les parties prenantes sur une situation donnée.
Intentionnalité	Dimension téléologique des relations publiques, motivées par une volonté d'agir (plutôt que de réagir) au regard de fins précises.	Dimension téléologique des relations publiques, motivées par une volonté d'agir (plutôt que de réagir) au regard de fins précises.
Bidirectionnalité	Établissement d'une communication bidirectionnelle, qui inclut la rétroaction des publics et l'aptitude à écouter.	Concept remplacé par celui de multidirectionnalité. Plutôt qu'un dialogue entre l'organisation et ses parties prenantes, il s'établit une conversation entre l'ensemble des parties.
Mutualité	La communication se veut mutuellement profitable grâce à une compréhension réciproque, à une volonté de coopérer ou de résoudre des conflits d'intérêts.	La communication se veut mutuellement profitable grâce à une volonté collective d'en arriver à un consensus qui comporte une part de satisfaction équitable pour chacune des parties.
Publics ou parties prenantes	Acteurs externes et internes de l'environnement organisationnel susceptibles d'être influencés par (ou d'avoir un impact sur) la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.	La notion de parties prenantes est préférée à celle de public et inclut, dans une situation donnée, l'organisation elle-même.
Permanence	Les relations publiques sont exercées sur une base permanente.	Les relations publiques sont exercées sur une base permanente.
Intérêt public	La pratique des relations publiques doit refléter la préoccupation de l'organisation pour l'intérêt public.	La pratique des relations publiques est fondée sur la recherche de l'intérêt collectif (ou de l'intérêt public).

#### 5.4.2 Ébauche du modèle

Nous croyons qu'il est important d'offrir ici une perspective plus concrète de ce que pourrait être un modèle social des relations publiques. Supposons ainsi une situation donnée, appelée à mettre en présence un certain nombre de parties prenantes, incluant – comme nous l'avons déjà suggéré – l'organisation elle-même. À titre de fonction de communication responsable de l'établissement d'un dialogue entre ces parties, les relations publiques devraient se situer au point de convergence de tous les acteurs, ainsi que l'illustre la figure 5.1<sup>72</sup>, reflétant leur posture à l'égard de la conduite d'échanges multidirectionnels.

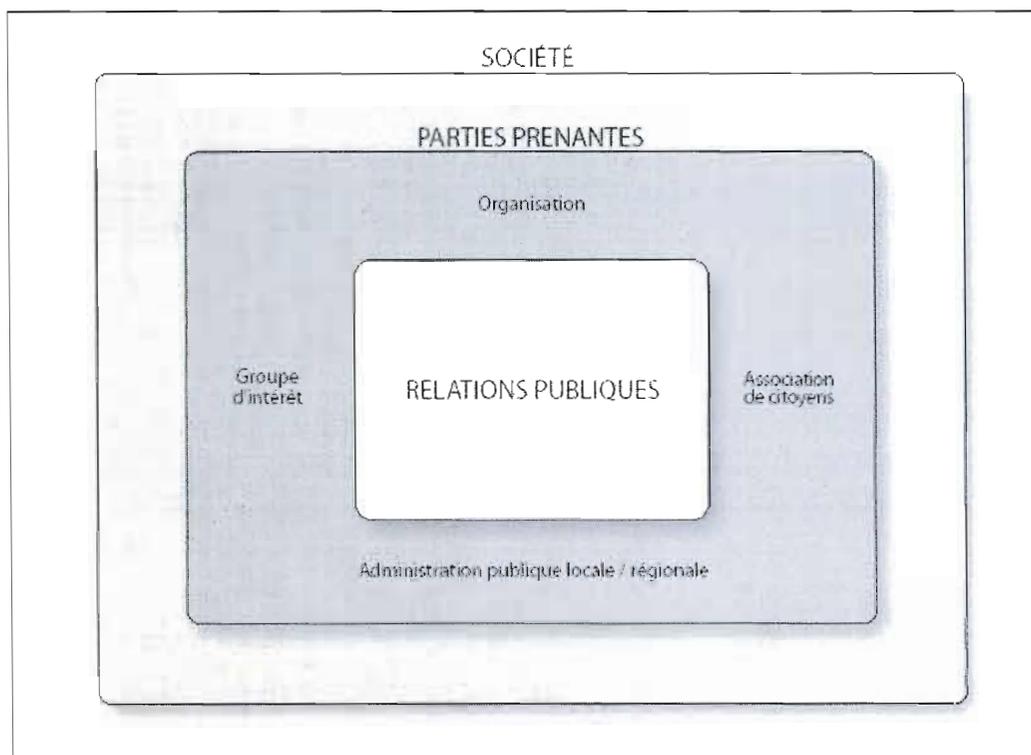


Figure 5.1  
Place des relations publiques dans le modèle social

<sup>72</sup> On comprendra que les parties prenantes évoquées dans cette figure ne le sont qu'à titre d'exemple, pour refléter un type de situation donnée, toutes les parties prenantes d'une organisation n'étant pas toujours sollicitées dans toutes les situations.

C'est donc dans le cadre de ces échanges que seraient exposés, partagés et expliqués les besoins, attentes et points de vue de chacune des parties, dans un souci de clarté et de transparence qui se refléterait dans le soutien apporté par les relations publiques au dialogue. C'est aussi à cette étape que serait réitéré le fait que ce dialogue n'a pas cours dans un espace situé en marge de la société, mais à l'intérieur de cette société – ce qu'illustrent les flèches qui relient les intervenants à la zone représentant la société – et qu'à ce titre, il devrait être conduit dans le souci de l'intérêt collectif. Ce sont ces différentes réalités qu'illustre la figure 5.2.

