LES RELATIONS PUBLIQUES

LE SYNDROME DE LA CAGE DE FARADAY

Danielle Maisonneuve

Presses de l'Université du Québec

LES RELATIONS PUBLIQUES

LE SYNDROME DE LA CAGE DE FARADAY

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 · Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.ca · Internet : www.puq.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DISTRIBUTION DU NOUVEAU MONDE
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone : 33 1 43 54 49 02
Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse
Téléphone : 022 960 95 25
Télécopieur : 022 776 35 27

La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

LES RELATIONS PUBLIQUES

LE SYNDROME DE LA CAGE DE FARADAY

Danielle Maisonneuve

2004

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Données de catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Maisonneuve, Danielle, 1949- .

Les relations publiques : le syndrome de la cage de Faraday

(Collection Communication et relations publiques)
Fait suite à : Les relations publiques dans une société en mouvance.
Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1299-1

1. Relations publiques. 2. Communication dans les organisations.
3. Spécialistes des relations publiques. 4. Relations publiques – Pratique.
5. Faraday, Effet. 6. Relations publiques – Cas, Études de.
I. Titre. II. Collection : Communication et relations publiques.

HD59.M342 2004 659.2 C2004-941049-0

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Mise en pages : CARACTÉRA PRODUCTION GRAPHIQUE INC.

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2004 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2004 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3e trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

PRÉFACE

En 1999, Danielle Maisonneuve a publié en collaboration avec Yves St-Amand et Jean-François Lamarche *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Ce livre en est à sa troisième édition. Un franc succès de librairie pour un livre spécialisé. Aujourd'hui, Danielle Maisonneuve nous offre de partager un autre pan de sa vaste expérience.

Il n'est pas simple d'écrire un livre qui soit à la fois un manuel pour la formation des futurs relationnistes et un outil de réflexion pour les professionnels. Mais ce livre sera utile au gestionnaire qui doit relever les défis quotidiens de l'incommunicabilité de son organisation. Danielle Maisonneuve relève brillamment le défi une fois de plus.

Utilisée en physique pour isoler un espace des ondes extérieures, tout en permettant une voie de communication, la cage de Faraday se révèle dans cet ouvrage une métaphore puissante pour décrire les pratiques de relations publiques. Discrets gestionnaires des images, des identités organisationnelles et des discours publics, les relationnistes modulent les flux d'information et de communication autant dans l'organisation qu'entre elle et les publics de l'extérieur. Alors qu'une organisation peut passer de la grande ouverture à l'isolement le plus hermétique, selon les influences internes ou les pressions externes, les relations publiques ont pour rôle d'adapter et de modifier constamment la conductibilité des cages de Faraday de chaque entité. La grande force du livre de Danielle Maisonneuve est de mettre en évidence à la fois l'unicité et les nombreuses facettes de la profession de relationniste, où l'on est à la fois critique et conseiller de son organisation, diffuseur et relayeur d'information, gestionnaire et technicien de la communication.

Après avoir, dans le premier tome, abordé les sujets des relations de presse, de la préparation de discours, de documents imprimés et de vidéos, de la conception d'événements, de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication en période de crise, Danielle Maisonneuve s'intéresse ici aux activités commerciales, philanthropiques (commandite, mécénat, don et sollicitation), internationales et revendicatrices (lobby et activisme). Le livre, largement ouvert sur le monde et sur les questions interculturelles, reste pour autant ancré dans la réalité québécoise. Il présente les

résultats de plusieurs travaux de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal, ce qui actualise d'une part et diffuse largement d'autre part des résultats qui trop souvent malheureusement ne sortent pas du cercle des initiés.

Un résumé clôt chaque chapitre et en souligne les principaux éléments. Le lecteur averti peut donc se permettre un survol des chapitres qu'il pense maîtriser sans pour autant passer à côté d'informations essentielles. L'illustration des chapitres thématiques par des campagnes québécoises récentes met en lumière les liens pratique-théorie dans notre contexte culturel spécifique. Chaque cas a été soigneusement choisi et, pour en conserver toute la richesse, il est présenté par le professionnel qui l'a pensé et vécu.

Il est clair à la lecture du livre de Danielle Maisonneuve que les relations publiques dans la société de gouvernance d'aujourd'hui sont un outil essentiel de toute organisation et qu'elles sont bien plus qu'une sous-catégorie du mix de la communication marketing.

Marianne Kugler, Ph. D.
Professeure et directrice des programmes de premier cycle
en communication publique
Département d'information et de communication, Université Laval
Membre du Comité scientifique de la Chaire en relations publiques,
Université du Québec à Montréal

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont collaboré à la préparation de ce livre. Tout d'abord Solange Cormier, que je remercie pour sa participation et son encouragement soutenus. Je remercie également Renée-Jean Ravault, Ph. D., et Yves St-Amand, ARP et Fellow SCRP, pour leur contribution et leurs commentaires très appréciés. Mes remerciements s'adressent aussi à tous les partenaires de la Chaire en relations publiques, notamment l'Alliance des cabinets de relations publiques du Québec, l'Association internationale des professionnels en communication, BDDS|Weber-Shandwick, la Société des relationnistes du Québec, CNW-Telbec, Montréal Influence Communications interactives, la Fondation Nicholas-Bachand, le Forum des responsables de communication du gouvernement du Québec, le Groupe Cossette et Optimum relations publiques, l'Institut Robert Sauvé de recherche en santé et sécurité du travail, le Journal de Montréal, le Mouvement Desjardins, National cabinet de relations publiques, Odesia Solutions, OSL Martin, les Presses de l'Université du Québec et la Ville de Montréal pour leur appui à la réalisation des études en relations publiques menées par le groupe de chercheurs de la Chaire.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux chercheurs de la Chaire pour l'enrichissement apporté à mes réflexions sur les relations publiques. En particulier, je tiens à souligner la collaboration de Marianne Kugler, qui contribue de manière remarquable au développement des connaissances en relations publiques, de Lise Chartier, pour ses commentaires très pertinents sur ce manuscrit, et d'André A. Lafrance, pour son appui à titre de secrétaire général du Conseil scientifique de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal. Je remercie aussi mes collègues du Département des communications de l'UQAM qui ont permis la création de la Chaire en relations publiques et ont ainsi contribué à l'évolution des connaissances en relations publiques. Par la création du baccalauréat en communication, profil relations publiques, le Département des communications de l'UQAM a fait preuve de leadership et de vision dans le développement des connaissances portant sur les relations publiques.

Je tiens à souligner la collaboration très généreuse de Hubert Bolduc à la rédaction du chapitre 6 de ce livre. Ma reconnaissance s'adresse enfin à Chantal Chevrier pour la traduction des citations et la révision du manuscrit ainsi qu'aux assistants Valérie Puglisi, Guy Cardinal et Catherine Douesnard pour leur collaboration très appréciée.

TABLE DES MATIÈRES

Préface vii

Remerciements ix

INTRODUCTION

Le paradoxe des relations publiques : entre incommunicabilité et compréhension mutuelle 1

Gouvernance de l'opinion 3
Relationniste, une position délicate de juge et partie 4

CHAPITRE 1

Flux d'information et cages de Faraday 7

1.1. Développer la compréhension mutuelle 8
1.2. Une cage avec des guides d'ondes 9
1.3. Le guide d'ondes interorganisationnelles 13
1.4. La gestion des interfaces 14
1.5. Blindage à coefficient 17

EN RÉSUMÉ 19

POUR EN SAVOIR PLUS... 20

CHAPITRE 2

Cadres d'analyse pour une profession aux contours flous 25

2.1. Au carrefour des savoirs en communication et gestion 26
2.2. Style de gestion et modes de communication 27
2.3. La gouvernance en sursis : fin de l'ère des managers autocratiques 31
2.4. Au cœur de la gestion, les prétentions rationnelles de la communication 33
2.5. Rationalité et subjectivité organisationnelles 35
2.6. Le défi des relations publiques 36
2.7. Pouvoir et propagande 41

EN RÉSUMÉ 43

POUR EN SAVOIR PLUS… 44

CHAPITRE 3

L'information-promotion à l'assaut des cages de Faraday 53

3.1. La communication marketing 55
3.2. Savoir avec qui établir le lien de communication 60
3.3. Le modèle hélicoïdal 67
3.4. Une communication signée 69
3.5. Action et méthode des relations publiques 71
3.6. Porosité entre sources d'information et évolution du positionnement 72
3.7. L'image dissociée de la marque 75
3.8. Influence relative de la communication publicitaire et médiatique 76
3.9. Les communications *B2B* 79
3.9.1. Influence auprès des publics d'affaires 79
3.9.2. Les autres sources d'information 82
3.10. Pour des stratégies médias ciblées 84

EN RÉSUMÉ 85

ÉTUDE DE CAS : CAMPAGNE PROMOTIONNELLE ALADIN 87

POUR EN SAVOIR PLUS… 99

CHAPITRE 4

Réseautage citoyen entre cages de Faraday 103

4.1. Grandeurs et misères des relations publiques humanitaires 104
4.2. La commandite ou l'art du partenariat 106
4.3. Distinctions ténues, enjeux sociaux de taille 107
4.4. Gestion du partenariat : entre flou artistique et rigueur comptable 110
4.5. Vecteurs de communication interne et d'identification organisationnelle 113
4.6. Les effets structurants du partenariat 116
4.7. Coups de cœur et gestion rationnelle : entre les deux, la commandite balance… 121

4.8. Pouvoir limité de la commandite 122
4.9. Effets pervers potentiels de l'engagement social 123

En résumé 126

Étude de cas : Réalisation d'un événement fondé sur le partenariat 128

Pour en savoir plus… 147

CHAPITRE 5

Relations publiques internationales et interculturelles 151

5.1. Cages de Faraday modulaires et mondialisation des enjeux 156
5.2. La représentation internationale de l'organisation 161
5.3. Une double fracture : numérique et culturelle 164
5.4. Diplomatie et codes de comportement 165
5.5. À l'assaut des tours de Faraday 171
5.6. La société mondiale : d'abord un collage de régionalismes 174
5.7. Relations transpubliques et transnationales 176
5.7.1. Savoir : les connaissances en communication internationale 177
5.7.2. Savoir-faire : maîtriser le processus de communication 180
5.7.3. Savoir-être : établir des relations à dimension humaine 182
5.8. Mise en application 186
5.9. Relations avec la presse internationale 190
5.10. Pratique des relations publiques internationales 193

En résumé 198

Étude de cas : Neutralité et impartialité de la Croix-Rouge en temps de conflit armé 201

Pour en savoir plus… 208

CHAPITRE 6

Groupes de pression et lobbyisme : la communication activiste 213

6.1. Pressions sur les cages de Faraday gouvernementales 214
6.2. Une cage de Faraday insidieuse : la spirale du silence 216

6.3. Lobbying 219
6.3.1. Origine du lobbying 219
6.3.2. Typologie des activités de lobbying 221
6.3.3. Les activités de lobbying au Québec 221
6.4. Relations publiques et groupes de pression 223
6.5. Groupes de pression : une réalité complexe et évolutive 225
6.6. Vers une typologie des groupes de pression 228
6.6.1. Les groupes de pression avec un statut interne 229
6.6.2. Les groupes de pression avec un statut externe 230
6.6.3. Les groupes de pression avec un statut ambigu 232
6.7. Obtention d'un statut 233
6.8. Le pouvoir de changer les choses 235
6.8.1. Des publics à coefficient 235
6.8.2. Objectifs des groupes de pression 236
6.9. Les stratégies 237
6.9.1. Stratégies des groupes de pression avec un statut interne 239
6.9.2. Stratégies des groupes de pression avec un statut externe 239
6.10. Groupes de pression et démocratie 240
6.11. Le rôle de la presse 242

En résumé 243

Étude de cas : Amnistie internationale Stratégie médias internationale 2001-2006 ... 245

Pour en savoir plus… 259

CONCLUSION

Clin d'œil à la rectitude communicationnelle 263

ANNEXE I

Code de déontologie des lobbyistes, gouvernement du Canada 269

ANNEXE II

Code de déontologie des lobbyistes, gouvernement du Québec 273

Bibliographie 277

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Illustration simplifiée du principe physique d'une cage de Faraday 11
Figure 2 : Structure de base d'un système idéologique de croyances 38
Figure 3 : Typologie inspirée de Rogers et Shoemaker 64
Figure 4 : Le modèle hélicoïdal 68
Figure 5 : Évolution des phases de l'approche publicitaire 73
Figure 6 : Impact des divers moyens de communication : sensibilisation à la prévention des maladies cardiovasculaires 78
Figure 7 : Modes de lecture des médias par les publics institutionnels 81
Figure 8 : Impact de l'information dans les médias sur la prise de décision 83
Figure 9 : Évaluation de l'impact des sources d'information – Projet du télédépistage de la rétinopathie diabétique 120
Figure 10 : Valeur publicitaire approximative de la couverture médiatique 142
Figure 11 : Impact des scandales financiers sur la gestion des entreprises 160
Figure 12 : Les principales approches linguistico-culturelles 172
Figure 13 : Relations publiques réactives 193

INTRODUCTION

LE PARADOXE DES RELATIONS PUBLIQUES Entre incommunicabilité et compréhension mutuelle

L'état de parole nécessite un cercle de locuteurs acceptés au titre de coparticipants.

Goffman

La compréhension entre les acteurs sociaux passe par la communication. Pourtant, bon nombre de personnes dans les organisations ont l'impression que plus elles communiquent, plus elles sont confrontées à l'incommunicabilité. La frustration de ne pas avoir été comprises ou d'avoir été mal citées dans les médias, la confrontation aux opinions adverses et les tensions entre les interlocuteurs en présence sont autant de facteurs qui engendrent souvent le repli des organisations derrière les murs symboliques d'une cage de Faraday, blindage donnant l'impression aux organisations de trouver un abri contre des interprétations malveillantes, la concurrence déloyale ou les inquisiteurs de tout acabit. Selon la physique des ondes, une cage de Faraday est un blindage qui a pour but de protéger un espace et d'en garantir l'intégrité, tout en permettant l'établissement de certaines voies de communication avec l'externe. Considérée comme métaphore, la cage de Faraday permet d'appréhender l'environnement organisationnel comme un système qui contribue au maintien de sa cohésion et à l'établissement de ses communications institutionnelles dans l'espace public. Mais si les cages de Faraday peuvent contribuer à maintenir l'homéostasie des organisations et le sentiment de sécurité intellectuelle des groupes humains et des individus qui y travaillent, ces cages peuvent aussi les couper de leur environnement, ou du moins créer un effet de distorsion des perceptions. Ainsi, l'incompréhension s'installe, de même que l'incommunicabilité progressive entre l'organisation et ses interlocuteurs :

> Il n'y a dans la nature de la communication humaine aucun moyen de faire partager à autrui une information ou des perceptions que l'on est seul à connaître. Au mieux, l'autre peut faire confiance, ou se méfier […]. Mais l'activité humaine serait pratiquement paralysée si les gens n'agissaient qu'une fois en possession d'informations ou de perceptions de première main. Dans l'immense majorité des cas, les décisions sont fondées sur la confiance (Watzlawick *et al.*, 1979, p. 229).

Ces relations de confiance renvoient à la définition du travail des relationnistes dans l'exercice de leurs fonctions[1]. Sans climat de confiance, chacun demeure enfermé à l'intérieur de ses paradigmes qui forment une cage de Faraday s'appliquant aussi bien aux individus

1. Selon la définition proposée par la Société des relationnistes du Québec : « 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. »

qu'aux organisations (ou même aux pays). C'est cette notion de blindage que l'on retrouve dans le concept d'imperméabilité de la communication humaine, tel que l'évoque Watzlawick : « le déni de soi par l'autre résulte principalement d'un type particulier d'insensibilité aux perceptions interpersonnelles : l'imperméabilité » (1979, p. 89). En ce sens, Watzlawick se réclame de Russell Lee qui explique cette incommunicabilité de la manière suivante :

> Pour qu'il y ait une interaction adéquate et sans à-coups, il faut que chacune des parties intéressées enregistre le point de vue de l'autre. Comme la perception interpersonnelle se situe à de nombreux niveaux, l'imperméabilité, elle aussi, peut se situer à de nombreux niveaux. À chaque niveau de perception correspond en effet un niveau comparable et analogue de non-perception possible ou d'imperméabilité (Lee, cité dans Watzlawick *et al.*, 1979, p. 90).

Ce contexte de la communication a des répercussions pratiques (Watzlawick *et al.*, 1979, p. 91) pour ceux qui pratiquent les relations publiques. Loin de pouvoir manipuler l'opinion, les relationnistes peuvent tout au plus tenter de créer un climat de confiance entre les interlocuteurs en présence, aussi bien institutionnels qu'individuels. En tant que gestionnaire des communications internes et externes, les relationnistes participent aux prises de décision dans les organisations, ou du moins les influencent pour la mise en place d'une position communicationnelle plus ou moins ouverte, transparente et bidirectionnelle. Sur la base de cette confiance, l'information peut contribuer à établir des brèches dans les blindages perceptuels et paradigmatiques des récepteurs-acteurs de la communication. En créant une porosité aux opinions plurielles, aussi bien chez les diffuseurs que chez les publics cibles, les relations publiques participent à la mise en société des organisations.

GOUVERNANCE DE L'OPINION

Dans une société où tout est soumis à la gestion, privée et publique, les stratégies de relations publiques font l'objet de débats, notamment sur la légitimité des interventions conçues par les relationnistes au nom des organisations qu'ils représentent. Cette gouvernance des communications institutionnelles par les relations publiques participe à la régulation des flux d'information dans l'environnement social et en

milieu de travail. Sur la scène publique où elle est en constante représentation, l'organisation développe des prises de position correspondant à ses valeurs. Elle participe à l'expression plurielle des opinions selon un discours que contribuent à concevoir et à diffuser les relationnistes.

Dans ce contexte, pour réussir à établir des liens entre les divers interlocuteurs en présence, les relations publiques apparaissent comme l'un des modes de régulation des communications. Que ce soit sur la scène locale, nationale ou internationale, les relationnistes participent à l'élaboration du discours et des interventions de toutes les catégories d'organisation dans la société.

RELATIONNISTE, UNE POSITION DÉLICATE DE JUGE ET PARTIE

À la fois gestionnaires des communications et conseillers stratégiques, les relationnistes occupent une position complexe, souvent inconfortable et ambiguë, dans la structure organisationnelle. Qu'ils soient employés, cadres ou consultants, ils doivent à la fois intervenir et critiquer, deux facettes d'un même rôle qu'il n'est pas toujours facile de rendre compatibles. Pour cerner la contribution des relations publiques à la gouvernance des communications et de l'opinion publique, ce livre traite de certains thèmes complémentaires à ceux présentés dans le premier tome consacré aux relations publiques et aux moyens les plus fréquemment utilisés par les relationnistes (Maisonneuve, Lamarche et St-Amand, 2003).

Abordant la dimension managériale des relations publiques, le présent ouvrage porte sur la contribution des relationnistes à la gestion des communications et de l'opinion publique. Jouant un rôle qui fluctue selon les organisations et les pays où ils interviennent, les relationnistes affirment[2] assumer un rôle de gestion plutôt qu'une fonction strictement technique, ce que confirment les résultats de la recherche effectuée par Grunig *et al.* aux États-Unis, en Grande-Bretagne et au Canada :

> Nos données démontrent que les relationnistes chevronnés travaillant au sein d'excellentes unités administratives jouent un rôle important dans les décisions associées aux stratégies organisationnelles. Ceux-ci font souvent partie de la coalition

2. Sondage mené par la Chaire en relations publiques en 2003 auprès des relationnistes du Québec. Le rapport de ce sondage est publié, sous forme de faits saillants, à l'adresse : <http://www.crp.uqam.ca/documents/faits_saillants_rechercheRP.pdf>.

> dominante ou ont accès au groupe influent des décideurs de l'organisation ; ils bénéficient également d'une certaine autonomie par rapport aux autorisations nécessaires pour jouer ce rôle stratégique[3].

Cette contribution à la gestion de l'organisation par les relations publiques peut prendre diverses formes : en effet, les relationnistes participent au processus décisionnel selon qu'ils contribuent à la gestion des enjeux stratégiques et à la structuration des modes de communication avec les publics internes et externes, au sein de diverses organisations (entreprises, syndicats, groupes de pression, organismes sans but lucratif, ministères, organismes publics et parapublics). De l'association humanitaire opérant sur la scène locale à l'organisme international, tout regroupement de citoyens, individuels ou institutionnels, peut recourir aux services d'un relationniste pour des interventions dans l'environnement politique, social, culturel et économique. On pourrait définir le rôle des relations publiques par l'élaboration d'une présence discursive des organisations dans l'espace public. En tant qu'interface entre l'organisation et ses publics, le relationniste adopte à la fois une position critique et conseil tout en gérant les communications avec les publics de l'organisation, en se faisant à la fois diffuseur des points de vue de l'organisation vers ses publics et relayeur des opinions exprimées par les divers publics vers l'organisation. Ce double rôle des relations publiques est essentiel, puisque le relationniste « n'a pas uniquement pour but de procurer des avantages à l'organisation, mais doit aussi servir les intérêts du public. Idéalement, l'activité de relations publiques favorise à la fois l'organisation et le public ; c'est l'alignement des intérêts de l'organisation sur les préoccupations du public[4]. »

Cette idée selon laquelle ce rôle sert à la fois le client, l'organisation et la société au sens de la démocratisation de l'information est reprise par plusieurs auteurs, dont Robert Heath (1994). Mais dans ses fonctions le relationniste est à la fois juge et partie face aux prises de position des organisations, son rôle étant de défendre leurs points de vue, mais aussi de transmettre des opinions externes vers l'organisation

3. Traduction libre de : « *Our data show that the senior public relations officer in excellent departments played a role in making strategic organizational decisions, was a member of the dominant coalition or had access to this powerful group of organizational leaders, and had relative autonomy from excessive clearance rules to play this strategic role* » (Grunig *et al.*, 2002, p. 22).
4. Traduction libre de : « *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* » (Milcox *et al.*, 1986, p. 6).

qu'il représente. L'inconfort de ce double rôle est bien connu des relationnistes, surtout de ceux qui travaillent au sein des organisations en tant qu'employés ou cadres[5]. Toutefois, il semble que ce soit justement cette complexité de la pratique professionnelle qui est garante de la démocratisation de l'information organisationnelle.

Nous tenterons de cerner quelques-uns des aspects du travail des relationnistes, dans un contexte systémique dont les composantes s'ouvrent sur une réalité mondialisée, avec un renforcement des identités locales et l'émergence de la société civile et des groupes altermondialistes en tant que nouveaux interlocuteurs. Mentionnons ainsi, à titre d'exemple, la mise sur pied de l'Institut du Nouveau Monde[6], un organisme indépendant, non partisan, voué au renouvellement des idées et à l'animation des débats publics au Québec, organisme mis sur pied notamment par des journalistes et des relationnistes québécois.

Face à l'émergence de débats dans la société civile, l'importance accordée à la réception active doit ramener à des proportions plus modestes les visées d'influence des relationnistes. Les publics sont en effet de plus en plus critiques et autonomes dans leur mode de construction très personnelle des messages, à partir des données diffusées par le relationniste. En effet, les publics participent de plus en plus activement à l'élaboration des messages, reconstruisant selon leur perception du discours public des organisations une image basée d'abord et avant tout sur une re-présentation médiatisée.

Pour cerner ce vaste sujet, nous allons aborder certaines pratiques des relations publiques en fonction des différents types de gestion, selon les divers modèles d'exercice du pouvoir décisionnel dans les organisations et selon quelques théories sur les communications. Puis nous aborderons certains champs de pratique professionnelle des relations publiques, soit leurs dimensions commerciale (marketing, publicité et relations publiques), philanthropique (dons et commandites), internationale (relations publiques sur la scène mondiale) et revendicatrice (groupes de pression et lobbyisme).

5. Les consultants en relations publiques vivent moins ce déchirement en tant qu'agents externes clairement identifiés comme intervenants qui ont à jouer un rôle de conseiller.
6. Pour en savoir plus sur l'Institut du Nouveau Monde, créé le 22 avril 2004 à Montréal, on peut consulter le site Internet de l'Institut : <http ://www.inm.qc.ca>.

CHAPITRE

1

FLUX D'INFORMATION ET CAGES DE FARADAY

Un monde de sens, d'organisation
et de communication n'est pas concevable
sans discontinuité, sans seuil.
Si les organes sensoriels ne peuvent recevoir
de nouvelles que de la différence,
alors le seuil devient nécessairement
un aspect de la façon dont est assemblé
le monde vivant et mental.

Bateson

Dans l'environnement social actuel, diverses cages de Faraday se mesurent dans les échanges communicationnels : cette métaphore illustre le fait culturel et psychosocial du retrait de chaque individu et de chaque organisation derrière les murs de sa propre vision du monde, de sa propre culture. Ces systèmes de pensée sont à la fois indépendants de la communication médiatisée au sens large et influencés par la communication qui s'exprime, dans notre société, en réseaux (Castells, 2000) où les relationnistes contribuent à structurer la communication des organisations. Ayant pour fonction globale d'établir des liens de compréhension mutuelle entre les divers interlocuteurs en présence, les relations publiques se heurtent à la difficulté d'instaurer un climat de confiance par leurs activités de communication (Boiry, 1989). Or, selon Watzlawick *et al.* (1979), « la confiance est spontanée et ne peut s'acquérir ou se créer à volonté » (p. 110). Par conséquent, le travail des relationnistes recouvre des aspects managériaux rationnels et d'autres dimensions moins tangibles qu'on ne peut toujours formuler de manière linéaire, sous forme de relations causales, comme le démontre Cormier (2004, p. 32). En fait, la gestion des relations publiques doit tenir compte des principes de gestion et d'une part d'irrationalité, inhérente à tout comportement humain ou organisationnel. Les communications peuvent certes être gérées avec rigueur, mais elles se développent également en fonction des émotions (Maturana et Varela, 1980), des passions et de la créativité propre à l'expression de chaque organisation dans son environnement.

1.1. DÉVELOPPER LA COMPRÉHENSION MUTUELLE

L'information génère la connaissance à la base de toute compréhension de l'altérité. La gouvernance des relations entre une organisation et ses publics est confiée, entre autres, aux relationnistes dont le rôle est à la fois stratégique (*functionnal*) et instrumental (*functionary*) (Bell et Bell, 1976, p. 51-52). Lorsque le travail de relations publiques participe au processus décisionnel dans les organisations, il est de nature stratégique et est alors considéré comme fonctionnel (*functionnal*) ; en ce sens il contribue à la gestion de l'organisation ainsi qu'à la définition et à l'atteinte de ses objectifs. Par ailleurs, lorsque les relationnistes remplissent une fonction diffusionniste (transmission descendante de l'information) sans avoir pris part au processus décisionnel, ils jouent un rôle instrumental et technique (*functionary*). Le travail des relations publiques dans les organisations intègre ces deux dimensions par leur apport stratégique et instrumental à la gestion des organisations, de

l'interpersonnel à l'international, auprès de toutes les catégories de publics internes et externes. La dimension technique des relations publiques ne doit cependant pas être considérée comme prépondérante, puisque selon Grunig :

> Les membres des coalitions dominantes dans les entreprises en viendront à considérer les relations publiques comme un facteur décisif de la gestion organisationnelle et non simplement technique. Les relations publiques ne pourront donner leur plein rendement que lorsque la haute direction de l'entreprise, au lieu de n'exiger de son service des communications que des tâches techniques, exigera de ses communicateurs de haut niveau qu'ils jouent un rôle de gestionnaires[1].

Ce rôle des relations publiques dans la gouvernance des communications forme le thème central du présent ouvrage sur la base de certaines approches théoriques, notamment celles qui concernent la gestion des enjeux dans les organisations (Ethling et Hesse, 1983). Mais, tout d'abord, il convient de définir le syndrome de la cage de Faraday afin d'expliquer le phénomène insidieux des filtres communicationnels et leur impact sur l'incommunicabilité entre les humains et les institutions qui les rassemblent.

1.2. UNE CAGE AVEC DES GUIDES D'ONDES

Si les organisations veulent survivre dans la turbulence de leur environnement, elles doivent à la fois s'ouvrir et se fermer sur le plan communicationnel, l'équilibre entre ces deux extrêmes étant la grande question dans la gestion des relations publiques. S'ouvrir aux influences intérieures et extérieures, mais aussi garder le cap sur les buts de l'organisation en protégeant des pressions extérieures les énergies déployées à remplir sa mission.

À cette fin, l'organisation se dote d'interfaces communicationnelles, les relations publiques étant l'une d'elles. Bien sûr, l'organisation a autant de guides d'ondes permettant la communication à travers la cage de Faraday institutionnelle (ou ses diverses cages de Faraday car elles peuvent être multiples), chaque employé, chaque

1. Traduction libre de : « *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 rather than demanding the managerial role from its top communicator* » (Grunig, 2002, p. 169).

groupe établissant quotidiennement des communications avec l'environnement externe. Mais, sur le plan de la communication officielle qui émane d'une organisation, les relationnistes contribuent à maintenir la porosité entre les environnements interne et externe de l'organisation, entre les systèmes et sous-systèmes organisationnels. Ces interfaces communicationnelles ont un double rôle :

- filtrer les ondes qui déstabiliseraient trop l'organisation, à la manière d'un blindage plus ou moins hermétique, pour assurer le maintien de la cohésion interne ;
- s'ouvrir aux flux d'information permettant l'établissement de relations entre l'organisation et ses interlocuteurs.

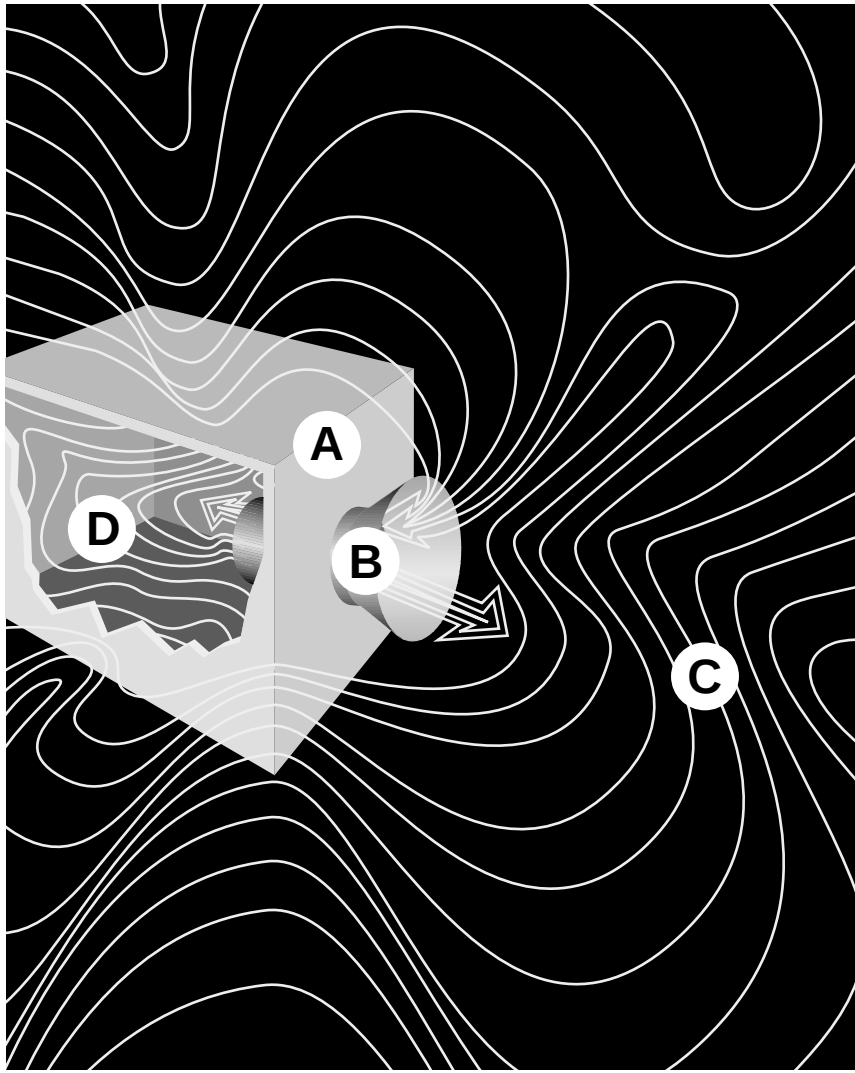
L'équilibre entre ces deux pôles, dans la gestion des communications organisationnelles, doit tenir compte d'un certain degré de chaos, né de la turbulence inhérente à la confrontation aux idées plurielles, telles qu'elles s'expriment dans l'espace public, notamment par les représentants de la société civile. Cette ouverture est bénéfique, en particulier pour assurer le renouvellement des idées et favoriser le changement au sein de l'organisation. Trop de perturbations, cependant, peuvent menacer les fondements mêmes de l'organisation, ce à quoi celle-ci réagit par le réflexe de la forteresse assiégée, le personnel resserrant sa cohésion pour garantir la survie de l'organisation, à l'intérieur des murs de sa cage de Faraday. On peut en voir l'illustration au moment où surviennent des crises, éléments fortement perturbateurs qui créent un stress pouvant menacer l'existence même de l'organisation. Également, l'intégration (plus ou moins réussie) de nouvelles technologies peut déstabiliser l'organisation : Taylor et Van Every font la démonstration de ces impacts sur les pratiques bureaucratiques dans leur ouvrage *The Vulnerable Fortress* (1993).

C'est pourquoi chaque organisation, comme chaque individu d'ailleurs, s'entoure de barrières et de filtres communicationnels qui laissent plus ou moins passer les ondes, les influences, les remises en question, etc. Dans les organisations, ce blindage (culturel, politique et managérial) vise à maintenir l'homéostasie de l'organisation : trop fortes, ces barrières paralysent et isolent l'organisation ; trop faibles, elles la rendent vulnérable, la fragilisant et, surtout, pouvant la détourner de sa finalité.

Si l'on considère le fonctionnement des blindages en physique (voir figure 1), la cage de Faraday joue ce rôle en tant que système composé de matériaux ayant la capacité de bloquer les ondes électromagnétiques. La cage est utilisée pour se protéger des incursions

FIGURE 1

Illustration simplifiée du principe physique d'une cage de Faraday



Presses de l'Université du Québec, d'après une illustration d'Alexandre Renzo.

A. Blindage
B. Guides d'ondes
C. Ondes électromagnétiques – systèmes de l'environnement externe
D. Ondes électromagnétiques – systèmes de l'environnement interne

externes non désirées (l'espionnage par exemple) ou pour renforcer l'isolation de certains espaces, utiles notamment à des fins médicales. Ainsi, dans nos hôpitaux, une salle d'imagerie par résonance magnétique est enfermée dans une cage de Faraday qui protège l'équipement médical des ondes électromagnétiques externes tout en assurant l'isolement des espaces entourant cette salle des émissions produites par l'équipement de résonance magnétique. Seule voie de communication entre le lieu blindé et l'extérieur de la cage, des guides d'ondes spécialisés servent à acheminer l'énergie nécessaire au fonctionnement des appareils et la transmission d'information entre les personnes se situant de part et d'autre des murs de la cage.

Dans la vie quotidienne, on peut voir une application de la cage de Faraday avec le treillis utilisé dans les structures des maisons. Ce dispositif a pour effet secondaire de bloquer certaines ondes, ce qui explique les difficultés à recevoir des communications par téléphonie mobile à l'intérieur de certains édifices. En tant qu'enceinte métallique, la cage de Faraday représente donc un blindage électromagnétique, permettant d'isoler électriquement un volume de son environnement. Cette cage remplit essentiellement deux fonctions :

- elle sert à isoler l'intérieur de la cage des perturbations radioélectriques extérieures ;
- elle protège l'environnement externe des ondes et des champs électriques générés dans la cage.

À la lumière de la métaphore de la cage de Faraday, considérons l'organisation comme un système qui tente de maintenir sa cohésion et l'équilibre indispensable à sa survie, en dépit des pressions qui s'exercent sur elle, tout en essayant de s'ouvrir au changement et de rester branchée sur l'évolution de son environnement. Dans ce contexte soumis à une vive concurrence ou à de fortes perturbations, l'organisation développe le réflexe de contrer le chaos auquel elle est confrontée en se protégeant par la force de cohésion de sa culture organisationnelle, de son plan d'affaires ou de son orientation stratégique. Ce faisant, elle tente de se prémunir contre des pressions internes et externes indues, par une succession de filtres culturels et managériaux (politiques, contrôles, règles de fonctionnement, conventions de travail, etc.).

Les relations publiques participent souvent à cet effort d'autorégulation en légitimant, au moyen du discours institutionnel, les prises de décision et les actions de l'organisation. La communication sert alors de paravent culturel – véritable cage de Faraday –, créant

un espace à l'intérieur duquel les membres adhèrent aux mêmes codes de comportement et aux valeurs dominantes de l'organisation. C'est pourquoi, quand vient le temps de réaliser la communication externe, les relationnistes ont toujours à relever le défi de franchir cette barrière que représente le blindage culturel à l'intérieur duquel évoluent les membres et les dirigeants de leur organisation, puis, dans un second temps, à franchir la cage de Faraday que représentent les filtres derrière lesquels se retranchent les divers publics de l'organisation. Cela s'applique à toute organisation : les groupes de citoyens et les groupes de pression, les syndicats ou les associations sans but lucratif ont, eux aussi, à surmonter les obstacles qu'imposent les blindages successifs des habitus (Bourdieu, 1982, 1984), des cultures et des préjugés de leurs divers publics.

En somme, que l'organisation soit syndicale ou patronale, humanitaire ou commerciale, elle a recours aux activités de relations publiques pour créer les guides d'ondes de sa cage de Faraday.

1.3. LE GUIDE D'ONDES INTERORGANISATIONNELLES

Le relationniste participe à la mise en place d'une structure de communication institutionnelle auprès de publics considérés comme des acteurs dans le processus communicationnel, les relations publiques intervenant (ou devant intervenir) en amont du processus décisionnel dans les organisations. Ces structures de communication agissent comme des guides d'ondes – tels qu'on les retrouve dans les cages de Faraday – pour l'établissement des voies de communication[2] dans et hors l'organisation, influant sur les processus relationnels entre les systèmes et les sous-systèmes de l'organisation. Outre la communication avec les membres de l'organisation, les relationnistes assument également la responsabilité des communications interorganisationnelles par le rôle conseil qu'ils jouent, influant sur la nature des liens communicationnels qui permettent de franchir les barrières entre les groupes, les publics institutionnels et la société civile. Ces groupes

2. Nous faisons ici référence à la communication institutionnelle, notamment en ce qui concerne les prises de position officielles de l'organisation. Il est entendu que les communications entre les individus dans les organisations ne font pas partie de la compétence des relations publiques, qui concerne principalement les déclarations officielles de l'organisation, à l'interne comme à l'externe.

incluent tous les publics de l'organisation, organismes gouvernementaux, médias, groupes de pression, groupes de citoyens, ici comme à l'étranger. Ainsi, dans les secteurs d'activité qui lui sont propres, l'organisation peut recourir aux relations publiques pour établir un réseautage interorganisationnel avec les entreprises et autres interlocuteurs, incluant les coalitions externes et les groupes de pression qui représentent les opposants à l'organisation, qualifiés par Grunig de publics activistes (Grunig *et al.*, 2002, p. 442).