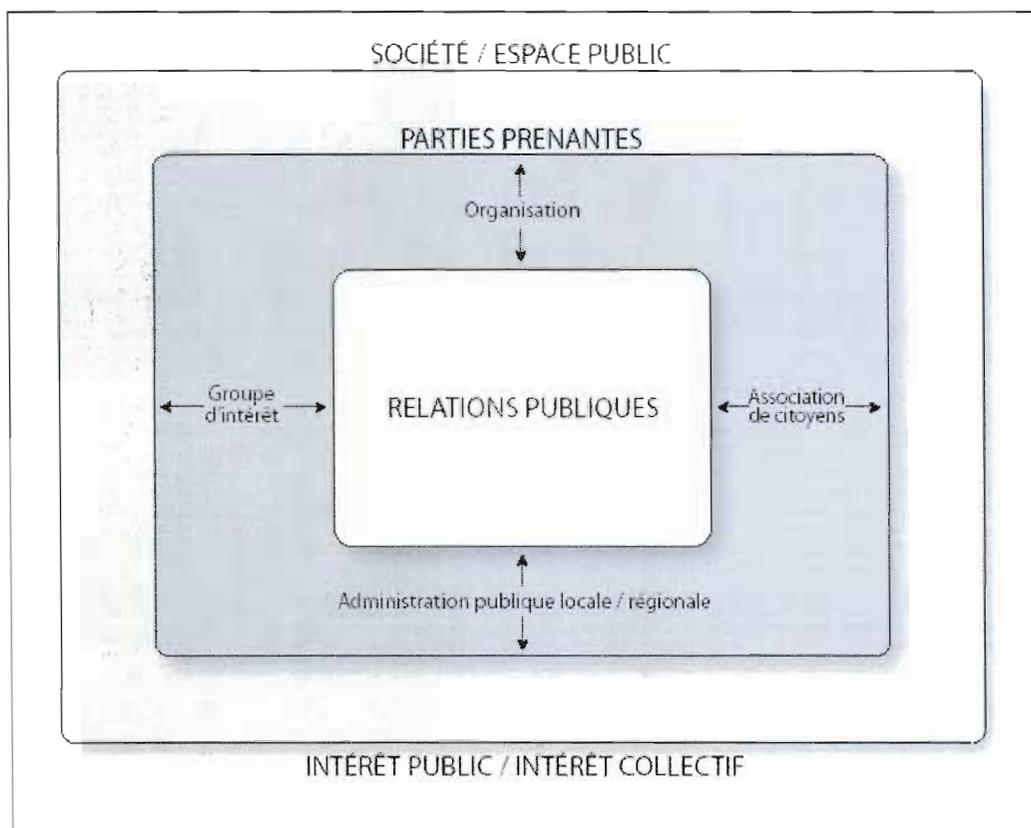


Figure 5.2  
Mise en présence des parties prenantes

On nous permettra, avant de poursuivre, de revenir sur le rôle des praticiens des relations publiques dans le cadre d'un tel modèle. Il importe de souligner que leur rôle ne devrait pas être considéré comme celui d'un négociateur (ce qui

implique une association avec l'une ou l'autre des parties), ni d'un conciliateur (ce qui implique l'imposition d'une solution) ou d'un médiateur (ce qui présuppose l'existence d'un problème et une intervention dans le contenu des discussions). Nous croyons que les relationnistes devraient jouer un rôle de facilitateur dans la rencontre des parties, de même que dans la présentation et la compréhension des voix en présence. À ce titre, leur rôle se rapprocherait de celui qu'ils sont appelés à jouer dans le modèle managérial, sur des bases néanmoins différentes. Ce n'est donc pas tant leur pratique qui serait appelée à changer, mais ses prémisses.

Enfin, la figure 5.3 complète le modèle, en introduisant les résultats auxquels devrait conduire le dialogue, soit une vision de la situation partagée par tous les acteurs ainsi qu'un consensus ou une convention qui permette d'apporter un niveau de satisfaction équitable aux attentes ou aux besoins de toutes les parties.

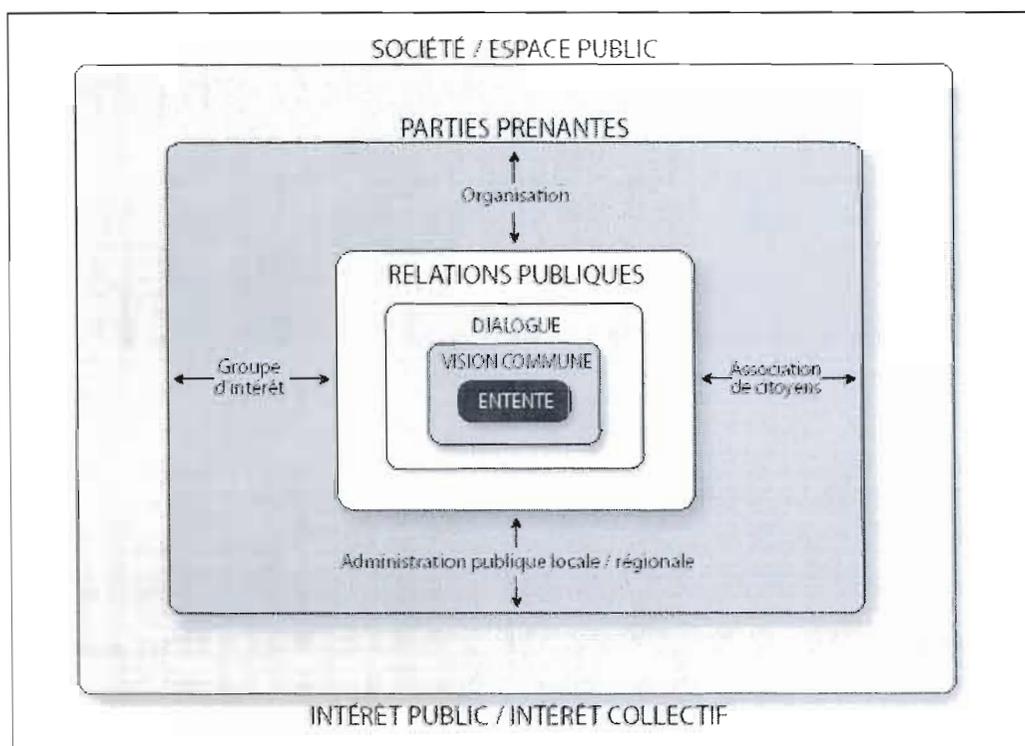


Figure 5.3  
Modèle social des relations publiques

### 5.4.3 Conditions d'émergence

La seconde question que nous avons posée est celle des conditions qui permettraient de confier un tel rôle aux relations publiques. La réponse que nous proposons à cette question se décline en sept prémisses, inspirées par le regard que nous posons sur la société, sur la communication, sur les parties prenantes ainsi que sur le rôle social des relationnistes. Bien que quelques-unes de ces prémisses procèdent d'une vision du monde qui va à l'encontre de certaines réalités contemporaines – ce dont nous sommes conscient – nous croyons que c'est à ces conditions que les relations publiques pourraient véritablement jouer le rôle dont nous avons tracé les grandes lignes.

Prémisse n° 1 : *La société est d'abord un espace public et non un espace marchand.* Ainsi que l'a souligné Lacroix (2009), la vague de la mondialisation et la montée de l'individualisme exercent une pression considérable sur notre société depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, pression qui tend à faire de l'espace public un espace marchand. Or, il s'agit d'une conception de la société à laquelle nous ne saurions souscrire. Le modèle social des relations publiques repose sur une perspective de la société conçue comme un « projet démocratique » (Lacroix, 2009, p. 157), où « le bien commun n'est plus une valeur symbolique donnant un sens à l'activité sociale dans son ensemble, mais une composante essentielle de la coopération sociale et de la solidarité entre les membres d'une même communauté » (2009, p. 158). On peut déjà deviner la direction vers laquelle cette conception est susceptible d'orienter la pratique des relations publiques, soit une pratique inspirée par les principes de la

médiation<sup>73</sup> et reposant sur la communication et sur la volonté de coopération plutôt que sur un rapport de forces<sup>74</sup>.

Prémisse n° 2 : *La société est un ensemble en perpétuelle reconstruction*. Ainsi que l'ont avancé les interactionnistes, le sens n'est pas figé. Comme le soulignent De Queiroz et Ziolkowski (1997, p. 31), « [...] les significations apparaissent au cours d'interactions concrètes avec les différents partenaires, elles dépendent de leurs actions et interprétations, elles sont définies par un contexte situationnel particulier ». Or, c'est sur cette conception de la dynamique sociale, animée par l'intersubjectivité humaine, que nous proposons de faire reposer le modèle que nous avons esquissé, plutôt que sur la vision fonctionnaliste de la société, ainsi résumée par Putnam et Pacanowsky (1983), p. 34) :

« Functionalists treat social phenomena as concrete, materialistic entities – types of social facts. Collectivities are external to individuals, and their properties, such as norms, values, and roles, are treated as hard, tangible facts (Ritzer, 1975). Moreover, these collectivities take on static or immutable qualities in that their characteristics rarely change, at least not through their own volition. Social reality exists “out there,” external to the individual, and it takes form prior to any human activity [...] »

Nous ne croyons pas, en effet, que cette dernière conception de la société, de nature à justifier l'ordre établi<sup>75</sup> et le refus de remettre en question les rôles et les discours traditionnels des acteurs sociaux, offre un terreau fertile à une nouvelle pratique des relations publiques.

Prémisse n° 3 : *Le discours de tous les acteurs peut prétendre à la validité*. Nous croyons que le discours de tous les acteurs peut prétendre à la validité dès

---

<sup>73</sup> « La médiation est un mode de résolution des conflits basé sur la communication et la coopération. Elle se pratique avec l'assistance d'un tiers impartial (...) » Source : <http://www.mediationprof.qc.ca/index.html>. Lien revérifié le 7 septembre 2009.

<sup>74</sup> Notons que nous ne proposons pas d'assimiler le rôle du relationniste à celui du médiateur, qui repose sur l'existence d'un différend, ce qui n'est pas nécessairement vrai dans le cas de parties prenantes à une situation donnée.

<sup>75</sup> Notamment par le biais d'une volonté de réification des structures sociales.

lors qu'est admise, dans un cadre interprétatif, la multiplicité des interprétations qui peuvent être faites d'un même message, multiplicité qui résulte du caractère subjectif du processus de création du sens. Évoquons de nouveau Putnam et Pacanowsky (1983, p. 44) :

« Interpretivists [...] view social reality as symbolic processes created through ongoing actions and intersubjective meanings attributed to these actions. Individuals shape their own realities; hence they act with a sense of choice and free will about their options. »

De plus, la vie dans une société démocratique commande, d'après nous, que tous les acteurs sentent qu'ils ont légitimement voix au chapitre et qu'ils sont encouragés à exprimer cette voix. Quant au bien fondé relatif de l'un ou l'autre des discours, il s'agit d'une question qui, croyons nous, devrait être appréciée en situation réelle plutôt qu'en théorie.

Prémisse n° 4 : *La liberté de formuler un discours doit s'accompagner de la reconnaissance du fait que celui-ci peut légitimement être critiqué ou déconstruit.* La reconnaissance de la multiplicité des interprétations de la réalité sociale appelle la conséquence suivante : il n'existe pas de « vérité » absolue. Ainsi que l'expriment les post-modernistes, il ne peut y avoir que des prétentions à la vérité (Hatch, 1997). Dès lors, tout en présupposant de la légitimité de toutes les voix et de la validité de leur posture discursive, il est difficile d'admettre qu'un discours donné puisse se poser comme le seul qui soit recevable. Par conséquent, chaque acteur devrait accepter l'éventualité que son discours soit sujet à négociation avec l'ensemble des interlocuteurs concernés par une situation donnée.

Prémisse n° 5 : *Toutes les parties prenantes sont en droit de considérer que leurs intérêts ont une valeur intrinsèque.* Ainsi que l'expliquent Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006, p. 158), la théorie des parties prenantes propose d'abord une réflexion sur la responsabilité de l'organisation :

Même s'il existe plusieurs versions (centrées sur les intérêts des différents stakeholders), l'objectif essentiel de la théorie des parties prenantes est d'élargir

la représentation que les sciences de la gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires.

En accord avec notre troisième prémisse, il n'existe dès lors aucun motif qui permette de porter un jugement qui équivaille à nier la valeur des intérêts des parties prenantes, incluant, au demeurant, ceux de l'organisation. La reconnaissance de ces intérêts constitue donc une justification additionnelle pour l'établissement d'un dialogue multipartite visant l'atteinte d'un consensus sur l'intérêt collectif des acteurs.