Les interventions globales des relations publiques visent la résolution d'une problématique de communication complexe : comment arriver à diffuser et à recevoir les ondes de la communication à travers les blindages culturels et organisationnels des divers interlocuteurs en présence ? En effet, le relationniste se rend vite compte que chacun de ces groupes évolue intellectuellement à l'intérieur de sa propre cage de Faraday. En outre, il est confronté à la question suivante : comment assurer la diffusion de l'information de manière fidèle à la position organisationnelle lorsque le message s'élabore ultimement dans l'esprit du récepteur ? (Thayer, 1968). Pour éviter à l'organisation d'être victime du syndrome de la cage de Faraday, il semble que le relationniste doive adopter une position d'interface : en mettant en place des processus de communication qui correspondent aux besoins des publics à rejoindre, et en structurant les flux d'information en provenance de l'extérieur, comme autant d'éléments pouvant influer sur les prises de décision. Le rôle des relations publiques transcende cette position d'interface, puisque celles-ci contribuent à assurer l'imputabilité organisationnelle de l'information : les relationnistes prennent des décisions quant aux stratégies de communication et gèrent les conséquences de la diffusion et de la réception de l'information.

1.4. LA GESTION DES INTERFACES

Les deux composantes de la communication – la relation et l'information – s'inscrivent dans ce lent et difficile processus d'intersubjectivité, rarement réalisé, toujours fragilisé, jamais acquis pour très longtemps. Chaque système en interrelation est plus ou moins blindé, myope, sourd, en somme prisonnier de sa propre culture organisationnelle et des paradigmes qui agissent comme des filtres et qui contribuent à définir les valeurs, le style de gestion et la vision propre

à chaque organisation. Quelle est la contribution des relationnistes dans ce processus de communication ? Leur rôle peut être plus ou moins stratégique ou instrumental (Bell et Bell, 1976) ; la plupart du temps, il s'agit d'une combinaison de ces deux dimensions – stratégique et instrumentale – selon la situation et le mandat et selon la conception de la communication que se font les dirigeants de l'organisation pour laquelle travaillent les relationnistes.

La contribution stratégique des relations publiques, en amont du processus décisionnel dans l'organisation, consiste justement à trouver le bon angle pour diffuser ET recevoir l'information, en fonction de l'aptitude à tenir compte (Thayer, 1968) des publics auxquels s'adresse l'organisation. À remarquer qu'en temps de crise ou de sinistre cette capacité à mettre en place le guide d'ondes adéquat est vitale pour établir une communication rapide avec les sinistrés. D'ailleurs, la gestion des voies communicationnelles doit commencer bien avant que la crise ou le sinistre ne se déclare, avec toutes les activités de communication préventive qui s'inscrivent sous la responsabilité des relations publiques. Par exemple, la communication des risques revêt de plus en plus d'importance, notamment en lien avec la législation en vigueur dans plusieurs pays. Ainsi, la nouvelle loi sur la sécurité civile au Québec, la loi 73 (sanctionnée le 20 décembre 2001), oblige les entreprises qu'elle qualifie de « générateurs de risques[3] » à communiquer publiquement tous les risques inhérents à leurs activités. Les relations publiques doivent donc tenir compte de cette brèche que la loi crée dans le blindage organisationnel pour que soient rendus publics les éléments de risque potentiel, dans le but d'en informer les municipalités qui auront par la suite à diffuser cette information aux médias et aux citoyens :

> Toute personne dont les activités ou les biens sont générateurs de risque de sinistre majeur est tenue de déclarer ce risque à la municipalité locale où la source de ce risque se situe. Dans un territoire non organisé en municipalité, ainsi que dans le cas où elle est tenue à des déclarations dans plusieurs localités, elle peut le déclarer à l'autorité régionale compétente sur ces territoires ou au ministre de la Sécurité publique.
>
> La déclaration doit décrire l'activité ou le bien générateur de risque. Elle doit exposer la nature et l'emplacement de la source du risque, ainsi que les conséquences prévisibles d'un sinistre

3. Soit toute organisation dont les activités peuvent être sources de crise, de sinistre ou d'atteinte à l'environnement.

> majeur, notamment le territoire qui pourrait en être affecté. Elle doit également faire état des mesures prises par le déclarant et des autres moyens dont il dispose pour réduire la probabilité ou les conséquences d'un sinistre majeur[4].

Pour les organisations, la communication des risques entraîne l'obligation de gérer les répercussions de ces annonces portant sur les dangers potentiels liés à leurs activités**,** industrielles ou autres. La difficulté vient de la délégation du pouvoir de communiquer publiquement : après avoir transmis l'information à la municipalité, les organisations perdent alors la possibilité de gérer le contenu et les modes de diffusion de cette information.

À noter que le rôle des relations publiques, pour la communication des risques comme dans tous les autres cas, ne doit pas inclure des stratégies de diversion et de manipulation de l'opinion par le recours à la langue de bois (ou l'art de ne rien dire, d'éluder les questions, de maquiller d'euphémismes la réalité organisationnelle). Ces techniques de discours creux ne font que renforcer les caractéristiques de blindage de la cage de Faraday des organisations, augmentant leur isolement dans un monologue institutionnel stérile. En fait, la fonction des relations publiques se situe à l'opposé de cette position sclérosante, car les relationnistes doivent établir des systèmes de communication basés sur le dialogue : « Les relations publiques ont pour but de gérer ces systèmes de communication de manière à ce qu'ils se conforment le plus possible aux normes correspondant à l'idée de dialogue. C'est de cette responsabilité, qui est au cœur de l'éthique des relations publiques, que découlent toutes les autres obligations[5]. » En somme, le relationniste a pour rôle de créer des ouvertures, des dialogues et des liens de confiance entre les publics et l'organisation. Il utilise souvent la rhétorique pour y parvenir :

> En mettant l'accent sur le dialogue, nous choisissons de privilégier la dynamique de la rhétorique de l'échange par laquelle chaque partie intéressée cherche à obtenir un consensus menant à l'action. Dans le dialogue, chaque partie a le privilège d'affirmer son intérêt et d'écouter l'expression de celui des autres. Dans cet échange, chacun peut acquiescer ou refuser.

4. Gouvernement du Québec, Loi 73, chapitre III, article 8, premier et deuxième paragraphes, <http ://publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fr/>.
5. Traduction libre de : « *The goal of public relations is to manage these communication systems such that they come as close as possible to the standards deduced from the idea of dialogue. This is the core ethical responsability of public relations form which all other obligations follow* » (Pearson, 1989, p. 128).

> Grâce à cette rhétorique dialogique, les parties se forment une opinion et négocient les limites et obligations de leurs relations issues de leurs intérêts mutuels[6].

Cette prise de position pour une rhétorique centrée sur le partage des opinions représente l'essentiel du travail des relations publiques comme contribution à la communication sociale au sens large (Fossaert, 1983).

1.5. BLINDAGE À COEFFICIENT

Dans l'exercice de ses fonctions professionnelles, le relationniste se situe entre plusieurs blindages : d'abord sa propre cage de Faraday (professionnelle et culturelle), puis celle de son organisation et enfin celle des médias et des publics auxquels il s'adresse.

Si l'on considère la cage de Faraday du relationniste, on note l'isolant du silence, imposé par sa pratique professionnelle dans les cas de gestion des enjeux liés à la concurrence ou en situation de secret industriel, de stratégie des affaires, de confidentialité sur l'information nominative, etc. En second lieu, la barrière que représentent les médias et leur blindage de méfiance, parfois de distorsion de l'information et de refus de publication crée une seconde zone qui enferme le relationniste dans une série de contraintes auxquelles il est confronté quotidiennement. Entre ces deux systèmes de filtres à l'information, le relationniste est censé diffuser, communiquer, établir des relations de confiance auprès des publics cibles, dont l'interprétation des messages est conditionnée par les filtres de leur propre cage de Faraday, l'individu étant également prisonnier de ses paradigmes, de ses habitus de classe, de genre, de langue, etc. (Bourdieu, 1982 et 1984).

Dans la pratique, le relationniste est soumis au stress associé à une responsabilité très large, sans beaucoup de contrôle sur l'extrant (*output)* informationnel, puisqu'il a peu de pouvoir sur la manière dont les publics interpréteront l'information : théorie de la réception active (Thayer, 1968 et Fouquier, 1987) selon laquelle les individus

6. Traduction libre de : « *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 – heir mutual interests* » (Toth et Heath, 1992, p. xii).

et les groupes reconstruisent le message en fonction de leurs propres priorités et de leurs perceptions selon la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1968), notamment en communication du risque. Ainsi, plus d'un communiqué annonçant une bonne nouvelle a fait la une dans la presse écrite de manière complètement négative pour l'organisation qui se retrouve alors soit au banc des accusés, soit au bûcher de l'inquisition médiatique ; l'organisation est alors souvent impuissante, dans un cas comme dans l'autre, à rétablir les faits (selon sa perception de la réalité confrontée à celles des journalistes).

Le stress inhérent à la métaphore de la cage de Faraday s'explique par les enjeux de gestion dont doit tenir compte le relationniste. Responsable des conséquences que peut entraîner la diffusion d'une information, le relationniste est toujours confronté aux médias, mais, aussi et surtout, aux répercussions de cette information auprès de tous les publics de l'organisation : employés, syndicats, cadres, actionnaires, clients, gouvernements, groupes de pression. Cette communication transpublique, selon l'expression du professeur André A. Lafrance[7], représente la spécificité des relations publiques. Elle a l'avantage d'exprimer la complexité des relations publiques en tant que métier de l'information se situant au carrefour des enjeux liés à la gestion et à la communication, pour défendre les intérêts à la fois des organisations et du public, selon la Déclaration de Mexico[8] :

> La pratique des relations publiques est l'art et la science sociale d'analyser les tendances et de prévoir leurs conséquences, de conseiller les décideurs d'entreprise, de planifier et de mettre en œuvre des programmes d'action qui serviront à la fois les intérêts de l'organisation et du public[9].

Nous pourrons examiner, au prochain chapitre, les éléments de la Déclaration de Mexico à la lumière des principales approches théoriques de communication et de gestion. Celles-ci peuvent servir de cadres d'analyse pour l'étude des relations publiques.

---

7. Professeur au Département de communication de l'Université de Montréal, auteur de nombreux ouvrages sur les communications organisationnelles et chercheur principal à la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal : <http://www.fas.umontreal.ca/com/Lafrance/>.
8. « The Statement of Mexico » : les représentants de plusieurs groupes et de diverses sociétés de relations publiques dans le monde ont adopté cette définition à leur réunion d'août 1978.
9. Traduction libre de : « *Public relations practice is the art and social science of analyzing trends, predicting their consequences, counselling organization leaders, and implementing planned programs of action which will serve both the organization's and the public interest* » (Simon, 1984, p. 6).

EN RÉSUMÉ

Selon la métaphore de la cage de Faraday, les relationnistes peuvent être plus ou moins créateurs d'interfaces (guides d'ondes) et blindeurs professionnels, au regard d'une double position leur permettant à la fois d'établir des liens de communication institutionnelle avec les divers publics de l'organisation et de bloquer l'information. Ce dernier rôle leur est d'ailleurs souvent reproché par les journalistes qui réclament un accès direct aux représentants de l'organisation. Selon les situations, les membres de l'organisation doivent parfois se retrancher derrière les murs de leur cage de Faraday institutionnelle; ils préfèrent déléguer à leurs relationnistes la communication des prises de position officielles de l'organisation, tant auprès des publics internes que des publics externes. Le relationniste contribue alors à l'établissement de l'ouverture de l'organisation aux opinions plurielles tout en faisant valoir les prises de position de l'organisation.

Les relations publiques permettent ainsi le passage d'un positionnement de château fort, fait d'un blindage à toute épreuve, à une organisation aux cloisons mobiles, selon l'expression d'Isabelle Orgogozo (1998). Dans l'effort de gouvernance de ses expressions communicationnelles, l'organisation a des choix stratégiques à effectuer pour que ses flux d'information contribuent à l'ouvrir sur son environnement. La démocratisation de l'information et l'établissement de liens visant la compréhension mutuelle entre l'organisation et ses divers publics peuvent être considérés comme les assises de la pratique professionnelle des relations publiques.

❖

Pour en savoir plus...

AGEE, W., P.H. AULT et A. EMERY (1988). *Introduction to Mass Communications*, New York, Harper & Row.

BARTOLI, A. (1990). *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

BAUDRILLARD, J. (1983). *In the Shadow of the Silent Majorities*, New York, Semiotixte.

BELL, S.H. et E.C. BELL (1976). « Public Relations : Functional or Functionary ? », *Public Relations Review*, vol. 2, p. 51-52.

BOIRY, P.A. (1989). *Les relations publiques : ou la stratégie de la confiance*, Paris, Eyrolles.

BOURDIEU, P. (1982). *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.

BOURDIEU, P. (1984). *Homo academicus,* Paris, Éditions de Minuit.

BROWN, G. (1984). « What is Public Relations ? », dans W.B. Herbert et J.R.C. Jenkins (dir.), *Public Relations in Canada : Some perspectives*, Markham, Fitzhenry and Whiteside.

CAREY, J.W. (1989). *Communication as Culture : Essays on Media and Society*, Boston, Unwin Hyman.

CASTELLS, M. (2000). *The Information Age : Economy, Society and Culture, The Rise of the Network Society*, vol. 1, Oxford, Blackwell Publishers.

CASTELLS, M. (2000). *The Rise of the Network Society*, 2e éd., Oxford, Blackwell Publishers.

CHENU, R. (1992). « Le sens de la communication est la réponse qu'elle déclenche », dans *Favoriser la relation*, Paris, Chotard.

CORMERAIS, F. et A. MILON (1994). *La communication ouverte*, Paris, Éditions Liaisons.

CORMIER, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CULLIGAN, M.J. (1982). *Getting Back to the Basics of Public Relations and Publicity*, New York, Crown Publishers.

CUTLIP, S.M., A.H. CENTER et G.M. BROOM (1985). *Effective Public Relations*, 6e éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

DUCKWORTH, H.E. (1960). *Electricity and Magnetism*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

EMMS, M. (1995). *The Origins of Public Relations as an Occupation in Canada*. Thèse de doctorat, Montréal, Department of Communication Studies, University of Concordia, décembre.

ETHLING, W.P. et M.B. HESSE (1983). « Use of "Issue Management" in Public Relations », *Public Relations Review*, nº 9, p. 18-35.

FESTINGER, L. (1968). *The Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press

FOSSAERT, R. (1983). *Les structures idéologiques*, Paris, Éditions du Seuil.

FOUQUIER, E. (1987). « Les aventures du récepteur : petite théorie de l'expérience de réception », *Télévision et publicité. Réflexion sur la communication*, Paris, IREP.

GIBSON, D. (1987). « Public Relations in a Time of Change, Suggestions for Academic Relocation and Renovation », *Public Relations Quarterly*, vol. 32.

GRUNIG, L.A., J.E. GRUNIG et D.M. DOZIER (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

GRUNIG, J.E. (dir.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

GRUNIG, J.E. et H. TODD (1984). *Managing Public Relations*, New York, Rinehart and Winston.

HABERMAS, J. (1984). *The Theory of Communicative Action*, Boston, Beacon Press.

HAHN, H. et R. STOUT (1996). *The Internet Complete Reference*, Osborne, McGraw-Hill.

HEATH, R.L. (1994). *Management of Corporate Communication : From Interpersonal Contacts to External Affairs*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

JABLIN, F.M. (1987). « Formal Organizational Structure », *Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective*, Beverley Hills, Sage Publications.

KREPS, G.L. (1986). *Organizational Communication, Theory and Practice*, New York, Longman.

LABORDE, G. Z. (1987). *Influencing with Integrity*, Palo Alto, Syntony.

LAFRANCE, A.A. (1996). *Réseaux et programmes de communication interne : pour comprendre et améliorer le fonctionnement*, Montréal, Éditions Nouvelles.

LAFRANCE, A.A. (2004). « Les relations transpubliques », revue *Communication*, Québec, Nota bene, juin.

LORRAIN, P. et D. CORSON (1970). *Electromagnetic Fields and Waves*, San Francisco, W.H. Freeman and Co.

LOUGOVOY, C. et D. HUISMAN (1981). *Traité de relations publiques*, Paris, Presses universitaires de France.

MATRAT, L. (1996). « Code d'Athènes ou Code international des praticiens de relations publiques », dans D. Maisonneuve *et al.* (2003), *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

MATURANA H.R. et F. VARELA (1980). *Autopsies and Cognition : The Realization of the Living*, Dordrecht, D. Reidel Pub. Co.

MCDOWALL, D. (1982). *Advocacy Advertising : Propaganda or Democratic Right*, Ottawa, The Conference Board of Canada.

MINTZBERG, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MOREL, Ph. (1991). *Relations publiques, relations presse : une communication élargie*, Montréal, Boréal.

MORGAN, G. (1986). « Creating Social Reality : Organizations as Cultures », *Images of Organization*, Beverly Hills, Sage.

NEVITT, B. (1982). *The Communication Ecology*, Toronto, Butterworths and Co.

NIRO, P. (1988). « Les relations publiques, une fonction stratégique », *Bilans*, octobre.

OLASKY, M.N. (1987). *Corporate Public Relations. A New Historical Perspective*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

ORGOGOZO, I. (1998). *L'entreprise communicante : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

PASQUERO, J. (1985). « L'environnement socio-politique de l'entreprise », dans Roger Miller, *La direction des entreprises, concepts et applications*, Montréal, McGraw-Hill.

PAUCHANT, T.C. et I.I. MITROFF (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique.

PEARSON, R. (1989). « Business Ethics as Communication Ethics : Public Relations Practice and the Idea of Dialogue », dans *Public Relations Theory*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

PUTNAM, L. et M. PACANOWSKY (1983). *Communications and Organizations*, Beverly Hills, Sage.

REDDING, C.W. (1985). « Stumbling Toward Identity, the Emergence of Organizational Communication as a Field of Study », *Organizational Communications*, vol. 13, Londres, Sage Publications.

SAFFIR, L. (1993). *Power Public Relations,* Chicago, NTC Business Books.

SAUL, J.R. (1993). *Les bâtards de Voltaire : la dictature de la raison en Occident*, Paris, Payot.

SCHILLER, H. (1976). *Communication and Cultural Domination*, New York, International Cuts and Science Press.

SCHNEIDER, C. (1993). *Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, 2e éd., Paris, P. Belfond.

SCHRAMM, W. (1971). « The Nature of Communication between Humans », *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana, University of Illinois Press.

SCHWEBIG, P. (1988). *Les communications de l'entreprise : au-delà de l'image*, Auckland et Montréal, McGraw-Hill.

SIMON, R. (1984). *Public Relations : Concepts and Practices*, New York, John Wiley & Son.