Prémisse n° 6 : *Toutes les parties prenantes sont en droit de s'attendre à ce que leurs intérêts soient partiellement satisfaits.* Dans la foulée de ce qui précède, il convient de rappeler ici ce qu'Ansoff (1968) estimait être l'une des principales responsabilités de l'entreprise, soit « de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle [...] » ainsi que de veiller à « ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions » (Boucher et Pesqueux (2006, p. 159). Un tel résultat, obtenu au terme d'un dialogue se voulant mutuellement profitable entre les acteurs, ne devrait donc plus, selon nous, être considéré comme un compromis arraché à l'organisation ou à l'une ou l'autre des parties prenantes en cause, mais bien comme un élément de solution considéré comme souhaitable et valable par tous les acteurs, incluant l'organisation.

Prémisse n° 7 : *Les praticiens des relations publiques – les relationnistes – ont un rôle social à jouer qui dépasse les cadres techniques de leur pratique.* Bien qu'on puisse raisonnablement convenir que, de façon générale, les relationnistes ne comptent pas parmi les acteurs les plus influents de notre société quant à l'évolution des modèles et des tendances socioéconomiques, nous n'en croyons pas moins qu'ils ont, à l'égard de la collectivité, un rôle à jouer qui dépasse les seuls aspects techniques de leur pratique. Bien que, dans un contexte fonctionnaliste, cette affirmation pose un problème dont nous avons déjà eu l'occasion de discuter, les tenants du modèle managérial sont les premiers à affirmer que les relations

publiques devraient être pratiquées en tenant compte de l'intérêt public, joignant en cela notre point de vue.

D'une part – et sans égard au modèle de pratique en cause –, force est de constater que les relationnistes occupent une position privilégiée dans la relation entre les organisations et le reste de la société, cette relation étant médiatisée en bonne partie par leur travail. Dans ce contexte, et compte tenu de leur influence potentielle sur la conduite des affaires et du discours de l'organisation et, par voie de conséquence, de la société qui entoure cette organisation, il nous semble difficilement justifiable de confiner les relations publiques à un rôle qui soit strictement instrumental.

D'autre part, et précisément en raison de leur position privilégiée au sein des organisations, il nous semble aussi que les praticiens des relations publiques occupent une place de choix pour contribuer activement à la promotion de l'intérêt public auprès des acteurs, et cela, que leur pratique se situe à l'intérieur ou à l'extérieur des cadres d'une organisation. À ce titre, les relationnistes pourraient faire leur une certaine responsabilité sociale – dont les contours restent à définir –, de la même façon, pour ne donner que cet exemple, que la responsabilité première des médecins est relative à la santé de leurs patients, qu'ils travaillent en clinique privée ou en santé communautaire.

### 5.5 Une autre définition des relations publiques

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner, les nombreuses définitions des relations publiques sur lesquelles nous nous sommes penché gravitent sensiblement autour des mêmes thèmes, inspirées en cela par une approche managériale. La définition que nous soumettons à la discussion diffère sensiblement de celles-ci, en ce qu'elle repose sur une vision différente du rôle que devrait jouer cette pratique dans la relation entre l'organisation et ses parties prenantes. Notre proposition est donc la suivante : Les relations publiques sont une

fonction de communication qui vise à faciliter la mise en place et la conduite d'un dialogue authentique entre toutes les parties prenantes au regard d'une situation donnée, afin que celles-ci en viennent à une compréhension et à une vision commune de leur situation mutuelle, dans le but de conclure une convention opérationnelle et relationnelle durable qui permette d'apporter un niveau de satisfaction équitable face aux attentes ou aux besoins de tous les acteurs en présence.

## CONCLUSION

Au cours de notre cheminement, nous nous sommes attaché à tenter de trouver des réponses à un certain nombre de questions relatives à la place et au rôle des relations publiques dans la relation entre l'organisation et la société. Cet objectif nous a été inspiré par des considérations de deux ordres. Le premier : le fait que le cadre conceptuel des relations publiques nous semblait porteur d'un certain nombre d'antinomies et d'imprécisions de nature théorique. Le second : l'intuition que l'évolution de notre société, au cours des dernières décennies, rendait nécessaire une réflexion sur l'état actuel et l'avenir de cette pratique. De façon plus précise, nous avons voulu proposer une réponse à deux questions, soit celle du rôle des relations publiques à l'égard de l'établissement et de la conduite d'un dialogue authentique entre l'organisation et ses parties prenantes, de même que celles des conditions d'émergence d'un tel rôle. La nature de nos observations et de nos questions nous a ainsi amené à privilégier une démarche théorique de réflexivité plutôt qu'un projet de recherche sur le terrain, nos préoccupations ayant essentiellement émergé de la mise en parallèle des principales théories en relations publiques et de notre propre expérience professionnelle. Nous avons, par ailleurs, choisi de concentrer nos efforts sur la pratique des relations publiques en territoire nord-américain ; d'une part, en raison de sa résonance avec notre expérience professionnelle et, d'autre part, en raison du caractère dominant et non équivoque du modèle de pratique qui y est le plus répandu, deux facteurs de nature à baliser notre réflexion.

La première étape de notre travail a donc consisté en une mise en situation de la pratique des relations publiques dans l'environnement social. Cet exercice nous a permis de prendre acte de la façon dont certains modèles ont évolué à la faveur, notamment, d'une résistance croissante de la société civile face à la propagande,

tout en constatant cependant la difficulté de bien cerner les facteurs qui avaient influencé l'orientation de la pratique des relations publiques depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Par la suite, nous avons privilégié trois angles pour amorcer notre réflexion sur cette pratique, soit l'absence de consensus quant à une définition des relations publiques partagée par l'ensemble des acteurs – milieux académiques, professionnels de l'industrie ou domaine de la gestion –, la conception des relations publiques comme fonction de gestion de l'organisation et, enfin, la finalité de la pratique. Cette stratégie nous a permis de soulever des questions de cinq ordres au sujet du modèle dominant, le premier étant celui de l'imprécision des contours de la pratique, considérée comme une profession par les uns et, à l'opposé, comme une simple technique par les autres. Le second, qui découle directement du précédent, a trait au statut des relations publiques dans les organisations, un statut également imprécis qui fait en sorte que les praticiens se voient tantôt confier un rôle hautement stratégique, tantôt des tâches de niveau technique. L'adhésion du modèle nord-américain dominant à la perspective managériale a aussi constitué l'un de nos principaux sujets de réflexion, en raison de son influence sur la conception des relations publiques et du rôle qui leur est dévolu. Nonobstant l'absence d'ambiguïté quant à la finalité de la pratique dans le cadre de ce modèle, nous avons néanmoins observé par la suite que nombre de définitions des relations publiques étaient porteuses de certaines antinomies, résultant de la mise en présence de concepts difficilement conciliables. Enfin, la façon d'envisager les publics visés par les interventions des relationnistes a aussi été à la source d'un certain nombre de questions importantes.

Sur la base d'un cadre comportant huit approches théoriques et une revue des principaux concepts mis à contribution pour tracer la carte conceptuelle des relations publiques, nous avons ensuite proposé une perspective critique du rôle du modèle managérial. Cette critique nous a permis de nous pencher sur les effets de l'insertion des relations publiques dans un cadre fonctionnaliste ainsi que sur la mise en perspective de la représentation de la réalité dans ce modèle. Nous avons aussi questionné la finalité de la prise en considération des parties prenantes et proposé

une discussion sur la capacité prétendue du modèle à prendre simultanément en considération des intérêts particuliers ou privés et l'intérêt public. C'est au terme de cet exercice que nous avons formulé différentes propositions visant à esquisser les conditions d'émergence et les premiers éléments de la construction d'un autre modèle de pratique, de même qu'une autre définition des relations publiques.

L'ensemble de notre projet posait un défi important, soit celui de formuler une critique et des pistes de réflexion qui, tout en s'appuyant en partie sur notre propre expérience, étaient les mieux fondés possible en théorie. La stratégie que nous avons adoptée a donc consisté à cerner les différents éléments constitutifs du concept et de la pratique des relations publiques, de façon à revenir à leur essence et à pouvoir les confronter ensuite à la théorie. Il en a été ainsi, par exemple, du concept de fonction de gestion, que nous avons pu discuter à partir des propositions formulées dans les théories de la gestion, ou encore de la notion de mutualité, dont nous avons pu mesurer les limites à partir de la mise en lumière de la véritable finalité des relations publiques dans le modèle managérial. Le recours à différents auteurs offrant une approche critique sur les relations publiques (Benson, 1977 ; Habermas, 1989 ; Toth et Heath, 1992 ; Holtzhausen, 2000 ; L'Etang, 2008), sur la communication (Mumby et Stohl, 1996 ; Tietze, Cohen et Musson, 2003) et sur les tenants et aboutissants de la perspective économiste qui traverse aujourd'hui notre société (Lacroix, 2009) ont aussi constitué des apports précieux à l'égard de l'objectif que nous nous étions fixé, soit d'offrir une réflexion en profondeur sur les présupposés et sur les implications d'une pratique des relations publiques fondée sur le modèle managérial.

La méthode que nous avons retenue pour mener notre projet à terme, largement fondée sur le modèle de la pratique réflexive, s'est aussi avérée d'une pertinence certaine, du fait de son ouverture pour une pensée qui soit à la fois créative et critique et qui permette la mise à contribution concomitante de la théorie – sans pour autant exclure sa remise en question – et de la pratique. En encourageant un regard croisé entre la pensée et l'action, cette approche nous a

non seulement permis d'aller aussi loin que nous le souhaitions dans le contexte d'un mémoire de maîtrise, mais elle nous a aussi permis de nous engager activement dans une conversation réflexive sur la pratique des relations publiques en qualité d'agent participant à cette pratique.

La première conclusion que nous tirons, au terme de notre démarche, est celle de la pertinence d'une réflexion critique sur le modèle managérial des relations publiques. D'une part, nous estimons qu'il subsiste trop d'imprécisions, de contradictions et de questions pour que ce modèle puisse prétendre à la complétude. D'autre part, nous croyons qu'il est impératif de participer à la réflexion visant à faire émerger un autre modèle de pratique, fondé sur des bases ontologiques et axiologiques différentes de celles sur lesquelles repose le modèle managérial et qui permette d'envisager les relations publiques à l'extérieur de la pensée unique imposée par ce modèle.

La seconde conclusion à laquelle nous arrivons tient à ce que nous croyons désormais, ainsi que nous l'avons déjà évoqué, que les praticiens des relations publiques ont un rôle à jouer qui dépasse leurs seules compétences techniques. Les relationnistes sont généralement des citoyens qui jouissent d'une formation universitaire, qui ont une sensibilité particulière envers les enjeux sociaux et qui, en raison de leur position au sein des organisations, ont une responsabilité de premier plan dans l'élaboration des discours véhiculés dans l'espace public. Ces attributs leur confèrent, à notre avis, un pouvoir de décision ou d'influence important sur le cours et sur l'orientation de certains rapports sociaux, pouvoir qui ne devrait pas être sans s'accompagner d'une certaine responsabilité. C'est pourquoi nous estimons que les relationnistes ont un rôle à jouer dans la promotion et le maintien d'une certaine forme d'équité dans ces rapport sociaux et que, ce faisant, il est légitime d'envisager un repositionnement de la fonction des relations publiques face à l'ensemble des acteurs.