TAYLOR, J.R. et E.J. VAN EVERY (1993). *The Vulnerable Fortress Bureaucratic Organization and Management in the Information Age*, Toronto, University of Toronto Press.

THAYER, L. (1968). *Communication and Communication Systems in Organization, Management, and Interpersonal Relations*, Homewood, IL, R.D. Irwin.

TOMPKINS, P. (1983). « On the Desirability of an Interpretive Science of Organizational Communication ». Communication présentée à The annual convention of the Speech Association, Washington.

TOTH, E.L. et R.L. HEATH (1992). *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

UGEUX, W. (1973). *Les relations publiques,* Verviers, Éditions Gérard et Co.

WATZLAWICK, P. *et al.* (1979). *Une logique de la communication*, Paris, Éditions du Seuil.

WILCOX, D.L. *et al.* (1992). *Public Relations : Strategies and Tactics*, 3e éd., New York, HarperCollins Publishers Inc.

Sites Web

http ://www.fas.umontreal.ca/com/Lafrance/

http://www.crp.uqam.ca/documents/faits_saillants_rechercheRP.pdf

CHAPITRE

2

CADRES D'ANALYSE POUR UNE PROFESSION AUX CONTOURS FLOUS

Puisque l'incertitude est souvent présente
dans les situations nécessitant
l'apport des relations publiques,
l'interprétation est nécessaire à la définition
et à l'évaluation des faits[1].

R.L. Heath

1. Traduction libre de : « *Because of the uncertainty that often abounds in situations requiring public relations, interpretations are needed to define and evaluate facts*. »

L'étude des relations publiques peut utiliser divers cadres d'analyse, dont l'étude des représentations sociales, des pratiques et des régulations des rapports sociaux (Jodelet, 1989 ; Doise, Palmonari et Chombart, 1996). Les systèmes de communication développés par les relationnistes peuvent être conçus et analysés en tenant compte « des notions de filiation, de rapports d'antagonisme, de pouvoir et de pratiques sociales » (Rouquette, 1998, p. 88-90). Ainsi, les types de relations intra et interorganisationnelles établis par les relations publiques témoignent des enjeux traduisant l'état du système social. Selon Toth et Heath :

> Même si les relationnistes ne parviennent pas dans leurs efforts à établir leur point de vue ou à protéger les intérêts de leurs commanditaires et à influencer la direction des entreprises, leurs commentaires font peu à peu partie du système de pensée et, éventuellement, des valeurs et des actions sociales. Les relationnistes créent l'opinion et la renforcent ou encouragent la défense de nouvelles opinions et de nouvelles actions[2].

Cette conception des relations publiques (Toth et Heath, 1992) va très loin dans le pouvoir accordé à cette profession pour la définition des enjeux inscrits dans l'espace public. Mais pour comprendre les divers impacts du travail de relationnistes, nous devons aussi envisager les relations publiques sous l'angle des études portant à la fois sur les communications et sur la gestion.

2.1. AU CARREFOUR DES SAVOIRS EN COMMUNICATION ET GESTION

Peu d'approches théoriques ont été élaborées spécifiquement pour appréhender la nature du processus en jeu dans l'exercice des relations publiques, à l'exception notamment de la théorie de l'excellence (Grunig, Grunig et Dozier, 2002), si bien que c'est surtout à travers les principales théories en gestion et en communication que l'on peut saisir la complexité des processus que sous-tend l'exercice des relations publiques. L'évolution de la compréhension du rôle des communications dans la gestion des organisations a une incidence

2. Traduction libre de : « *Even when practitioners' efforts fail to establish their point of view or to foster the interests of their sponsors and influence stakeholders, their comments become part of the fabric of thought and over time add to social beliefs and actions. [Public relations] Practitioners create opinions, reinforce them, or draw on them to advocate new opinions and actions* » (Toth et Heath, 1992, p. 30).

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.

En fait, les recherches scientifiques dans le domaine des relations publiques sont très récentes : trop peu d'études universitaires sont consacrées à cette réalité pour être en mesure d'expliquer les diverses composantes des phénomènes communicationnels qui s'y rattachent. D'ailleurs, même dans le domaine des communications, où des études sont effectuées depuis plus longtemps, on élabore peu de modèles théoriques proprement communicationnels. C'est pourquoi les approches scientifiques appliquées à l'étude des communications et des relations publiques sont souvent empruntées à la sociologie, à la psychologie, aux sciences de la gestion, aux sciences politiques, à la philosophie, etc.

2.2. STYLE DE GESTION ET MODES DE COMMUNICATION

De manière schématique, plusieurs théories des organisations peuvent être regroupées sous quatre écoles de pensée : l'école classique, l'école des relations humaines, l'école néoclassique ou de la contingence et l'école interprétative. Nous aborderons également les approches systémiques et l'interactionnisme symbolique, sans oublier les approches culturelles et féministes. Enfin, pour compléter ce rapide tour d'horizon théorique, nous traiterons brièvement de quelques notions liées à l'autopoièse.

Considérons tout d'abord les auteurs de l'école classique, notamment avec Frederic Winslow Taylor (1971) qui a développé les bases scientifiques de la gestion, Henri Fayol (1981) qui a défini les caractéristiques de l'administration scientifique, et Max Weber (1991) dont les travaux sur la bureaucratie sont encore d'actualité. Ces trois auteurs représentent les grands ténors de l'école classique dont les incidences sur les relations publiques sont encore décelables dans la plupart des organisations par l'importance accordée à :

- la transmission de l'information (surtout descendante) ;
- la légitimation du pouvoir fortement centralisé ;
- la notion de récepteur passif.

Plus ou moins en réaction à l'école classique apparaît l'école des relations humaines, dont les principaux représentants sont T.N. Whitehead (1936), E. Mayo (1960), W.F. Whyte (1962), W.J. Dickson

(1966), F. Herzberg (1966), H.J. Leavitt (1969), D. McGregor (1969), C. Argyris (1970), F.J. Roethlisberger (1970), H.S. Dennison (1972), Gilbreth (1973) et R. Likert (1974). Prônant un meilleur équilibre entre les besoins humains et la rationalité dans les organisations, ces auteurs tiennent compte des liens informels qui s'établissent entre les divers acteurs. Cette école de pensée opte pour une conception plus humaniste du travail, tout en conservant une perspective fonctionnaliste de l'organisation en soulevant l'importance de l'engagement et de la participation des employés pour l'amélioration de la productivité dans l'organisation. Les auteurs préconisent une ouverture du processus de décision vers l'ensemble des employés dont le pouvoir informel dans l'organisation et dans les petits groupes est alors étudié. Tenir compte des besoins humains dans l'organisation, régler les conflits, développer de meilleures relations interpersonnelles, maintenir la communication ouverte pour l'implication des membres de l'organisation sont les principes avancés par l'école des relations humaines, qui favorise :

- l'échange d'information entre les groupes ;
- la verbalisation des besoins et des sentiments[3] ;
- la rétro-information et la rétroaction ;
- la recherche-action ;
- le développement du leadership et la décentralisation de l'autorité ;
- l'apprentissage par le groupe et la coopération dans la recherche de solution ;
- la vision du milieu de travail en tant qu'organisation sociale.

L'importance accordée à l'élément humain dans les organisations par l'école des relations humaines, ne tenait pas compte des variables externes. C'est ainsi que l'école néoclassique, aussi appelée école de la contingence, vient mettre en évidence le rôle majeur des variables structurelles. Des auteurs comme P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1973), C. Perrow (1984) et H. Mintzberg (1986) étudient l'influence de la variabilité des milieux sociaux, culturels, économiques et technologiques. Dès lors, ces auteurs en viennent à préconiser l'ouverture de l'organisation sur l'environnement. Ils mettent également en

3. Sans perdre de vue que ces besoins et ces sentiments sont souvent communiqués de manière non verbale.

évidence l'importance de la congruence entre la structure et l'environnement, tout en soulignant l'importance (ou le rôle) des coalitions internes et externes qui exercent des pressions sur les organisations. Dans une perspective communicationnelle, cette école regroupe des penseurs qui accordent un rôle majeur à la recherche des centres d'intérêt des divers publics cibles, aux processus d'influence et de pouvoir dans la structure organisationnelle. L'adaptation à l'environnement et à la dimension symbolique des organisations a fait l'objet de travaux chez ces chercheurs qui ont ainsi influencé la pratique des relations publiques. Selon cette perspective dans les fonctions du relationniste il importe d'envisager l'identification des coalitions internes et externes ainsi que la création de diverses typologies des médias pour mieux cibler les communications. La création de rituels, de symboles et de significations partagées par l'ensemble de l'organisation devient une cible privilégiée des relationnistes pour la mobilisation des publics internes.

Par ailleurs, l'école interprétative met en évidence l'importance des mots et des comportements pour la construction subjective des faits, avec notamment les travaux de V. Sathe (1966), G. Burrell et G. Morgan (1969), K. Weick (1969), A.L. Ponty (1983), L. Putnam et M. Pacanowsky (1983), L. Smircich (1983), T.C. Pauchant et I.I. Mitroff (1985), G. Morgan (1986), D. Gibson (1987) et C. Conrad (1990). Ces auteurs soulignent l'importance de l'expression des valeurs qui forment la culture organisationnelle et le rôle actif des acteurs internes et externes de l'organisation dans la réappropriation individuelle des données d'information qui sont diffusées (L. Thayer, 1968 ; R.L. Daft et K.E. Weick, 1984). L'une des approches préconisées par l'école interprétative prône la réduction de l'incertitude (Toth et Heathe, 1992 ; Heath, 1994) par le partage des points de vue, notamment en situation de conflit. Selon le courant interprétatif, la culture est communication et la communication est elle-même affaire de culture (Hall, 1959 ; Carey, 1989).

L'école interprétative met également en évidence l'importance du processus de création et de partage de significations par la diffusion d'information et l'établissement de processus de communication. Ces processus sont analysés à partir de l'interprétation que font les différents acteurs de l'organisation au regard de l'information qui leur est soumise. Cette interprétation est fonction de leur individualité

propre et s'établit parfois de manière rationnelle, mais plus souvent sans raisonnement linéaire : « Le processus d'interprétation est plus personnel, moins linéaire, plus ponctuel et spontané[4]. »

Selon l'école interprétative, les relationnistes doivent tenir compte à la fois de la culture propre à tous les interlocuteurs de l'organisation, et du processus d'interprétation individuelle. Selon Daft et Weick (1984), les caractéristiques d'un individu forment un filtre conditionnant l'interprétation des phénomènes objectifs de l'organisation et des comportements de ses membres. On peut établir un lien entre cette notion de filtre évoquée par Daft et Weick et le principe de la cage de Faraday : l'information ne peut être transmise à tous les publics sans tenir compte des filtres personnels, groupaux ou sociaux qui en modulent la réception.

D'autres cadres théoriques peuvent être évoqués pour l'étude des communications : le structuralisme, le fonctionnalisme, la systémique, l'approche critique dialectique et l'approche culturelle. Sans expliquer en détail chacun de ces cadres d'analyse, notons tout de même que l'approche systémique touche particulièrement l'exercice des relations publiques. Dans la foulée des travaux de l'école de Palo Alto, les relationnistes conçoivent en effet l'organisation comme un système ouvert sur son environnement, en réseau avec d'autres systèmes en évolution. Dans cette perspective, les relationnistes sont amenés à s'investir dans des fonctions stratégiques de premier plan pour la gestion des enjeux de l'organisation, contribuant ainsi à faciliter l'ouverture et l'adaptation des organisations aux systèmes et aux sous-systèmes qui forment leur environnement interne et externe. Selon une conception systémique de leur rôle, les relations publiques sont considérées comme des sources d'influence importantes dans les processus de changements organisationnels en ouvrant l'organisation à l'influence de son environnement.

Par l'élaboration de stratégies de communication, les relationnistes sont en effet de plus en plus appelés à faire participer tous les acteurs et les partenaires de l'organisation aux divers changements auxquels sont confrontées les organisations. Celles-ci sont alors positionnées en tant qu'acteurs sociaux ou considérés comme des systèmes dynamiques, influencés et influençant tour à tour leur environnement social.

4. Traduction libre de : « *The interpretation process is more personal, less linear, more ad hoc and improvisational* » (Daft et Weick, 1984, p. 287).

Par ailleurs, on retrouve avec l'interactionnisme symbolique des préoccupations influencées par la philosophie du langage dans l'action sociale. En contribuant à l'émergence d'un discours social dans l'espace public, les relations publiques peuvent aussi être étudiées selon une approche relevant de l'interactionnisme. Rattachée essentiellement au pragmatisme, dans le prolongement des travaux de plusieurs sociologues de Chicago, par exemple, J. Dewey (1920), G.H. Mead (1933), W. James (1950) et C.H. Cooley (1967), la notion d'« interaction sociale » peut être considérée comme l'un des fondements de la sociologie contemporaine avec la contribution d'auteurs tel Erving Goffman (1973), notamment par ses études portant sur la mise en scène des actes communicationnels des individus, travaux dont on peut appliquer le cadre d'analyse à la représentation publique des organisations.

De manière globale, face à l'évolution des approches en communication et en gestion, les relationnistes sont de plus en plus soucieux d'intervenir de façon à permettre aux organisations de mieux déceler dans leur environnement les éléments porteurs de nouvelles exigences sociales et économiques auxquelles elles doivent répondre. Par la prospection des enjeux globaux et des pressions multiples d'un environnement totalement décloisonné, les relationnistes doivent maintenant être en mesure de conseiller et d'orienter les organisations en prenant en compte des réalités de plus en plus complexes, systémiques et mondialisées.

Pour y arriver, nous proposons de retenir un modèle de relations publiques qui s'appuie sur un renversement des paradigmes de la communication traditionnelle pour prôner une approche de communication plus holistique. En effet, comme le démontrent Grunig *et al.* (1992), aucune organisation ne doit se limiter à des communications unidirectionnelles avec ses publics. Les relationnistes doivent plutôt favoriser la circulation des produits communicationnels dans toutes les directions (ascendantes, latérales, diagonales, descendantes ; internes et externes ; locales, régionales, nationales et internationales, et ce, avec toutes les parties prenantes ou *stakeholders* de l'organisation).

2.3. LA GOUVERNANCE EN SURSIS : FIN DE L'ÈRE DES MANAGERS AUTOCRATIQUES

Plusieurs auteurs échappent à la catégorisation par écoles telle qu'on l'a présentée dans la section précédente. De nombreuses autres approches doivent être retenues pour comprendre la complexité des organisations

en tant que milieu de pratique des relations publiques, telles les approches féministes et postmodernes. Parmi les nombreux auteurs qui permettent d'éclairer la pratique des relations publiques, mentionnons Robert Reich (1984), qui propose une analyse de l'évolution des styles de management. Selon l'auteur, les organisations ont connu trois ères de développement auxquelles correspondent des styles de gestion et de communication qui témoignent de l'évolution des tendances actuelles : l'ère des managers, l'ère de transition et l'ère du capital humain.

L'ère des managers, tout d'abord, domine dans les organisations privilégiant le contrôle de même que la hiérarchisation du pouvoir. Comme le souligne Ravault (1994, p. 13a), les relationnistes y exercent habituellement un rôle d'attachés de presse, se limitant à la stricte diffusion d'une information qui se situe en aval du processus décisionnel. Ce modèle diffusionniste crée une impasse communicationnelle et managériale. La manipulation de l'information, comme principale fonction des relations publiques, est alors considérée comme l'un des facteurs de la crise de confiance qu'illustrent les épisodes de bouleversement connus au début du XXIe siècle. Les entreprises qui ont fait l'objet de scandales financiers s'inscrivent habituellement dans la foulée de ces manipulations de l'opinion.

Toujours selon Reich, l'ère des managers, puis l'ère de transition, doit être suivie de l'ère des ressources humaines, troisième étape d'une évolution qui met en évidence l'importance pour l'organisation de s'adapter à son environnement humain prônant la flexibilité et la transparence de l'information. Les relationnistes y sont alors appelés à pratiquer un modèle de communication symétrique bidirectionnelle (Grunig et Hunt, 1984), accordant de l'importance à la réception active et participant aux choix décisionnels de l'organisation. En ce sens, les relations publiques à l'ère du capital humain apportent à l'organisation une contribution qui se situe en amont du processus décisionnel, le seul modèle viable, selon Reich (1984) ainsi que Grunig *et al.* (2002).

À cette évolution du style de gestion et de la fonction de communication correspond une évolution de la conception des publics : longtemps considérés comme passifs, ces derniers sont progressivement apparus comme des acteurs dans le processus de communication en tant que publics participatifs, pour finalement devenir de réels acteurs-décideurs (Ravault, 1994) par l'accès à toute l'information requise pour une prise de décision éclairée. Par conséquent, les communications descendantes, en vigueur sous l'ère des managers,

deviennent communications mobilisantes puis communications holistiques avec le passage de l'ère de transition vers une ère valorisant l'aspect humain des organisations. L'ouverture sur l'environnement global de l'organisation, à laquelle contribuent les relationnistes, leur confère une position privilégiée dans cette évolution puisqu'ils sont les gestionnaires de l'information entre les divers acteurs de l'organisation.

2.4. AU CŒUR DE LA GESTION, LES PRÉTENTIONS RATIONNELLES DE LA COMMUNICATION

Les critiques de la société postindustrielle, aussi bien philosophes que sociologues ou psychologues, analysent maintenant le rôle et l'influence des systèmes bureaucratiques[5] sur l'idéologie et le comportement des individus d'un point de vue non linéaire (Cormier, 2004, p. 32). Avec le développement d'études centrées sur les communications, entre autres les travaux de l'école de Palo Alto, de Thayer (1968) et Bateson (1995) ainsi que les recherches portant sur les relations publiques (Grunig et Hunt, 1984 ; Cutlip, Center et Broom, 1985), s'ouvre un autre champ de recherche dans la foulée des travaux de McLuhan (1970, 1974) et Naisbitt (1981) sur la dimension culturelle des médias. Les chercheurs sont de plus en plus nombreux à étudier l'avènement d'une culture de masse, véhiculée principalement par les médias et largement contrôlée par les organisations, en tant que sources des médias.

En ce sens, la dimension pragmatique de la théorie élaborée par Jürgen Habermas, de l'école de Francfort, demeure un élément intéressant pour l'étude des relations publiques. En effet, la théorie de l'agir communicationnel élaborée par Habermas (1984) apporte une grille pertinente pour l'analyse des communications. L'approche critique de Habermas face au pouvoir bureaucratique dans le réseau socioéconomique met en évidence l'importance d'un système de valeurs que les relationnistes contribuent à communiquer dans notre société en réseau.

5. Selon Weber, l'expression « systèmes bureaucratiques » est utilisée sans connotation péjorative, mais plutôt au sens plus large d'organisation ou d'entité administrative constituée légalement, comme c'est le cas pour toute entreprise privée et pour tout organisme public, parapublic ou gouvernemental.

Selon Habermas, les organisations institutionnalisent un rapport de force qui aide à comprendre le mode d'intégration sociale que favorisent les relationnistes par la communication qu'ils mettent en scène, au nom de leur organisation. Or, d'après la théorie d'Habermas, si cette communication s'établit dans un rapport de domination, une pression artificielle s'exerce alors au niveau de l'intégration des normes sociales. Dans ce contexte, les rapports de production de l'information prennent une forme politique, puisque les relations économiques sont réglées par la concurrence, une forme légitimée de violence intra ou interorganisationnelle. Cette domination est justifiée par le recours à des images traditionnelles du monde (Habermas, 1978). C'est ainsi que le recours à des images légitimantes est utilisé dans les stratégies de communication élaborées par les relationnistes.