Nous sommes conscient des limites de l'analyse et des propositions que nous avons formulées dans le présent mémoire. Néanmoins, nous osons espérer que celles-ci inspireront quelques ouvertures en matière de recherche théorique et appliquée en relations publiques, et nous nous permettons de proposer ici quelques pistes de réflexion à cet égard. La première tient aux dimensions du rôle que les relationnistes jouent auprès des organisations qui les emploient ou qu'ils conseillent. Ainsi, on peut se demander quelle est leur influence véritable – mesurée sur une large échelle et non sur la base de cas exceptionnels par rapport à la réalité de la majorité des praticiens – sur la conduite des affaires de ces organisations. Cette influence se limite-t-elle au champ de la communication, c'est-à-dire à la gestion des échanges entre l'organisation et son environnement, ou va-t-elle jusqu'à une participation réelle à la définition des orientations de celle-ci ? De la même façon, quel est le degré d'introspection des praticiens quant à leur position dans l'organisation et au rôle qu'ils y jouent ? Comment jugent-ils l'ouverture de leur employeur ou de leurs clients à l'endroit des parties prenantes ? Quelle influence ont-ils sur cette ouverture ? Comment concilient-ils un niveau d'ouverture possiblement insuffisant, au vu de leurs propres valeurs, avec leur pratique quotidienne ? Enfin, quel est leur degré de sensibilité à l'égard d'une pratique fondée, non sur le soutien à l'atteinte des objectifs d'un acteur en particulier, mais sur une intervention visant l'émergence d'une compréhension et d'une vision commune chez l'ensemble des acteurs d'une situation donnée ?

La seconde piste de réflexion que nous proposons concerne, quant à elle, la perception, l'attitude et l'ouverture des gestionnaires et des organisations qu'ils dirigent à l'endroit des relations publiques. Instrument au service des seuls objectifs organisationnels, tactique au service de la guerre des parts de marché, composante essentielle d'une stratégie visant l'insertion harmonieuse et à long terme de l'organisation dans son environnement, qu'en est-il vraiment, dans la perspective managériale sur les relations publiques ? De même, qu'en est-il de la capacité présumée des nouveaux réseaux sociaux à imposer aux organisations des politiques de relations publiques fondées sur une transparence accrue ? Le cas

échéant, quelle est l'influence de cette tendance sur les stratégies d'affaires ou corporatives des organisations et sur leur conception de leurs relations avec leurs actionnaires ou leurs mandants ?

Pour nous, les réponses à ces questions ne sauraient venir trop vite. En effet, nous croyons profondément que les relationnistes ont un rôle de premier plan à jouer auprès de tous les acteurs sociaux face aux changements majeurs qui rythment actuellement la vie de la société nord-américaine, soit celui de favoriser le dialogue éclairé et de promouvoir les comportements éthiques indispensables à la pérennité d'une société démocratique. En raison de leur maîtrise d'une pratique de communication, de même que de l'influence et de l'impact de cette pratique sur notre société, nous estimons c'est une véritable responsabilité qui leur incombe à cet égard. Une responsabilité professionnelle, certes, mais également et surtout une responsabilité citoyenne.

APPENDICE A

PRÉSUPPOSÉS AU SUJET DU RÔLE SOCIAL  
DES RELATIONS PUBLIQUES

## Présupposés au sujet du rôle social des relations publiques

Rôle social	Vision des relations publiques
Pragmatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations publiques ajoutent de la valeur et peuvent être utilisées pour atteindre les objectifs d'une organisation.</li> <li>• Une pratique courante dans les firmes de relations publiques.</li> <li>• Une vision qui peut soutenir un argumentaire refusant tout code de conduite ou norme éthique, ceux-ci pouvant imposer des limites à ce qui peut être fait pour atteindre les objectifs du client.</li> </ul>
Conservateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations publiques justifient et défendent le <i>statu quo</i>, au profit, notamment, des détenteurs du pouvoir économique.</li> <li>• Les praticiens des relations publiques tendent à adopter une perspective défensive à l'égard des intérêts de leurs clients.</li> </ul>
Radical	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations publiques contribuent au changement dans les organisations et dans la société en : 1) offrant aux gestionnaires une perspective externe sur l'organisation et son fonctionnement interne ; 2) en alimentant le débat public, en établissant des relations entre les groupes et en réunissant des ressources pour solutionner des problèmes sociaux.</li> <li>• La société est un système dans lequel connaissance et information procurent un pouvoir et une influence qui peuvent être mis à contribution pour le changement.</li> <li>• Les relationnistes sont des agents de changement à l'intérieur des organisations qui aident celles-ci à s'adapter aux attentes du public.</li> </ul>
Idéaliste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations publiques servent l'intérêt public, créent des relations mutuellement profitables et favorisent le dialogue entre les organisations et leurs publics, et contribuent à un débat informé sur les enjeux sociaux.</li> <li>• La société est gouvernée par une norme de réciprocité et est perçue comme un compromis résultant de la solution pacifique des conflits entre les différents groupes sociaux.</li> </ul>
Neutre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations publiques sont un objet d'étude neutre.</li> <li>• Exemples de sujets d'étude : les motivations des organisations qui initient des activités de relations publiques, les objectifs vers lesquels tendent ces activités et les effets des relations publiques.</li> </ul>
Critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La société et les organisations sont des systèmes construits qui peuvent être déconstruits et reconstruits.</li> <li>• Les relations publiques contribuent à la préservation de la structure dominante de pouvoir dans la société.</li> <li>• Exemples de sujets d'étude : la faible éthique, les conséquences sociales négatives ou l'inefficacité de certaines formes de relations publiques.</li> </ul>

D'après Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale. Lawrence Erlbaum Associates. Publishers, 1992, p. 51-54. Notre résumé et notre traduction.

## BIBLIOGRAPHIE

- Baskin, O., C. Aronoff, et D. Lattimore. 1997. *Public Relations : the Profession and the Practice*. Chicago : Brown and Benchmark.
- Beaudry, J. P. 2006. « L'identité organisationnelle : l'enjeu principal de la gestion de la communication organisationnelle ? Analyse du positionnement des différentes parties prenantes en regard de l'identité coopérative du Mouvement Desjardins. » Thèse de doctorat en communication, Université du Québec à Montréal.
- Bernays, E. 1952. *Public relations*. Norman : University of Oklahoma Press, Publishing Division of the University.
- Bertrand, Y., et B. Vallée. 1995. *Communication et environnements organisationnels*. Coll. « Communication organisationnelle ». Sainte-Foy : Télé-université.
- Benson, K. J. 1977. « Organizations: A Dialectical View. » *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, p. 1-21.
- Black, S. 1972. *The Role of Public Relations in Management*. London : Pitman Publishing.
- Blumer, H. 1969. *Symbolic Interactionism, perspective and method*. Los Angeles : University of California Press.
- Bonafous-Boucher, M., et Y. Pesqueux. (dir. publ.). 2006. *Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Coll. « Recherches », Paris : Éditions La Découverte.
- Botan, C. H., et V. Hazleton. 2006. *Public Relations Theory II*. London : Lawrence Erlbaum Associates publishers.
- Côté, M., et T. Hasfi. 2000. *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine : une anthologie*. Sainte-Foy (Qué.) : Les Presses de l'Université Laval.
- Cutlip, S. M., A. H. Center et G. M. Broom. 2000. *Effective Public Relations*, 8<sup>e</sup> éd. New Jersey : Prentice Hall.
- De Queiroz, J. M., et M. Ziolkowski. 1997. *L'interactionnisme symbolique*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.

- Derieux, E., et P. Trudel. 1996. (dir. publ.) *L'intérêt public principe du droit de la communication*. Actes du colloque franco-québécois 19, 20 et 21 septembre 1994. Paris : Éditions Victoires.
- Dessler, G., F. A Starke et D. J. Cyr. 2004. *La gestion des organisations, principes et tendances au XXI<sup>e</sup> siècle*. Québec : Éditions du renouveau pédagogique.
- Dilenschneider, R. L., et D. J. Forrestal, 1987. *The Dartnell Public Relations Handbook*. Chicago : The Dartnell Corporation.
- Dontenwill, E. 2005. Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? *La Revue des sciences de gestion*, vol. 40, n<sup>o</sup> 211/212, p. 85-96.
- Dunn, W. 1969. *Advertising, Its Role in Modern Marketing*. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Enriquez, E. 1983. *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*. Folio essais. Paris : Éditions Gallimard.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- Gagné, G., R. Lazure, L. Sprenger-Charolles et F. Ropé. 1989. *Recherches en didactique et acquisition du français langue maternelle*. T 1. Bruxelles : De Boeck-Westmael.
- Giroux, N., Demers, C. 1998. « Communication organisationnelle et stratégie ». *Management International*, vol. 2, n<sup>o</sup> 2, p. 17-32.
- Grunig, J. E. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale (N. J.) : Lawrence Erlbaum Associates. Publishers.
- Grunig, J. E., et T. Hunt, 1984. *Managing public relations*. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Habermas, J. 1981. *Pour une critique de la raison fonctionnaliste*. T. 2 de *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard. (1987 pour la traduction française).
- Habermas, J. 1989. *The structural transformation of the public sphere: An inquiry into a category of bourgeois society*. Trad. par T. Burger. Cambridge, MA : MIT Press.
- Hafsi, T., Séguin, F, Toulouse et J.-M. 2000. *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2<sup>e</sup> éd. Montréal : Éditions Transcontinental.

- Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory, modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford : Oxford University Press.
- Ihlen, O., B. V. Ruler et M. Fredriksson. 2009. *Public relations and Social theory*. New York : Routledge.
- Jones, T. M., et A. C. Wicks. 1999. « Convergent stakeholder theory ». *Academy of Management Review*, 24 (2), p. 206-221.
- Knights, D., et G. Morgan. 1991. « Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique ». *Organizations Studies*, 12(2).
- Kruckeberg, D., et Starck, K. 1988. *Public relations and community : a reconstructed theory*. New York : Praeger.
- Kugler, M. s.d. *Le cadre d'analyse : un outil de décryptage*. (Chapitre 1).
- Lacroix, A. 2009. *Critique de la raison économiste*. Montréal : Liber.
- Lafortune, L., et Daudelin, C. 2001. *Accompagnement socioconstructiviste, Pour s'approprier une réforme en éducation*, Presses de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- L'Etang, J. 2008. *Public Relations : Concepts, Practice and Critique*, London : Sage.
- Littlejohn, S. W., et K. A. Foss. 2005. *Theories of Human Communication*, 8<sup>e</sup> éd. London : Thompson Wadsworth.
- Long, L. W., et V. Hazleton, 1987. « Public Relations : A theoretical and practical response ». *Public Relations Review*, 13, p. 3-13.
- Maisonneuve, D., S. Tremblay et A.-A. Lafrance. 2004. *Étude sur les relations publiques au Québec (rapport qualitatif)*. Chaire en relations publiques. Université du Québec à Montréal.
- Maisonneuve, D., J.-F. Lamarche et Y. St-Amand. 2006. *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Martinet, B., et Y.-M. Marti. 1995. *L'intelligence économique*. Paris : Éditions d'organisation.
- Mead, G. H. 1963. *L'esprit le soi et la société*. Paris : Presses universitaires de France.
- Miller, K. 2005. *Communication, Theories, Perspectives, Processes and Contexts*, 2<sup>e</sup> éd. New York : McGraw-Hill.

- Mintzberg, H. 1989. *Le management, voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'organisation.
- Morin, E. 1996. « Pour une réforme de la pensée ». *Le Courrier de l'Unesco*, vol. 49, n° 2, p. 10-14.
- Mumby, D. K. 1996. « Feminism, Postmodernism, and Organizational Communication Studies : A Critical Reading ». *Management Communication Quarterly*, vol. 9.
- Mumby, D. K., et C. Stohl. 1996. « Disciplining Organizational Communication studies ». *Management Communications Quarterly*, n° 10.
- Paul, R. « Teaching critical thinking in the « strong » sense : A focus on self-deception, world views, and a dialectical mode of analysis ». *Informal Logic Newsletter*. 4. p. 2-7.
- Pondy, L. R., et I. I. Mitroff. 1979. « Beyond Open Systems Models of Organizations ». *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 3-39.
- Poupart, J., J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires. 1997. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaétan Morin.
- Prost, E. 1967. *Le temps des relations publiques*. Paris : Celse.
- Putnam, L., et M. Pacanowsky. 1983. *Communication and organizations: an interpretive approach*. California : Newbury Park.
- Ravault, R. J. 1986. « Défense de l'identité culturelle par les réseaux traditionnels de coersédution ». *International Political Science Review, Revue internationale de science politique*, vol. 7, n° 3, p. 251-280.
- Ravault, R.-J. 1996. « Développement durable, communication et réception active ». In Thérèse Paquet Sévigny (dir.), *Communication et développement international*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.
- Ricoeur, P. 1986. *Du texte à l'action : essais d'herméneutique*. Paris : Éditions du Seuil.
- Rojot, J. 2003. *Théorie des organisations*. Paris : Editions Eska.
- Rojot, J. 2005. *Théorie des organisations*, 2<sup>e</sup> éd. Paris : Éditions Eska.