Pour arriver à sortir du cercle de la « violence légitime » qu'exercent ces images du monde, Jürgen Habermas (1995) propose d'adopter une nouvelle éthique de la communication dégagée de toute domination. Il estime qu'une telle communication ne peut s'exercer qu'à l'intérieur d'une communication symétrique, rejoignant ainsi Grunig et Hunt (1984). L'éthique communicationnelle proposée par Habermas exige que l'on tienne compte de l'intersubjectivité entre les différents publics de l'organisation. Pour ce faire, les relationnistes doivent considérer la dimension « interface interprétative » de leur travail, apportant à l'organisation le point de vue de ses divers interlocuteurs en fonction de leur propre reconstruction du discours et de leur perception de la réalité des organisations. Les relations publiques peuvent donc dépasser leur strict rôle diffusionniste en tenant compte du rôle actif du récepteur qui interagit avec l'organisation.

Considérant justement le récepteur dans son rôle central d'interprétation de l'information, Leon Festinger (1968) propose la théorie de la dissonance cognitive. Appliquée au domaine des relations publiques, la dissonance cognitive fournit un cadre explicatif aux réactions des publics lorsque les individus ou les groupes tentent de réconcilier les éléments d'information qui ne s'accordent pas (dissonance) avec leurs perceptions, leurs attitudes ou leurs actions. Les individus ont alors le réflexe de réduire le déchirement qu'ils ressentent entre l'information qu'ils détiennent et leurs attitudes ou leurs comportements. Dans le cas contraire, lorsque les individus ne perçoivent pas de dissonance, ils ont tendance à accepter plus facilement l'information qui leur est destinée.

2.5. RATIONALITÉ ET SUBJECTIVITÉ ORGANISATIONNELLES

La suprématie de la raison chez Habermas peut toutefois être critiquée, puisque l'irrationalité, tout autant que la raison, est à l'œuvre dans le processus de la communication entre individus et organisations, comme l'illustre notamment l'autopoièse (Maturana et Varela, 1980). La manière de concevoir les communications organisationnelles et les relations publiques, selon le schème d'analyse très rationnel de Habermas, présente en effet plusieurs limites, car cette approche ne tient pas suffisamment compte des aspects irrationnels et émotifs des organisations et des individus. Ainsi, l'émotion et la subjectivité dans les organisations, dans les médias et dans les divers réseaux de communication doivent être prises en compte par les relationnistes, comme le rappellent Maturana et Varela par leur approche autopoiétique.

Par exemple, la communication non verbale ou paraverbale échappe en grande partie à la rationalité des discours entre les individus et les organisations. Rappelons en effet que, selon Mehrabian (1971), pour un interlocuteur indécis la communication verbale ne représente que 7 % du sens du message, alors que la communication non verbale et paraverbale correspond à 93 % de la signification. On peut douter de cette évaluation très (trop) précise de la répartition du sens entre les éléments verbaux, paraverbaux et non verbaux de la communication. Toutefois, même considérés à titre indicateur, ces chiffres témoignent de l'importance qu'on doit accorder au paraverbal et au non-verbal, rejoignant ainsi Goffman (1988, p. 148, 149) :

> Les énonciations se soumettent bien sûr à des contraintes linguistiques (comme les significations) mais, à tout instant, elles doivent accomplir un travail supplémentaire – et c'est ce travail qui occupe les interlocuteurs. Les énonciations doivent être présentées avec un assortiment de gestes fonctionnels – des gestes qui soutiennent les états de parole, les disciplinent.

En accordant de l'importance à tous les aspects (verbaux, non verbaux et para verbaux) de la communication, plutôt qu'au seul choix des mots et à la rhétorique, les relationnistes prennent en compte une communication plus complète qui inclut les attitudes et les comportements des divers publics de l'organisation ainsi que de leurs gestionnaires et de leurs employés. Les modes de communication auxquels recourt le relationniste doivent considérer les émotions, les luttes de pouvoir, les dimensions politiques et idéologiques des valeurs de l'organisation, telles que traduites par le visuel global de l'organisation, sa graphie, ses codes vestimentaires, les rites de présentation et les cérémonies (remises de prix par exemple) ; sans oublier, chez les individus, la posture, l'intonation, la gestuelle, le débit, la mimique,

dans le lieu des communications (cadre de réunions, d'allocutions à des tribunes publiques, d'interviews à la télévision ou de vidéoclips sur un site Web).

Certains auteurs, tels J. Gardiner, H. March et A. Simon (1979), J.R. Taylor (1979) ainsi que Weick (1969), ont développé une perspective d'analyse globale qui intègre les dimensions technique, symbolique, sociopolitique et cybernétique des communications dans les organisations. Leur analyse met l'accent sur une approche holistique des communications, que nous privilégions parce qu'elle repose sur une vision du processus de communication qui intègre les effets de porosité entre les structures internes et externes de l'organisation ; en dépit du blindage de leur cage de Faraday, cet effet de porosité est possible, permettant l'ouverture, plus ou moins grande, sur l'environnement des organisations. L'approche non linéaire des communications organisationnelles cerne les limites inhérentes aux explications strictement rationnelles de l'organisation et de ses communications. On a vu que des notions tenant davantage compte de dimensions irrationnelles viennent en effet compléter les études des communications organisationnelles, comme le concept de l'absorption de l'incertitude, élaboré par Gardiner, March et Simon (1979) et celui de la dissonance cognitive (Festinger, 1968).

Le concept de réduction de l'incertitude (Heath, 1994) renvoie au mode d'assimilation d'une information par les individus. Le relationniste doit en effet tenir compte de ce principe fondamental, soit le mode d'absorption de l'information chez l'individu qui désire réduire l'inconfort lié à l'incertitude, avec tout le processus de filtrage individuel de l'information que cela comporte (selon la métaphore de Faraday). D'ailleurs, l'influence de l'individu et celle des unités de travail (comme autant d'opinions diverses dans les différents secteurs internes) participent à la formation de l'opinion en réaction aux campagnes d'information et aux programmes de communication développés par les relationnistes selon des stratégies qui peuvent augmenter ou réduire l'incertitude chez les publics visés.

2.6. LE DÉFI DES RELATIONS PUBLIQUES

Comme le démontrent les quelques théories présentées jusqu'ici, la pratique des relations publiques constitue véritablement un mode de gestion des communications. Il s'agit d'une fonction de gestion qui aborde de l'intérieur et de l'extérieur le phénomène communicationnel dans les organisations. Il existe en effet un paradoxe entre ces

deux regards posés sur les communications, à la fois du point de vue des gestionnaires et des employés, et aussi du point de vue des publics externes de l'organisation (clients, actionnaires, groupes de pression, médias, etc.).

La notion de construction sociale de la réalité à laquelle participent grandement les relations publiques renvoie aux explications du comportement communicationnel, présenté comme étant avant tout situationnel, au sens où l'entendent Grunig et Hunt (1984). Dans cette perspective, il faut toutefois se rappeler que le processus de justification rationnelle est souvent présenté *a posteriori* (Cohen, March et Olsen, 1972) pour conférer une apparence de rationalité aux activités de l'organisation en général et des relations publiques en particulier.

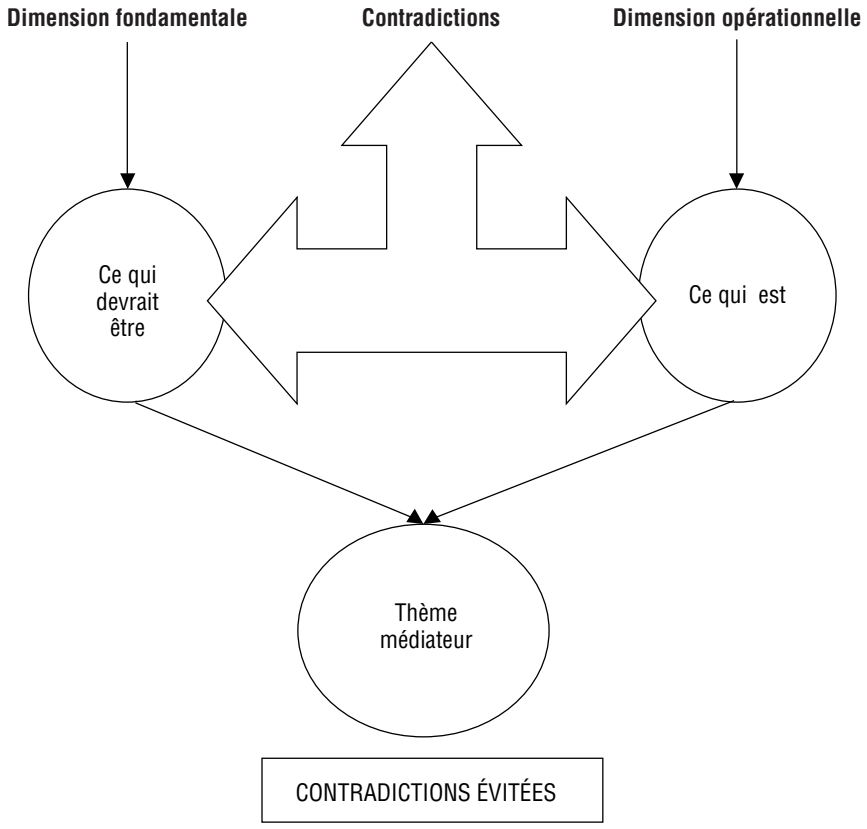
En fait, le rôle des relations publiques dans la gestion des enjeux sociaux repose sur trois dimensions interconnectées : l'idéologie, le symbolisme interprétatif et le pouvoir. Dans cette perspective, la culture fournit les éléments d'interprétation de la réalité sociale et organisationnelle. La connaissance, au sens large du terme, devient alors un processus culturel par lequel les membres d'une société accordent un sens commun à leur réalité. Ils interprètent, en la décodant de façon multidimensionnelle, l'information qui supporte cette culture dans un cadre communicationnel plus large.

Or, ces différentes interprétations de la réalité ne vont pas sans susciter des controverses : la gestion des enjeux et des conflits illustre cet aspect de la profession de relations publiques dans la mouvance des opinions. Si l'on applique au travail du relationniste le schéma (figure 2) tiré de Abravanel (1988, p. 232), en tant que processus de résolution de problème, il semble que les relationnistes jouent un rôle de conciliateurs, notamment par l'élaboration de thèmes médiateurs visant à concilier « ce qui est » et « ce qui devrait être » dans les organisations. L'idéal est de faire en sorte que les personnes touchées par une situation de changement participent à l'élaboration de ces thèmes médiateurs qui forment les solutions en émergence à toute situation conflictuelle. Ces thèmes médiateurs permettent alors d'établir un pont entre la dimension fondamentale et la dimension opérationnelle des diverses situations qui requièrent des interventions de relations publiques.

Ainsi, le processus d'élaboration de concepts médiateurs fournit une piste intéressante pour la résolution des conflits sociaux engendrés par ce que James Taylor (1988) qualifie d'« affrontement

FIGURE 2

Structure de base d'un système idéologique de croyances



Inspiré de Abravanel, 1988, p. 232.

des *worldviews* ». Ceux qui détiennent le pouvoir dans les organisations, soit les membres de la coalition dominante (Minzberg, 1986), peuvent développer un climat de concertation par une approche médiatrice qui favorise la résolution des conflits. C'est ainsi que les relations publiques utilisent la communication pour contrer l'entropie inhérente à toute activité humaine. En contribuant à élaborer des

thèmes médiateurs (Abravanel, 1988) pour régler les conflits au sein des organisations ou dans l'espace public, les relations publiques jouent un rôle de premier plan dans la gestion des enjeux organisationnels.

De cette cohésion dépend la survie même des groupements humains (sociaux ou organisationnels) qui doivent arriver à communiquer efficacement pour réussir à se développer. De même que les sociétés animales ont réussi à survivre par le développement d'organes sensoriels leur permettant de communiquer entre eux et, par conséquent, d'augmenter leur adaptabilité à l'environnement, les sociétés humaines et les organisations doivent communiquer pour coordonner leurs actions :

> Si nous présumons que l'espèce humaine se maintient par la coordination sociale des actions de ses représentants et que cette coordination est effectuée par la communication visant à atteindre le consensus, alors la reproduction de l'espèce requiert aussi que soient réalisées les conditions d'une rationalité qui est inhérente à l'action communicative[6].

Ce rôle des communications dans le maintien et la survie de tout groupe vivant met en évidence la complexité de l'exercice des relations publiques, souvent confondues avec la propagande sous toutes ses formes. Dans l'analyse que propose Ellul (1962) quant à l'ambivalence de la propagande, on retrouve la relation entre propagande et idéologie. Pour comprendre les effets sociopolitiques de la propagande, Ellul (1962) s'inscrit dans la ligne de pensée que Barrington Nevitt développe en affirmant que tout média de communication transforme la psyché individuelle et collective[7], une idée que reprennent Noam Chomsky et Robert W. McCherney (2001). Cette transformation agit directement sur l'idéologie des communautés sociales touchées par les mêmes médias de communication. Toute organisation humaine peut être perçue comme un système situé dans un environnement communicationnel plus ou moins décloisonné, selon le coefficient de blindage de sa cage de Faraday. Cet environnement est lui-même partie intégrante d'un ensemble politique, économique et

6. Traduction libre de : « *If we assume that the human species maintains itself through the socially coordinated activities of its members and that this coordination has to be established through communication aimed at reaching agreement – then the reproduction of the species also requires satisfying the conditions of a rationality that is inherent in communicative action* » (Habermas, 1984, p. 397).
7. Dans son étude des manifestations culturelles des médias qui renforcent ou modifient les composantes culturelles de l'idéologie populaire, Nevitt explique de quelle façon cette transformation est opérée.

socioculturel[8] plus large. Ce système plus ou moins ouvert explique comment l'organisation est influencée par l'espace public et l'influence à son tour, notamment par l'entremise du discours institutionnel élaboré par ses relationnistes.

Ainsi, les relations publiques jouent un rôle fondamental dans le développement social d'un discours public en contribuant à définir les normes de comportement et les paramètres culturels de la communication sociale. Cette communication publique est l'un des facteurs qui modifient et renforcent les normes de comportement d'un individu, d'un groupe de citoyens, d'une organisation ou d'une population. Ainsi, les campagnes d'information menées par l'organisme gouvernemental Santé et Bien-être Canada contre le tabagisme représentent un exemple de communication publique visant la modification des attitudes et des comportements chez les individus et dans les organisations. Il en va de même pour les communications ayant pour objets la lutte au sida, la violence familiale ou les toxicomanies. Les groupes de pression, les associations d'intérêts sociaux, culturels ou autres, de même que les gouvernements et les religions, contribuent également, par leurs activités de relations publiques, à proposer des normes sociales.

Cette approche montre comment les organisations peuvent utiliser les relations publiques pour véhiculer des valeurs et des idéologies et ainsi modifier le comportement social de leurs membres ou de la population. Les relations publiques ont alors comme objectif global d'agir directement sur la structure de l'environnement socioculturel et organisationnel, la plupart du temps en vue de favoriser les intérêts de certains groupes ou de résoudre les conflits qui menacent leur viabilité ou leur développement.

8. James Taylor y fait référence dans *Une organisation n'est qu'un tissu de communications – Essais théoriques* (1988, p. 122), lorsqu'il rappelle que : « Le travail de Lawrence et Lorsch (1967) a servi à compléter les recherches de Burns et Stalker et celles de Woodward, et à leur fournir un cadre théorique plus élaboré et plus systématique, compte tenu des principes développés par l'école de relations humaines. Partant d'une vision systémique, ces auteurs conçoivent l'organisation comme étant un système ouvert ; elle doit s'adapter aux exigences de l'environnement dans lequel elle se trouve si elle veut survivre et réussir. Les résultats de leurs recherches ont servi d'abord à confirmer les conclusions de Burns et Stalker, mais aussi, en plus, à mieux étayer le concept d'"incertitude" de l'environnement. »

2.7. POUVOIR ET PROPAGANDE

Les notions de pouvoir, de culture et d'idéologie illustrent le rôle des relations publiques et des communications dans l'élaboration de solutions visant à résoudre les conflits sociaux et à limiter l'entropie organisationnelle. Elles expliquent également le rôle stratégique que jouent les relations publiques dans la société pour en maintenir la cohérence, à l'intérieur des paramètres fixés par le système de croyances de chaque groupe en présence, chacun de ces systèmes évoluant à l'intérieur de sa propre cage (socioculturelle) de Faraday. Comme tout organisme vivant est constamment menacé d'entropie, sa cohésion repose en grande partie sur la force du lien communicationnel par lequel s'actualise sa culture. Lorsqu'un relâchement communicationnel se produit, ce phénomène génère une tribalisation, source éventuelle de schismogénèse à l'intérieur même de l'organisation ou dans la société, ainsi que l'évoque James Taylor :

> On forme finalement un groupe de gens qui voient les choses plus ou moins de la même façon mais qui risque d'être fort différente de celle des autres regroupements naturels au sein de l'organisation. En d'autres termes, on se tribalise. […] Nous voyons ici un exemple d'une pression centrifuge sur la structure organisationnelle. Bateson a appelé ce phénomène « la schismogénèse » (c'est-à-dire la naissance de ruptures ou de conflits). La puissance de cette influence centrifuge varie évidemment en fonction de la taille et du degré de spécialisation de l'organisation (1988, p. 22).

Par conséquent, si l'on se réfère à G. Bateson et à J.R. Taylor, le phénomène de tribalisation[9] peut entraîner un risque assez élevé de schismogénèse, aussi bien dans les organisations que dans la société. À noter que, pour Taylor, cette tribalisation s'applique aux divers départements à l'intérieur d'une organisation. On peut cependant extrapoler l'application de ce concept au social en général, dans lequel se retrouvent des « tribus » homogènes qui ont chacune des conceptions du monde qui leur sont propres, créant ainsi des microsociétés, comme l'a bien démontré Feather (1997) avec l'approche « glocale » des communications, à la fois globales et locales.

Dans l'acte communicationnel qui consiste à donner à chaque situation une définition idéologique précise, le relationniste exerce une forme de pouvoir par sa contribution à la formulation, à la diffusion

9. Représentant une illustration intéressante d'un phénomène faradayéen.

et à la promotion des valeurs de son organisation. Mais si les relations publiques agissent sur la culture des organisations et des populations, s'agit-il d'un phénomène de propagande ou d'acculturation?

La distinction entre les notions d'acculturation et de propagande est ténue : on peut considérer l'acculturation comme le processus d'adaptation d'un individu à un milieu culturel en évolution ou à un milieu carrément étranger à sa propre culture, ce que tout nouvel employé expérimente à des degrés divers lors de son entrée en fonction dans une nouvelle organisation ou à son arrivée dans un pays étranger. Il s'agit souvent d'acculturation planifiée et par conséquent politiquement orientée par les groupes dominants (Legrand, 1986, p. 4).

En ce qui concerne la propagande, il s'agit plutôt d'un phénomène qui procède d'une volonté politique ou organisationnelle de donner aux communications un sens orienté en fonction d'intérêts ou d'intentions stratégiques. En effet, Ellul (1962) a clairement établi l'interrelation entre les deux nécessités de la propagande : d'une part, le diffuseur désire véhiculer et « vendre » une idée ou une vision de la société qui donne une apparence de cohésion et de légitimité à toutes ses décisions, politiques, culturelles, économiques, etc. D'autre part, l'individu qui est submergé d'informations souvent contradictoires réclame une interprétation logique : « Ainsi se trouve confirmée la nécessité qui pèse sur un État moderne, même démocratique, d'agir par la propagande » (Ellul, 1962, p. 146). Ellul donne ici au mot propagande un sens très large, couvrant la diffusion d'information orientée en fonction d'une intention préétablie (au-delà des pratiques communicationnelles voulant tromper volontairement le public en diffusant une information partielle ou fausse).

Rappelons qu'il existe deux types de propagandes : la propagande noire, qui utilise une distorsion volontaire des faits ainsi que la diffusion consciente d'information erronée ; et la propagande blanche ou promotionnelle, qui retient uniquement des faits véridiques mais choisis stratégiquement et triés sur le volet, pour ne conserver que les éléments favorables à la poursuite d'un objectif (Moynihan *et al.*, 2000). Les codes d'éthique des relationnistes leur interdisent toute pratique de propagande noire[10] (Maisonneuve,

10. Code d'Athènes ou Code d'éthique de l'Association internationale des relations publiques ; Code de déontologie de la Société canadienne des relations publiques ainsi que le Code de déontologie de la Société des relationnistes du Québec.

Lamarche et St-Amand, 1999, p. 411 à 414), mais non la propagande blanche qui consiste en la diffusion d'information promotionnelle. Ce recours à l'information favorable, qui avantage l'organisation ou les prises de position individuelles, est donc légitime dans la mesure où l'on recourt de bonne foi à des éléments considérés comme véridiques. Toute organisation bénéficie en effet du droit accordé à chacun de s'exprimer, selon la Charte des droits et libertés de la personne. Tout citoyen – individu ou personne morale – peut donc recourir aux relations publiques afin de promouvoir ses idées et de les présenter avantageusement, puisque le droit à la liberté d'expression s'applique aussi bien aux personnes qu'aux citoyens institutionnels que sont les organisations.

En somme, le travail des relations publiques s'inscrit dans la définition du discours organisationnel (qui s'inscrit dans un système démocratique). L'influence des relations publiques est à la fois très vaste et fondamentalement limitée. Vaste parce que les relationnistes disposent de moyens de communication puissants et variés pour la diffusion d'information et la réception structurée des opinions exprimées à l'endroit des organisations. Limitée à cause du rôle actif, jamais passif, des récepteurs qui interprètent l'information à leur manière pour construire le message et se représenter la réalité sociale, en fonction de leurs propres intérêts ainsi que de leur aptitude et de leur disponibilité à prendre en compte (Thayer, 1968).

EN RÉSUMÉ

Les divers courants théoriques en communication et en gestion fournissent des cadres d'analyse intéressants pour l'étude des relations publiques. Bien que l'existence de l'opinion publique, comme interlocuteur global dans la société, puisse être remise en cause (Bourdieu), il n'en demeure pas moins que cette multitude de publics représentent des acteurs sociaux dont se préoccupent les relationnistes. Ils élaborent ainsi à leur intention des stratégies et des moyens de communication bidirectionnelle pour la circulation de l'information dans l'espace public. Le développement de la recherche en relations publiques met d'ailleurs en évidence le rôle des communicateurs institutionnels, qui conçoivent et diffusent une information

selon des valeurs et une idéologie favorables à leurs activités et à leur positionnement social. Par conséquent, une nouvelle écologie communicationnelle se dessine, largement influencée par les relations publiques, dans l'émergence d'une démocratie reposant sur l'expression plurielle des opinions. Les relations publiques contribuent ainsi à créer des liens entre les différents groupes sociaux, par le truchement de la communication sociale qu'ils établissent dans l'espace public.

POUR EN SAVOIR PLUS...

ABRAVANEL, H. (1988). *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

AKTOUF, O. et M. CHRÉTIEN (1986). « L'anthropologie de la communication et la culture d'entreprise : le cas Cascades », dans C. Benabou et H. Abravanel, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, p. 555-573.

ARGYRIS, C. (1970). *Participation et organisation*, Paris, Dunod.

AUVINET, J-M. (1991). *Organiser la communication en milieu industriel*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

AVANTHEY, A. (1992). *Les clés d'une communication réussie : nouvelles technologies, hommes et entreprises*, Paris, Dunod.

BATESON, G. (1995). *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Éditions du Seuil.

BEAU, D. et S. DAUDEL (1992). *Stratégie d'entreprise et communication*, Paris, Dunod.

BERTRAND, Y. (1991). *Culture organisationnelle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec et Télé-université.

BERTRAND, Y. et B. VALLÉE (1995). *Communication et environnements organisationnels*, Sainte-Foy, Télé-université.

BÜCK, J.-Y. (1999). *Le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de* knowledge management, Paris, Les Éditions d'Organisation.

BURRELL, G. et G. MORGAN (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heineman.

CASTELLS, M. (2000). *The Rise of the Network Society*, 2e éd., Oxford, Blackwell Publishers.

CERKEVIC, C. (1995). *Démarche qualité et communication*, 2e éd., Paris, AFNOR.

CHANLAT, J.F. et F. SÉGUIN (1987). *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, Tome II : *Les composantes de l'organisation*, Saint-Jean-sur-Richelieu, Éditions Préfontaine.

CHARVIN, F. et J.-P. MARHUENDA (1991). *Communication et entreprises*, Paris, Eyrolles.

CHOMSKY, N. et R.W. MCCHERNEY (2001). *Propagande, médias et démocratie*, Paris, Danger public, Koron/Le Félin.

COHEN, M.D., J.G. MARCH et J.P. OLSEN (1972). « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, nº 1, mars, p. 1-25.

CONRAD, C. (1990). *Strategic Organizational Communication : An Integrated Perspective,* Fort Worth, TX, et Montréal, Harcourt Brace Jovanovich.

COOLEY, C.H. (1967). *Social Organization : A Study of the Larger Mind*, New York, Schocken Books.

CORBEL, B. et B. MURRY (1996). *L'audit qualité interne : démarche et techniques de communication*, Paris, AFNOR.

CORMERAIS, F. et A. MILON (1994). *La communication ouverte*, Paris, Éditions Liaisons.

CORMIER, S. (1995). *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CORMIER, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CUTLLIP, S.M., CENTER, A.H. et G.M. BROOM (1985). *Effective Public Relations*, New Jersey, Prentice-Hall.

DAFT, R.L. et K.E. WEICK (1984). « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 2.

DEMONT, L. *et al.* (1996). *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*, Paris, Nathan.

DENNISON, H.S. (1972). *Organization Engineering*, Easton, PA, Hive Pub.

DETRIE, P. et C. MESLIN-BROYEZ (1995). *La communication interne au service du management*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.

DICKSON, W.J. et F.J. ROETHLISBERGER (1966). *Counseling in an Organization : A Sequel to the Hawthorne Researches*, Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration.

DIDIER, B. *et al.* (1995). *Dire et faire au travail*, Toulouse, Eres.

DIONNE, P. et J. ROGER (1997). *Le stratège du XXIe siècle : vers une organisation apprenante*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

DOBIECKI, B. (1996). *Communication des entreprises et des organisations : psychosociologie*, Paris, Ellipses.

DOISE, W., A. PALMONARI et M.-J. CHOMBART (1996). *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.

ELDIN, F. (1998). *Le management de la communication : de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, Paris et Montréal, L'Harmattan.

ELLUL, J. (1962). *Propagande*, Paris, Librairie Armand Colin.

ERALY, A. (1988). *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

FAYOL, H. (1981). *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

FEATHER, F. (1997). *The Future Consumer,* Willowdale, Firefly Books.

FESTINGER, L. (1968). *The Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press.

FOURGOUS, J.-M. et B. ITURRALDE (1991). *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

GANTT, H.L. (1974). *Organizing for Work,* Easton, PA, Hive Pub.

GARDINER, J., H. MARCH et A. SIMON (1979). *Les organisations : problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod.

GIBSON, D. (1987). « Public Relations in a Time of Change, Suggestions for Academic Relocation and Renovation », *Public Relations Quarterly*, vol. 32.

GILBRETH, L.E.M. (1973). *The Psychology of Management : The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*, Easton, PA, Hive Pub.

GIRARD, B. (1997). *La communication écrite dans l'entreprise : les méthodes, les outils, les exemples*, Bruxelles, De Boeck Université.

GOFFMAN, E. (1973). « La mise en scène de la vie quotidienne », Tome I – *La présentation de soi*, France, Les Éditions de Minuit.

GOFFMAN, E. (1988). *Les moments et leurs hommes*, Paris, Éditions du Seuil.

GRUNIG, J.E. et H. TODD (1984). *Managing Public Relations*, New York, Rinehart and Winston.

GRUNIG, J.E. (dir.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

GRUNIG, L.A., J.E. GRUNIG et D.M. DOZIER (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

GUILLEMET, P. (1993). *Organisation et contexte québécois : une perspective communicationnelle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

HABERMAS, J. (1978). *Raison et légitimité : problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot.

HABERMAS, J. (1979). *Communication and the Evolution of Society*, Boston, Beacon Press.

HABERMAS, J. (1984). *The Theory of Communicative Action*, Boston, Beacon Press.

HABERMAS, J. (1995). *Sociologie et théorie du langage*, Paris, A. Colin.

HEATH, R.L. (1994). *Management of Corporate Communication*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

HERZBERG, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, New York, T.Y. Crowell.

IRIBARNE, P.D. et A. HENRY (1998). *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil.

JAMES, W. (1950).*The Principles of Psychology*, New York, Dover Publ.

JODELET, D. (1989). *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France.

KETS DE VRIES, M. et D. MILLER (1985). *L'entreprise névrosée*, Montréal, McGraw-Hill.

LAFRANCE, A.A. (1996). *Réseaux et programmes de communication interne : pour comprendre et améliorer le fonctionnement*, Montréal, Éditions Nouvelles.

LARAMÉE, A. (1997). *La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique*, 2e éd., Sainte-Foy, Téléuniversité.

LATOUCHE, D. (1983). « La culture organisationnelle du gouvernement : mythes, symboles et rites dans un contexte québécois », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 2, no 35, p. 285-309.

LAWRENCE, P.R. et J.W. LORSCH (1973). *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

LEAVITT, H.J. (1969). *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*, Paris, Hommes et techniques.

LEGRAND, G. (1986). *Vocabulaire Bordas de la philosophie*, Paris, Bordas.

LEMAÎTRE, N. (1985). « La culture d'entreprise, facteur de performance », *Revue Gestion*, vol. 1, nº 10, p. 19-25.

LIBAERT, T. (1998). *La communication d'entreprise*, Paris, Economica.

LIKERT, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.

MAISONNEUVE, D., J.-F. LAMARCHE et Y. ST-AMAND (2003). *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 3e éd., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

MARION, G. (1997). *Les enjeux des responsables de la communication dans la grande entreprise*, Ecully, France, Groupe ESC Lyon.

MATURANA, H.R et F. VARELA (1980). *Autopsies and Cognition : The Realization of the Living*, Dordrecht, D. Reidel Pub. Co.

MAYO, E. (1960). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Viking Press.

MCGREGOR, D. (1969). *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.

MCGREGOR, D. (1974). *La profession de manager*, Paris, Gauthier-Villars.

MCLUHAN, M. (1970). *Guerre et paix dans le village planétaire*, Paris, Robert Laffont.

MCLUHAN, M. (1972) *Pour comprendre les médias*, Montréal, Hurtubise HMH.

MEAD, G.H. (1933), *L'esprit, le soi et la société*, trad. française de *Mind, Self and Society*, Paris, Presses universitaires de France.

MEHRABIAN, A. (1971). *Silent Messages*, Belmont, Wadsworth Publ.

MILON, A. et M. JOUVE (1996). *Communication et organisation des entreprises : approche critique et cas pratiques*, Rosny, Bréal Éditions.

MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Montréal, Les Éditions Agence d'ARC.

MINTZBERG, H. (1986). *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Les Éditions Agence d'ARC.

MINTZBERG, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MOACHON, L. (1991). *Conseil en communication : un métier*, Bruxelles, Labor.

MONNOYER-LONGÉ, M.-C. (dir.) (1997). *L'entreprise et l'outil informationnel*, Paris et Montréal, L'Harmattan.

MORGAN, G. (1986). « Creating Social Reality : Organizations as Cultures », *Images of Organization*, Beverly Hills, Sage.

MOYNIHAN, R. *et al.* (2000). « Coverage by the news media of the benefits and risks of medications », *New England Journal of Medicine,* vol. 342, nº 22, p. 1645-1650.

MOYSON, R. (1996). *Communiquer dans l'entreprise et dans la vie*, Bruxelles, De Boeck Université.

NAISBITT, J. (1990). *Méga tendances, 1990-2000 : ce qui va changer*, Pars, First.

NAISBITT, J. (1996). *Megatrends Asia : Eight Asian Megatrends That Are Reshaping Our World*, New York et Toronto, Simon & Schuster.

NEVITT, B. (1982). *The Communication Ecology*, Toronto, Butterworths and Co.

NIZARD, G. (1983-84). « Identité et culture de l'entreprise », *Harvard-L'Expansion*, nº 31, p. 90-106.

OGRIZEK, M. et J.-M. GUILLERY (1997). *La communication de crise*, Paris, Presses universitaires de France.

ORGOGOZO, I. (1998). *L'entreprise communicante : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

PAUCHANT, T.C. et I.I. MITROFF (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique.

PERROW, C. (1984). *Complex Organizations*, Toronto, Random House.

PONTY, R.L. *et al.* (1983). *Organizational Symbolism*, vol. 1, Greenwich, CT, Jai Press.

PUTNAM, L. et M. PACANOWSKY (1983). *Communications and Organizations*, Beverly Hills, Sage.

RAVAULT, R.-J. (1986). « Défense de l'identité culturelle par les réseaux traditionnels de "coerséduction" », *International Political Science Review*, Beverley Hills, Sage, vol. 7, nº 3.

RAVAULT, R.-J. (1994). *Les relations publiques, nouveau profil du baccalauréat en communications*, Montréal, Département des communications, Université du Québec à Montréal. Document non publié.

REGNAULT, G. (1996). *La communication interne dans une P.M.E. : outils et comportements pour travailler ensemble*, Paris et Montréal, L'Harmattan.

REGOUBY, C. (1988). *La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

REICH, R.B. (1984). *The Next American Frontier*, Harmondsworth, Penguin Books.

RENS, J.G. (1984). « Révolutions dans la communication ; de l'écriture à la télématique », *Sociologie et sociétés*, vol. 1, nº XVI, p. 13-22.

ROETHLISBERGER, F.J. (1970). *Management and the Worker : An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*, Chicago et Cambridge, MA, Harvard University Press.

ROUQUETTE, M.-L. (1998). *Introduction à l'étude des représentations sociales*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

ROUX DE BEZIEUX, H. (1999). *L'entretien d'explication en entreprise : savoir questionner pour manager et former*, Paris, Dunod.

SATHE, V. (1966). « How to decipher and change corporate culture », dans I.R.H. Kilman *et al.*, *Gaining Control of the Corporation Culture*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

SAUMIER, A. (1990). « Perspective communicationnelle de la prise de décision organisationnelle », *Communication et Information*, vol. 11, nº 1.

SCHEID, J.-C. (1980). *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Dunod.

SIMS, H.P. et D.A. GIOIA (1986). *The Thinking Organization,* San Francisco, CA, Jossey-Bass.

SMIRCICH, L. (1983). « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 339-358.

TAYLOR, F.W. (1971). *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.

TAYLOR, J.R. (1979). *Organizational Communication*, Montréal, Université de Montréal, Département de communication.

TAYLOR, J.R. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications*, Montréal, Université de Montréal.

TELLIER, Y. (1985). *Communiquer dans l'entreprise pour être plus productif*, Montréal, Institut national de productivité.

TERNOIS, M. (1995). *La communication de l'entreprise : 107 fiches-outils*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

THAYER, L. (1968). *Communication and Communication Systems in Organization, Management, and Interpersonal Relations*, Homewood, IL, R.D. Irwin.

TOTH, E.L. et R.L. HEATH (1992). *Theoretical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

TROMPENAARS, F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil.

WEBER, M. (1991). *Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Paris, Gallimard.

WEICK, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley.

WHITEHEAD, T.N. (1936). *Leadership in a Free Society*, Cambridge, MA, Harvard University.

WHYTE, W.F. (1962). « Human Relations – A Progress Report », dans Amitai Etzioni (dir.), *Complex Organizations*, New York, Holt, Rinehart et Winston.

WINDAHL, S., B.H. SIGNITZER et J.T. OLSON ; traduit par A. Laramée et M.-H. Chartier (1993), *Utilisation des théories de la communication : une introduction à la planification de la communication*, Sainte-Foy, Télé-université.

CHAPITRE 3

L'INFORMATION-PROMOTION À L'ASSAUT DES CAGES DE FARADAY

La première chose à faire,
c'est d'être très sceptique.

Chomsky

Personne n'aime se faire dire quoi faire, encore moins quoi penser. Chacun est convaincu que ses idées et son comportement sont les meilleurs. Chaque individu croit fermement que le changement est nécessaire, mais toujours pour les autres, jamais pour soi. Cette attitude est une excellente illustration de l'efficacité des cages de Faraday, qui assurent la paix de l'esprit en blindant le cerveau contre le plus d'influences extérieures possible. Surtout que ces influences sont omniprésentes, les relations de « coerséduction » (Ravault, 1986) se faisant toujours plus pressantes en invitant au changement d'attitude et de comportement, pour acheter, penser ou agir en fonction de telle ou telle réclame. Dans ce contexte, il est normal que le citoyen ait besoin de se protéger en développant des mécanismes d'isolement (ou de blindage) intellectuel et culturel : par exemple, en parcourant son journal quotidien, il lira principalement les articles qui l'intéressent et retiendra surtout l'information qui est en conformité avec ses opinions. Il en va de même lorsque vient le temps de choisir d'assister à telle conférence ou de participer aux activités d'un regroupement : le choix correspond, à la base, aux communautés d'intérêts dans la société civile qui rassemblent des pairs ou les tenants de prises de position communes, ce qui évite à l'individu l'inconfort de la dissonance cognitive ou la remise en question de ses idées. Ainsi, nous retenons principalement l'information qui correspond à nos opinions, ainsi que l'exprime le proverbe chinois : « Les deux tiers de ce que nous voyons se trouvent derrière nos yeux. » D'ailleurs, la persistance des croyances est bien documentée en psychologie sociale (Ross et Lepper, 1980 ; Ross et Anderson, 1982 ; Ross, Amabile et Steinmetz, 1977).

Dans ce contexte, comment pratiquer les relations publiques, puisque toute diffusion d'information, toute incitation à un changement d'attitude ou de comportement rencontrera un mur de résistance ? Cette situation, dans un sens, est tout à fait saine, car si l'être humain écoutait tous les avis reçus au cours de sa vie, il n'aurait pas assez d'heures dans ses journées pour changer d'opinion ou de comportement. C'est une question d'équilibre : le changement est parfois salutaire, parfois inutile, voire dangereux. Tout est fonction de valeurs et de besoins, réels ou perçus (encore qu'il n'est pas toujours facile de faire la différence). Sur ces valeurs et ces besoins s'élabore la dimension commerciale des activités économiques dans nos sociétés, qui influe sur ces perceptions : mais nos besoins évoluent-ils en fonction de ce qui nous est offert ou de ce qui nous semble nécessaire ?