- Schön, D. A. 1987. *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Schön, D. A. 1983. *The Reflective Practitioner*. New York : Basic Books.
- Schramm, W. 1971. « The Nature of Communication between Humans ». In W. Schramm et D. Roberts (dir.), *The Process and Effects of Mass Communication*, p. 9-11. Urbana : University of Illinois Press.
- Seitel, F. P. 1992. *The practice of Public Relations*, 5<sup>e</sup> éd. New York: Macmillan Publishing Company.
- Thayer, L. 1968. *Communication and communication systems*. Homewood (IL) : Richard D. Irwin.
- Thayer, L. 1987. « Communications : Sine Qua Non of the Behavioral Sciences ». In *On Communication, Essays in Understanding*, p. 65-91. Norwood (N. J.) : Ablex.
- Tietze, S., L. Cohen et G. Musson. 2003. *Understanding Organizations Through Language*, London : Sage Publications.
- Todorov, T. 1981. *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique*. Paris : Seuil.
- Torrès-Blay, O. 2004. *Économie d'entreprise Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie*, 2<sup>e</sup> éd. Paris : Éditions Economica.
- Toth, E. L., et R. L. Heath. 1992. *Theoretical and Critical Approaches to Public Relations*. Hillsdale (N. J.) : Lawrence Erlbaum Associates.
- Trudel, P. 1996. « L'intérêt public en droit français et québécois de la communication ». In Emmanuel Derieux et Pierre Trudel, (éds.), *L'intérêt public, principe du droit de la communication*, Paris : Éditions Victoires.
- Weick, K. E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford : Blackwell Business.
- Wilcox, D. L., P. H. Ault et W. K. Agee. 1992. *Public relations: strategies and tactics*, 3<sup>e</sup> éd. New York : Harper Collins.

## Documents obtenus par le biais de recherches dans Internet

Côté, A. C. *Lobbyisme et intérêt public : vont-ils de pair ?* Revue parlementaire canadienne. Automne 2006.

[http://www.commissairelobby.qc.ca/documents/x\\_fichiers/402\\_revue\\_parlementaire\\_canadienne-07.pdf](http://www.commissairelobby.qc.ca/documents/x_fichiers/402_revue_parlementaire_canadienne-07.pdf)

Lien vérifié le 20 septembre 2009.

Heath, R. L. *Encyclopedia of Public Relations*. Sage Publications. 2004.

[http://www.sage-ereference.com/publicrelations/Article\\_345.html](http://www.sage-ereference.com/publicrelations/Article_345.html)

Consulté le 24 août 2009.

Lafortune, L. *Pratique réflexive : accompagnement de l'actualisation du PFEQ*. 2004.

[http://www.recitus.qc.ca/congres/IMG/pdf/pratique\\_reflexive\\_site\\_21dec04-1.pdf](http://www.recitus.qc.ca/congres/IMG/pdf/pratique_reflexive_site_21dec04-1.pdf)

Lien vérifié le 6 septembre 2009.

Oliver, S. *Public Relations Strategy*. Institute of Public Relations, London. 2001.

[http://books.google.ca/books?id=5wlj\\_dmSW8kC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=oliver+public+relations+strategy&source=bl&ots=4GSNkkA1PT&sig=bY4eOZvuClvHdzAB4o1uVHn\\_K6s&hl=fr&ei=NtSjSv\\_LD5SD8QasaD0Dw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.ca/books?id=5wlj_dmSW8kC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=oliver+public+relations+strategy&source=bl&ots=4GSNkkA1PT&sig=bY4eOZvuClvHdzAB4o1uVHn_K6s&hl=fr&ei=NtSjSv_LD5SD8QasaD0Dw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=false)

Lien vérifié le 6 septembre 2009.

Pallascio, R. Daniel, M.-F., Lafortune, L. (dir.). *Pensée et réflexivité : théories et pratiques*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy. 2004.

<http://books.google.ca/books?id=kcFcVFtdN-gC&pg=RA1-PA153&lpg=RA1-PA153&dq=#v=onepage&q=&f=false>

Lien revérifié le 20 septembre 2009.

Simard, N. *Pour un élargissement de la notion d'intérêt public*. Allocution prononcée lors de la table-ronde de l'APEC tenue au Centre d'éthique de l'Université Saint-Paul. Janvier 2003.

[http://www.ustpaul.ca/EthicsCenter/documents/activities-notion\\_interet\\_public.pdf](http://www.ustpaul.ca/EthicsCenter/documents/activities-notion_interet_public.pdf)

Lien vérifié le 6 septembre 2009.

Société canadienne des relations publiques. *Manuel d'agrément*. 2007.

[http://www.cprs.ca/Accreditation/PDFs/E\\_Accreditation\\_Handbook.pdf](http://www.cprs.ca/Accreditation/PDFs/E_Accreditation_Handbook.pdf)

Lien vérifié le 6 septembre 2009 (réservé aux membres de la SCRP, mot de passe requis).

Sorin, N. *La recherche spéculative en éducation, la grande méconnue*. 15<sup>e</sup> colloque annuel du doctorat spécialisé en éducation, Montréal : UQAM. Août 2003.

<http://www.unites.uqam.ca/doctedu/colloque/transparents/sorinn.pdf>

Lien revérifié le 20 septembre 2009.

Van Der Maren, J.-M. *Méthodes de recherche pour l'éducation*. 2<sup>e</sup> édition. De Boeck.  
Les Presses de l'Université de Montréal. 1996.  
<http://books.google.ca/books?id=exDXcFIZDG4C&pg=PA146&lpg=PA146&dq=#v=onepage&q=&f=false>  
Lien revérifié le 20 septembre 2009.