3.1. LA COMMUNICATION MARKETING

Une nouvelle idée, un nouveau parti politique, un nouveau modèle de voiture ou un nouveau service d'aide alimentaire, quel qu'en soit l'objet, la communication repose souvent sur des efforts de vente : produits à présenter, idées à défendre, orientations politiques à promouvoir, etc. Dans ce contexte, l'individu est sursollicité et la réalité professionnelle des relationnistes et celle des spécialistes en marketing se rejoignent : que ce soit pour vendre un concept, une personnalité publique, un service, une entreprise ou une cause. La préoccupation de ces communicateurs repose sur l'objectif d'éveiller un besoin chez l'individu afin de faciliter ou de susciter l'adhésion à cette idée ou l'achat de tel produit ou service. À cette fin, l'objet de la communication est positionné en faisant valoir ses avantages concurrentiels et en tentant d'établir une relation de confiance. Cette démarche, globalement schématisée, représente tout de même l'un des aspects des relations publiques qui s'apparentent le plus au marketing. D'ailleurs, la méthode RACE (Cutlip, Center et Broom, 1985), qui est l'un des fondements de la pratique des relations publiques, s'inspire directement de l'approche commerciale : étudier le marché, les besoins du public qu'on a d'abord segmenté, concevoir une stratégie, communiquer l'information et évaluer les retombées des efforts de relations avec les publics visés reprend essentiellement la méthode commerciale enseignée dans toutes les écoles de gestion et dont on a calqué l'approche en relations publiques. Par conséquent, y a-t-il plus à attendre d'un relationniste que d'être un soutien à la commercialisation ?

Marketing et relations publiques sont distincts, le premier ayant pour but de vendre et le second, de créer des relations de confiance et de compréhension mutuelle. C'est une différence qui exige, dans le cas des relations publiques, une communication bidirectionnelle. Cependant, dans plusieurs organisations, les deux professions sont souvent reliées et les activités de relations publiques sont intégrées au positionnement commercial de l'organisation. Le spécialiste du marketing et le relationniste sont d'ailleurs souvent considérés comme des collègues ayant à travailler ensemble à l'atteinte des mêmes objectifs. Dans plusieurs entreprises, on vise l'intégration des différents moyens de communication pour renforcer le positionnement de l'organisation, si bien que dans certaines firmes on développe des activités de marketing social (à des fins humanitaires), alors que ces activités se retrouvent sous la direction des relations publiques dans d'autres organisations. En effet, le marketing est habituellement réservé à la vente de biens et services ; mais il s'occupe également de campagnes d'opinion, appelées alors « marketing

social » (Lindon, 1976), ce qui démontre à quel point la frontière entre marketing et relations publiques peut être floue. À preuve, les communications d'affaires et les relations publiques relèvent souvent d'une même vice-présidence au marketing (ou à la mise en marché ou à la commercialisation). Dans un tel contexte, comment faire la distinction entre les activités commerciales et les relations publiques ?

Comme on le sait, le marketing consiste à vendre ; il s'agit d'un ensemble de techniques qui incluent la définition d'un marché et d'un prix, la promotion, la publicité, le positionnement de l'image du produit (*branding)* et les communications intégrées auprès des divers publics visés. Dans les médias par exemple, le spécialiste en marketing achète de l'espace ou du temps pour diffuser de l'information commerciale et pour établir l'image de marque du produit. De leur côté, les relationnistes entretiennent des communications visant à établir la réputation et l'identité institutionnelle auprès des clients, mais aussi auprès de tous les publics, y compris les médias. Ces communications se font habituellement sans achat publicitaire (sauf pour la publicité institutionnelle) et se fondent sur l'établissement d'une relation bidirectionnelle entre l'organisation au sens large et ses publics. Toutefois, la distinction entre publicité et information ne tient pas réellement compte de tous les aspects de la pratique professionnelle :

> La distinction classique entre relations publiques et publicité que l'on rencontre dans certains ouvrages – selon laquelle la publicité impliquerait l'achat d'espaces médiatiques qu'obtiendraient gratuitement les relations publiques – est non seulement erronée mais trompeuse. On se rend compte de la complexité du problème lorsque l'on considère le fait que la publicité est souvent utilisée dans les programmes de relations publiques et vice-versa[1].

L'image institutionnelle inclut, mais aussi transcende l'image de marque d'un produit. En ce sens, la préoccupation des relationnistes peut toucher les questions commerciales, mais toujours dans une perspective de création d'identité et de réputation, comme le rappelle Fombrun :

> Les systèmes d'identité organisationnelle d'une entreprise sont d'importants outils de développement d'une représentation cohérente pour la communiquer au monde. S'ils sont bien

1. Traduction libre de : « *The global distinction between public relations and advertising found in some promotional primers – that advertising is paid space and publicity is free space – is not only inaccurate but decidedly misleading. The complexity of the problem can be seen from the fact that advertising is often used in public relations programs, and vice versa* » (Stephenson, 1971, p. 493).

> conçus, ces systèmes mettront l'accent sur les traits de caractère les plus intéressants de l'entreprise et amélioreront notre capacité, à titre de public externe, à comprendre les actions de l'entreprise. Ces systèmes nous aident à dépasser la barrière derrière laquelle se cachent la plupart des entreprises et réduisent notre scepticisme envers le système d'exploitation d'une entreprise donnée, ses motifs et ses résultats[2].

Cette communication crée des brèches dans la cage de Faraday des publics en réduisant (du moins en principe) leur incertitude et leur scepticisme à l'endroit de l'organisation communicante, contribuant de ce fait à établir des relations de compréhension mutuelle entre publics et organisations. Les communications commerciales jouent un rôle important dans ce processus même si elles ne relèvent des relationnistes qu'en partie ou parfois même pas du tout. Prenons le cas d'une entreprise où experts en marketing et en relations publiques travaillent de concert afin d'établir la notoriété d'une marque pour un nouveau produit qui sera lancé sur le marché local ou international. La publicité commerciale visera la notoriété de la marque et les relations publiques concentreront leurs efforts sur la réputation de l'entreprise. Mais ce partage est loin d'être immuable : chaque organisation répartit les responsabilités entre publicitaires et relationnistes selon sa vision des compétences distinctives de chaque groupe de communicateurs.

Ces communications seront développées parfois dans l'harmonie, parfois dans la controverse interne, l'équipe de marketing et celle des relations publiques n'arrivant pas toujours à intégrer leurs stratégies de communication. Il revient au service du marketing de fixer les prix et les modes de diffusion, de créer la campagne de publicité et de promouvoir les produits. Cette dernière responsabilité est souvent partagée avec le service des relations publiques, qui intègre la promotion à l'ensemble de sa campagne de relations publiques. Celle-ci inclut la segmentation des publics (clients et autres interlocuteurs), le choix d'un porte-parole, l'organisation d'une tournée dans les médias (incluant les émissions à caractère culturel lorsque le porte-parole est un artiste), une ou plusieurs conférences de presse si le

2. Traduction libre de : « *Identity systems are important tools for a company to use in developing a coherent sense of self and communicating it to the world. If properly developed, they put forth the company's most attractive character traits and improve our ability as outsiders to understand what the company is up to. By helping us to pierce the barrier behind which most companies hide, they reduce scepticism about a company's operations, intentions, and performance* » (Fombrun, 1996, p. 290).

produit représente une nouveauté ou le fruit d'une recherche scientifique, des vidéoconférences pour le lancement d'un nouveau produit simultanément dans plusieurs villes, etc. Selon A. Ries, les relations publiques doivent d'abord développer leurs stratégies de communication, en amont à toute communication marketing et avant la campagne publicitaire : « Le rôle de la publicité est la poursuite des relations publiques par d'autres moyens […]. La publicité doit […] renforcer les idées et les concepts utilisés en relations publiques[3]. » Une position que défend également Grunig *et al.* :

> L'intégration des fonctions de communication incorpore les plus hauts échelons de l'intégration […] La différence majeure que cela implique réside dans le fait que nous ne proposons pas de déplacer l'intégration vers le sommet, par la fonction de communication marketing. Nous proposons plutôt de commencer par le plus haut échelon de l'intégration et ensuite de combiner les programmes de communication marketing et de communication avec les autres parties prenantes à la fonction de relations publiques[4].

Mais cette communication intégrée est souvent difficile à réaliser, car elle procède d'approches souvent irréconciliables entre l'expert en marketing et le relationniste, chacun ayant une opinion différente de ce que devraient être les communications de l'entreprise. L'extrême à éviter : le service du marketing qui lance une campagne de publicité développant un thème diamétralement opposé à l'axe de communication institutionnel, établi par le service des relations publiques. Bien souvent, chaque directeur de service réclame l'autonomie de SA campagne de communication, une augmentation de SON budget et du nombre de SES employés, alléguant que SES activités sont les plus efficaces pour l'entreprise.

L'arrivée du marketing direct et le développement du *e-commerce* sont venus complexifier une situation déjà passablement embrouillée entre les divers communicateurs d'une même organisation. Et pour cause : les communications directes et virtuelles développent leurs créneaux selon des modalités ciblées (téléphone, poste, courriel, sites

3. Traduction libre de : « *Advertising should continue to reinforce PR ideas and concepts* » (Ries, 2003, p. 193).
4. Traduction libre de : « *The integration of communication functions that we have proposed, therefore, incorporates these higher levels of integration […]. The major difference is that we do not propose moving integration upward through the marketing communication function. Rather we propose beginning at the highest level of integration and then pulling marketing communication and communication programs for other stakeholders into the public relations function* » (Grunig *et al.*, 2002, p. 270).

Web, etc.). Les techniques utilisées par le marketing direct sont souvent les mêmes qu'en relations publiques : dépliants, affiches, site Web, etc., pour tenter de rejoindre directement et individuellement le client potentiel (contrairement au marketing plus traditionnel qui vise des segments de population). Actuellement, il semble que le marketing direct ait atteint un plateau : bombardé de toutes parts, le public atteint un seuil d'intolérance face au marketing direct, surtout lorsqu'il considère que ses coordonnées personnelles ont été obtenues sans son consentement. Or, pour se sentir en confiance, le public a besoin d'avoir la certitude qu'il est respecté et qu'il conserve un certain contrôle sur l'envahissement de sa sphère privée, déjà très érodée par les attaques répétées et souvent agressives du marketing direct. En d'autres termes, l'individu se protège contre ces envahissements du marketing direct ou de toute publicité commerciale, en ajoutant des couches de blindage à sa cage de Faraday.

Pour le relationniste, il est important de bien situer la spécificité de sa profession face au marketing en général incluant le marketing social, direct, électronique. Mais comme la tendance est à la convergence des diverses activités de communication commerciale, le mix médias intègre promotion, publicité, relations publiques par l'utilisation de divers moyens de communication, traditionnels et virtuels :

- courrier et courriels,
- affichage extérieur et publicité sur le Web,
- téléphonie traditionnelle et systèmes assistés par ordinateurs,
- documents imprimés (dépliants, brochures) et communications électroniques (site Web institutionnel, publications électroniques, affiches virtuelles, bulletins d'information numériques, etc.).

Les entreprises ont de plus en plus recours aux relations publiques en symbiose avec leurs opérations commerciales traditionnelles, directes ou virtuelles, pour positionner et vendre leurs produits, faire valoir leurs services et promouvoir des idées : « On assiste à une augmentation de l'utilisation des techniques de publicité institutionnelle dans le but de défendre une cause sociale[5]. » D'autres organisations ont recours à la publicité institutionnelle pour développer leur identité (Fombrun, 1996, p. 290). Mais dans presque tous les

5. Traduction libre de : « *There is great increase in the use of corporate advertising techniques for advocacy purposes* » (Cutlip *et al.*, 1985, p. 386).

cas, ce qui caractérise le travail du relationniste, au regard du marketing, c'est essentiellement une différence de posture intellectuelle et professionnelle selon une préoccupation institutionnelle plus large et une plus grande diversité des publics : le relationniste conserve à l'esprit *tous* les publics de l'organisation lorsqu'il établit une communication publique ou transpublique, selon André A. Lafrance (2003). En effet, le relationniste ne s'adresse pas aux actionnaires sans penser aux réactions des syndicats, ou il établit une communication avec les clients tout en ayant en tête les soubresauts appréhendés des groupes de pression, des médias, etc.

3.2. SAVOIR AVEC QUI ÉTABLIR LE LIEN DE COMMUNICATION

Les techniques de marketing et de relations publiques sont similaires à bien des points de vue : elles sont toutes choisies en fonction d'une segmentation des publics. Tenter de bien connaître le client en établissant une cartographie de ses goûts, valeurs, attentes, besoins représente la base du fameux profil client qui va jusqu'à analyser l'influence des styles de vie sur les modes de consommation et les intentions d'achats. En effet, des indices plus subtils comme ceux de la comportementalité (Cossette, 1995) sont pris en considération pour segmenter les cibles. Parmi ceux-ci, on retrouve, entre autres :

- la personnalité ;
- le style de vie ;
- l'influence de la courbe de vie de la famille ;
- les classes sociales ;
- les profils professionnels, scolaires et économiques ;
- les idéologies culturelles, de genre, de religion, etc.

Ces indices de comportementalité sont souvent plus importants que les facteurs traditionnels dits socioéconomiques pour circonscrire la personnalité des publics cibles, selon B. Cathelat (1987) et A. Mattelart (1989) :

> Il s'agit de repérer des mentalités socioculturelles « grands ensembles d'individus réunis à la fois par leur condition de vie (habitat, classe sociale) et par un système de valeurs, de priorités, d'idéaux, de normes auxquels ils adhèrent ». On découpe ces blocs en « sociostyles » en jouant sur des critères purement

> culturels (consommation, mentalités, valeurs). L'observation de l'évolution de ces topologies sociales permet d'enregistrer des « flux » et des « courants » (Mattelart, 1989, p. 200 et 201).

De fait, les caractéristiques psychosociales des publics – plus ou moins ouverts au changement, audacieux ou conformistes – permettent de peaufiner les approches de relations publiques et de marketing[6].

Ce ne sont là que quelques-uns des paramètres servant à définir les publics cibles en fonction d'une stratification sociale (Kleppner, 1979, p. 298) qui détermine les VSV (valeurs et styles de vie), dans la foulée des approches de Wells (1974). En relations publiques et en publicité, les publics cibles sont d'ailleurs de plus en plus identifiés selon une segmentation fine des marchés. Il existe plusieurs typologies des publics, dont les quatre comportementalités types, relevées par Cossette (1995, p. 42) :

- les inertes – 45 % de la population : ce sont des traditionalistes convaincus qui s'intéressent rarement à la nouveauté, tant pour les produits que dans le domaine des idées et des tendances ;
- les amobiles – 30 % de la population : moins rigides, ils sont prêts à changer, principalement pour leurs enfants ou leurs proches, mais non pour eux-mêmes ;
- les mobiles – 15 % de la population : ces personnes sont facilement influencées par les courants sociaux, les modes, avec une échelle de valeurs centrée sur le paraître plutôt que sur l'être ;
- les versatiles – 10 % de la population : ces *leaders* d'opinion se tiennent à l'affût des idées nouvelles, qu'ils contribuent à répandre en les adoptant ; les versatiles sont prêts à modifier leurs attitudes et leur comportement en fonction de nouvelles tendances qu'ils reprennent et diffusent à leur tour.

6. Plusieurs critiques peuvent être faites à ces approches souvent qualifiées de raccolage commercial ou de tautisme (Sfez, 1992). La radiographie du client pour mieux comprendre ses goûts et ses attitudes peut être vue comme un moyen de recherche visant une manipulation plus efficace des esprits alors que, pour d'autres, il s'agit d'un processus visant à assurer la satisfaction du public par l'adéquation de l'offre à la demande.

Il est toujours hasardeux de catégoriser sous une forme ou une autre des individus qui conservent leur unicité par-delà toute généralisation. Toute typologie peut engendrer des erreurs de perception et de segmentation des publics en simplifiant à l'extrême la complexité des personnes. La richesse d'une personnalité ne peut être classée sous une étiquette, forcément réductrice. D'ailleurs, un même individu peut appartenir à une catégorie de public durant une certaine période mais évoluer vers un autre profil à d'autres phases de sa vie (Houde, 1999). Toutefois, comme le rappelle Kleppner (1979, p. 293), les études sur la persuasion, qui relèvent principalement de la psychologie behavioriste, démontrent le besoin de mieux connaître les publics auxquels on s'adresse afin de trouver les moyens de communication pour les rejoindre. Plus les publics sont ciblés, plus l'information aura de chances d'être reçue et retenue pour (peut-être) être acceptée et éventuellement arriver à changer les opinions, les attitudes ou les comportements. Mais rien n'est linéaire dans le mode de réception de l'information : le public, c'est d'abord un individu, qui conserve son libre arbitre. Le relationniste n'a d'ailleurs pas comme rôle de cerner les attentes des citoyens pour mieux les persuader, pour fabriquer leur consentement préprogrammé. En ce cens, selon Chomsky, « la fabrication du consentement, cette révolution dans l'art d'exercer la démocratie » (2000, p. 25) n'est ni éthique, ni socialement responsable[7].

Par la recherche des publics, on tente de cerner leurs caractéristiques pour établir une communication bidirectionnelle, leur donner la parole dans l'espace public et les faire participer, en tant que citoyens, à l'expression de leurs idées dans un système démocratique où toutes les voix peuvent se faire entendre. Cette préoccupation d'établir des communications bidirectionnelles a d'ailleurs amené Grunig et Hunt (1984, p. 153) à élaborer une typologie des publics de l'organisation en fonction de critères regroupés sous quatre catégories.

Publics très actifs et responsabilisés – Les publics internes et externes qui font face aux problèmes, qui ont développé un engagement élevé dans l'identification et la résolution des contraintes.

7. Bien que le chercheur comme le consommateur ou le communicateur ne puissent entièrement échapper à leurs propres biais et à leurs paradigmes, malgré leurs efforts de démocratiser l'information dans l'espace public.

Publics conscients des problèmes ou des enjeux de l'organisation – Les publics qui reconnaissent les situations, mais qui subissent les problèmes, qui ont un niveau d'intervention moyen tout en demeurant conscients de leurs besoins et de leur rôle dans la résolution des contraintes touchant l'organisation en général ou leur propre secteur d'activité.

Publics peu conscients des problèmes ou des enjeux – Les publics qui adoptent un comportement de routine et qui reconnaissent peu les problèmes de l'organisation. Ils ont surtout conscience des contraintes qu'ils vivent sans en connaître les tenants et aboutissants.

Publics latents – Les publics qui ont un comportement fataliste et essentiellement passif : ils connaissent des contraintes très élevées. Ils sont peu conscients de l'envergure (ou même de l'existence) des enjeux auxquels l'organisation est confrontée globalement. Ils ne font qu'en subir les effets, en maugréant contre la direction. Parfois, et même souvent, leur passivité est l'indice d'une faille dans la communication. Les critiques de ce groupe sont souvent fondées, mais ses membres forment un public latent en ce sens qu'ils ne participent pas activement à l'élaboration de solutions.

Chacun de ces publics développe une attention et des attitudes différentes vis-à-vis de l'information diffusée par l'organisation. Leurs comportements et leurs réactions sont directement liés à leur capacité de reconnaître un problème et à leur capacité d'y réagir (Grunig et Hunt, 1984). Plus un public est actif et conscient des problèmes, plus il réagit et interagit quand l'organisation diffuse de l'information. À l'opposé, l'information a très peu d'effet sur un public latent ou peu conscientisé.

Cette typologie de Grunig et Hunt s'inscrit dans la foulée de la segmentation de Rogers et Shoemaker (1971) dont le modèle a servi aussi bien aux organismes qui proposaient des changements technologiques de base à des populations en situation de développement socioéconomique qu'aux entreprises qui cherchaient à introduire de nouvelles façons de faire et à convaincre leur personnel de les adopter. Rogers et Shoemaker ont construit un modèle de diffusion sociale des innovations. Ils ont classé les acteurs de l'organisation en cinq catégories. Cette classification pourrait être reprise comme typologie de base pour les communications organisationnelles et les relations publiques. Elle comprend cinq catégories : les innovateurs, les adopteurs précoces, la majorité initiale, la majorité finale et les réfractaires (notre traduction). Nous pourrions parler de deux minorités – la minorité initiale (innovateurs et adopteurs précoces) et la minorité

FIGURE 3

Typologie inspirée de Rogers et Shoemaker

A. La minorité initiale (15,5 %)
- Les innovateurs, ceux qui cherchent le changement.
  Ils vont au-devant de ceux qu'on leur proposent et sont stimulés par le changement (2,5 %).
- Les adopteurs précoces, ceux qui portent attention à l'objet du changement.
  Leur satisfaction n'est pas dans le changement, mais dans la compréhension des arguments qui militent en faveur du changement (13,5%).

B. La majorité initiale / active (34 %)
- La majorité initiale va se laisser convaincre par les deux premiers groupes.
  Elle a besoin d'imiter la minorité initiale… à condition qu'on lui donne les moyens de prendre conscience de l'existence de cette minorité (d'où l'importance de diffuser le choix adopté par la minorité initiale).

C. La majorité finale / passive (34 %)
- La majorité finale a besoin de constater la position de la majorité initiale.
  Elle ne veut pas être laissée de côté et on doit lui faire valoir que, s'il y a risque dans le changement, il y a peut-être un plus grand risque à ne pas en être quand la majorité initiale est en train de faire basculer l'organisation dans ce changement.

D. La minorité finale (16 %)
- La minorité finale – les réfractaires – rejette le changement au nom de la tradition et du statu quo.
  Les réfractaires vivent souvent dans la peur inavouée du risque et de la perte de contrôle sur leur environnement immédiat de travail.

finale (réfractaires) – et de deux majorités, initiale et finale. Bien qu'elle fût conçue pour segmenter les publics internes d'une organisation, la typologie de Rogers et Shoemaker peut aussi s'appliquer à tous les publics externes.

Dans cette figure[8], il ne faut pas considérer les cinq catégories de publics comme une séquence linéaire : les effets d'une campagne d'information peuvent souvent varier et atteindre certains groupes avant d'autres. La cascade des effets n'est pas unidirectionnelle et n'est pas uniquement descendante (elle peut être ascendante, de la base vers la direction dans certains cas).

8. Document non publié, produit par André A. Lafrance pour un cours offert par la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal en 2001.

Rappelons que les effets de la communication ne sont jamais garantis et ils arrivent d'ailleurs rarement à transformer les comportements, puisque chaque public conserve son libre arbitre. En tant que récepteur actif de la communication commerciale d'une entreprise, le public ne retient que ce qui l'intéresse des produits communicationnels conçus à son intention. Dans ce contexte, le diffuseur (qu'il soit publicitaire ou relationniste) tente d'adapter l'information diffusée en fonction des centres d'intérêt des publics plutôt que de lancer de l'information tous azimuts à l'intention de la population en général. En reconnaissant les besoins et les intérêts particuliers d'un groupe, il est possible de diffuser une information qui produira un minimum de dissonance et d'augmenter ainsi l'efficacité de la communication auprès des publics, surtout si on leur donne la possibilité d'exprimer à leur tour leurs opinions. Le choix des moyens de communication doit donc être établi à la fois en fonction des objectifs de l'organisation et selon les besoins des publics cibles. Reprenant l'analogie de la cage de Faraday (collective ou individuelle), on peut dire que le guide d'ondes permet de rejoindre les publics s'il est conçu en fonction de leurs besoins : lorsque l'information diffusée correspond à un besoin chez le récepteur-acteur de la communication, elle a plus de chances de franchir le blindage qui protège l'individu ou le groupe contre l'envahissement constant (voire harcelant) d'un environnement surcommunicant. Rappelons toutefois que le guide d'ondes, en physique, est une voie de communication bidirectionnelle : il faut donc être prêt à recevoir tout autant qu'à diffuser de l'information. Or, comme le rappelle Fombrun, les organisations, comme les individus, limitent souvent les voies de communication :

> La plupart des entreprises tendent à limiter l'accès à l'information pour ne pas la révéler. Les gestionnaires ont souvent peur des feux de la médiatisation et choisissent de révéler le moins de faits possible. Cette attitude reflète le préjugé bien ancré et très répandu selon lequel l'ouverture et la divulgation des faits briment la flexibilité de l'entreprise et la privent d'un certain avantage. L'idée selon laquelle la fermeture hermétique des frontières procure un avantage n'est pas toujours avérée. En fait, les entreprises adoptent deux stratégies de base pour façonner les perceptions de leurs constituants : l'extraversion et l'introversion. Chacune présente au monde extérieur une facette distincte[9].

9. Traduction libre de : « *Most companies tend to limit access and to withhold information. Often managers are frightened by the glare of publicity and opt to minimise disclosure. It reflects the deep-seated and widely held belief that openness*

Cette position communicationnelle des organisations, extrovertie ou introvertie, module les échanges de communication avec les publics. Par conséquent, le relationniste ne doit pas connaître uniquement les publics, mais aussi l'attitude de chaque organisation en tant qu'interlocuteur social. L'organisation, comme d'ailleurs chaque public individuel, est plus ou moins prisonnière de sa cage de Faraday, de ses habitus culturels, de ses préjugés, de ses craintes de communiquer, etc. Par conséquent, le relationniste utilisera plusieurs moyens de recherche pour documenter les caractéristiques de l'organisation et de ses publics cibles : « Associées à l'analyse démographique et géographique des segments visés, les caractéristiques psychographiques représentent un outil important pour la compréhension du comportement des consommateurs » (Beckman et Boone, 1984, p. 120). Nous pourrions ajouter que ces outils de recherche permettent aux relationnistes d'intervenir en amont du processus décisionnel dans les organisations en documentant les attentes de tous les types de publics, y compris les cadres et les employés des organisations qui sont aussi des récepteurs-acteurs de la communication organisationnelle.

La segmentation des marchés s'applique donc à tout programme de relations publiques et à toute campagne de publicité, institutionnelle ou commerciale, permettant d'adapter l'information aux attentes d'un public précis[10]. Sans oublier les publics de diverses communautés ethnoculturelles, souvent peu touchés par les médias grand public[11], ne serait-ce qu'à cause d'une barrière linguistique. Sans oublier également les autres publics potentiels de l'organisation, notamment les employés, les syndicats, les retraités, les administrateurs, les coalitions internes et externes. Ces publics doivent être pris en compte par les créateurs de concepts publicitaires et les relationnistes ont un rôle conseil à jouer dans l'élaboration de produits publicitaires. Ainsi, on peut imaginer, lors d'un conflit de travail

and disclosure hinder flexibility and destroy advantage. To seal off boundaries is to retain an edge. That's not always true. In fact, there are two main strategies that companies adopt and that shape the perceptions of constituents : strategies of extroversion and of introversion. Each presents a distinct facade to the outside world » (Fombrun, 1996, p. 158).

10. Michel Cartier (2002) renvoie aux communautiques pour cerner l'émergence de groupes virtuels, reliés entre eux par des échanges électroniques.
11. À ce sujet, on peut consulter l'analyse effectuée par Lise Lachance pour la Direction de la coordination et la planification du Conseil du trésor du gouvernement du Québec : *La consommation des médias par les communautés culturelles* (1994).

ayant amené les employés en *lock-out*, l'impact de la campagne publicitaire d'un transporteur aérien qui continue de clamer : « Notre personnel attentionné vous amène avec confort, partout où vous le désirez ! ». Interprétée par les employés en grève comme une insulte de la part de leur employeur, les clients percevraient cette publicité comme de la fausse représentation pendant que les avocats du syndicat y verraient un encouragement au recours à des briseurs de grève pour assurer le service aérien.

Enfin, la segmentation des publics a des limites : du point de vue de la solidarité sociale, on peut en effet remettre en question l'hypersegmentation qui a cours actuellement. Ainsi, selon Ewen :

> Nous devons questionner la catégorisation démographique de l'identité, laquelle, jusqu'à présent, divise le public contre lui-même et sépare les personnes qui – lorsqu'elles sont considérées avec une distance critique – peuvent partager des intérêts communs. La démographie est un outil puissant qui permet de diviser et de gouverner. Pour combattre cette approche, nous devons redécouvrir le sens de la solidarité sociale. Plutôt que d'être à la recherche de nous-mêmes – en tant qu'individus ou que membres d'un groupe spécifique – nous devons aussi apprendre à nous trouver dans les autres, à voir nos préoccupations et nos aspirations dans celles des autres[12].

Cette solidarité que permet d'alimenter la communication sociale établit des liens entre les cages de Faraday en vue de briser l'isolement des individus et des groupes, les mettant en relation selon leurs intérêts communs plutôt que de les retrancher dans une segmentation bien souvent artificielle.

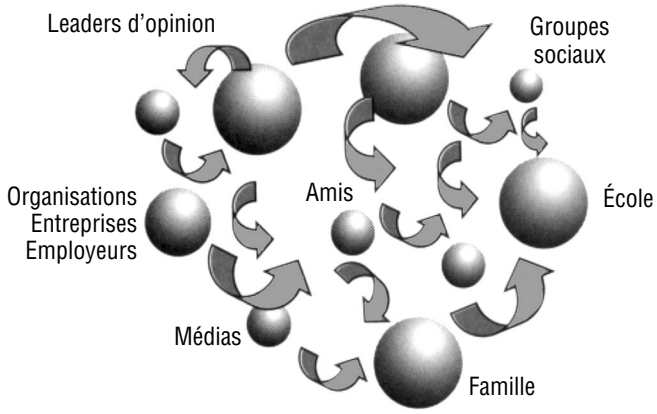
3.3. LE MODÈLE HÉLICOÏDAL

Toute communication, y compris la communication commerciale, s'effectue de manière pluridirectionnelle, comme le démontrent Renaud et Caron-Bouchard : « Le modèle hélicoïdal illustre bien à la fois la diversité des intervenants et la diversité des contenus et c'est

12. Traduction libre de : « *As a precondition for other changes, we need to question demographic categories of identity that, at present, divide the public against itself and separate people who – when viewed from a critical distance – may share common interests. Demographics is a powerful tool of divide and rule. To combat it, we need to rediscover a sense of social connectedness. Beyond looking out for ourselves – as individuals or as members of a particular group – we must also learn to rediscover ourselves in others, to see our concerns and aspirations in theirs* » (Ewen, 1996, p. 414).

FIGURE 4

Le modèle hélicoïdal : le jeu des interventions



Inspiré du modèle hélicoïdal développé pour le secteur de la santé par Caron-Bouchard, dans Renaud et Déry (2000).

au cœur de ce jeu d'interventions que se situe le ciblage » (Caron-Bouchard, dans Déry et Renaud, 2000, p. 47 ; Caron-Bouchard et Renaud, 2001, p. 49).

Pour rejoindre un individu, il faut tenir compte de la diversité de ses interactions globales avec tous les groupes en présence, comme l'illustre la figure 4. Il faut aussi considérer l'effet rebond (Lafrance, 2004) de la communication, qui illustre la dynamique de l'information d'un groupe à l'autre. Enfin, il faut tenir compte du phénomène de porosité entre les différentes disciplines de communication commerciale et institutionnelle auxquelles ont recours publicitaires, experts de marketing et relationnistes.

Cette porosité s'établit entre les divers moyens utilisés pour rejoindre les publics de l'organisation, comme l'illustre le modèle hélicoïdal. Formant la communication intégrée, ces moyens s'articulent en fonction du mix médias et varient selon les publics à rejoindre : on retrouve principalement la production de documents, l'organisation d'événements publics, la promotion, le multimédia interactif et

les médias de masse (presse imprimée, électronique et numérique), l'affichage, la publicité institutionnelle et commerciale, etc. Sans oublier la communication par les personnes – représentants des organisations, porte-parole, cadres, employés en contact avec le public – et la communication par l'événement : lancements, manifestations, barrages routiers, remises de prix, etc.

3.4. UNE COMMUNICATION SIGNÉE

Certes, l'identité institutionnelle est définie à travers tous les moyens de communication utilisés, mais c'est à la « signature » que reviendra le rôle d'exprimer cette identité avec force et concision. Cela nous rappelle qu'en relations publiques le grand enjeu est la conception de cette identité et sa diffusion sur la scène publique :

> Les consultants en identité organisationnelle constituent un créneau spécifique à l'intérieur de la grande industrie de la publicité et des relations publiques. […] Fondé dans la période d'après-guerre par Lippincott et Margulies, qui en ont assuré la visibilité, ce segment spécialisé de l'industrie des relations publiques attire l'attention du public sur la façon dont une entreprise donnée est perçue par ses différents constituants[13].

Que ce soit en publicité institutionnelle ou commerciale, la conception d'une signature relève de la création et de la médiatisation globale d'une personnalité institutionnelle. Comment, en quelques mots, exprimer une idée qui sera retenue et qui caractérisera une organisation dans l'esprit du public ? Les signatures posent souvent problème, puisqu'elles font appel à la fois à la créativité et à l'esprit de synthèse. Ce sont essentiellement des déclarations (*statements)* de quelques mots, auxquelles les employés doivent pouvoir s'identifier et les clients se référer. Les signatures sont visibles non seulement sur les affiches et le site Web de l'organisation, mais parfois sur le papier à en-tête, sur les enveloppes, sur les véhicules, etc.

Y a-t-il des principes de base à respecter pour la conception de la signature ? Un seul, obligatoire : sa justesse, c'est-à-dire sa parfaite concordance avec l'organisme dont elle doit incarner en quelques mots la raison d'être ou un trait de personnalité. Et quelle est la

13. Traduction libre de : « *Identity consultants are a niche business within the larger advertising and public relations industry. […] Founded in the postwar era by Lippincott and Margulies, its most visible practitioner, this specialized segment of the broader public relations industry calls attention to how a company is perceived by is different constituents* » (Fombrun, 1996, p. 144).

longueur idéale ? Variable, puisque tout est permis, à l'intérieur de certains paramètres dont témoignent les moyennes que Descarie & complices[14] ont dégagées par l'analyse de 650 signatures, réalisée en 1999.

Selon cette étude, les signatures les moins courantes sont celles qui sont très courtes ou très longues, c'est-à-dire moins de trois mots ou plus de huit.

EXEMPLES :

Allumée (Télévision Quatre Saisons)

Respire ! (Carefree)

On trouve tout, même un ami (Groupe PJC)

Il y a des choses que l'argent ne peut pas acheter, pour le reste il y a MasterCard

La majorité (64 %) des signatures comporte entre 4 et 6 mots, la moyenne de l'échantillon étudié comportant 5,4 mots.

L'important est que la longueur de la signature, qui devient parfois slogan, permette d'en retenir facilement le libellé, tout en véhiculant un propos qui ajoute à la compréhension de la marque ou de l'organisation. Selon les études en psychologie cognitive, le nombre maximal de mots qu'une personne peut retenir facilement, lorsqu'elle y est « exposée » brièvement, est d'environ sept. Ce maximum peut donc être considéré comme un balisage utile pour la conception d'une signature à laquelle le relationniste, tout comme le publicitaire, doit accorder une attention spéciale.

De manière générale, la conception d'une signature procède à la fois d'une démarche rationnelle et émotive. Parce qu'elle est rattachée à une marque ou à une firme, la signature permet au public de s'identifier aux valeurs qu'elle véhicule. Il faut également remarquer que le positionnement dans un marché très étendu contribue à circonscrire la niche ou le créneau commercial de la marque. On évite ainsi des investissements importants et des dépenses d'énergie dans des segments de marché où il y a peu d'espoir de succès.

14. Cette étude réalisée par Descarie & complices a été publiée dans le journal *La Presse*, Montréal, 3 novembre 1999, cahier Affaires, p. D24.

3.5. ACTION ET MÉTHODE DES RELATIONS PUBLIQUES

Le positionnement (Ries et Trout, 1987) est actuellement devenu le mot clé en marketing et en relations publiques, notamment dans le secteur des activités commerciales. En recourant à plusieurs catégories de moyens, selon une approche intégrée et séquentielle en fonction de l'atteinte d'objectifs commerciaux, politiques, culturels, etc., il vise à rejoindre des publics précis pour tenter d'influencer leurs opinions en vue de développer de nouvelles attitudes à l'endroit d'un produit, d'un service, d'une organisation, d'une idée ou d'une situation. En fait, comme il est difficile de réaliser un processus d'influence en diffusant une information à une ou deux reprises seulement, toute stratégie de relations publiques prévoit recourir à un ensemble de moyens de communication internes et externes (publicité, promotion, information de masse, relations de presse, parrainage, commandite, communications électroniques et rétroinformation). Ces moyens sont habituellement utilisés de façon intégrée afin d'atteindre les publics visés.

Par exemple, cet effort d'intégration peut se traduire par la mise en réseau de firmes de marketing, de publicité et de relations publiques, telle Arrimage[15] créée en 2002 à la suite du réseautage de Marketel (marketing), FCG Direct (marketing direct) et BDDS | Weber Shandwick (relations publiques), en vue de contrer les effets pervers de la gestion en silos des communications commerciales des entreprises. Ce regroupement des approches communicationnelles répond au besoin des entreprises qui considèrent que la gestion en vases clos de leurs communications est nuisible à leur positionnement. Selon un sondage SOM effectué en 2002[16] au Canada auprès d'une centaine de cadres supérieurs, 64 % des entreprises canadiennes consultées affirment que leurs communications sont gérées de manière cloisonnée et 73 % considèrent que cette approche ne favorise pas l'efficacité de leurs communications. De fait, près de 60 % des organisations consultées dans le cadre de ce sondage pancanadien estiment que la gestion en silos de leurs communications entraîne des jeux de pouvoir et 45 % croient que cette situation crée des difficultés à véhiculer une image de marque cohérente.

15. <http://www.arrimage.info/index_fr.htm>.
16. Selon le communiqué de presse du 24 octobre 2002, une majorité de cadres supérieurs canadiens estiment que la gestion en silos affecte la qualité de leur marque, selon SOM, communiqué diffusé par la Chaire en relations publiques de l'UQAM.

Ce besoin d'intégration des communications commerciales se fait surtout sentir dans les grandes entreprises où les secteurs marketing et relations publiques ont à travailler ensemble. On note que, dans les organisations de plus petite taille, le relationniste sera souvent chargé de la campagne de marketing (p. ex., pour défendre une cause humanitaire ou pour le lancement d'un festival). Dans ces cas, un même communicateur assume la responsabilité des relations avec les médias, la conception des campagnes publicitaires ainsi que les communications avec les employés, les bénévoles, les clients individuels et institutionnels. On constate ce cumul de responsabilités principalement dans les PME et les organismes sans but lucratif. Par conséquent, il est important que le relationniste connaisse bien les bases de l'action publicitaire, car il sera souvent appelé à mener une campagne de publicité pour faire connaître l'organisation en général (publicité institutionnelle) ou ses produits et services (publicité commerciale).

3.6. POROSITÉ ENTRE SOURCES D'INFORMATION ET ÉVOLUTION DU POSITIONNEMENT

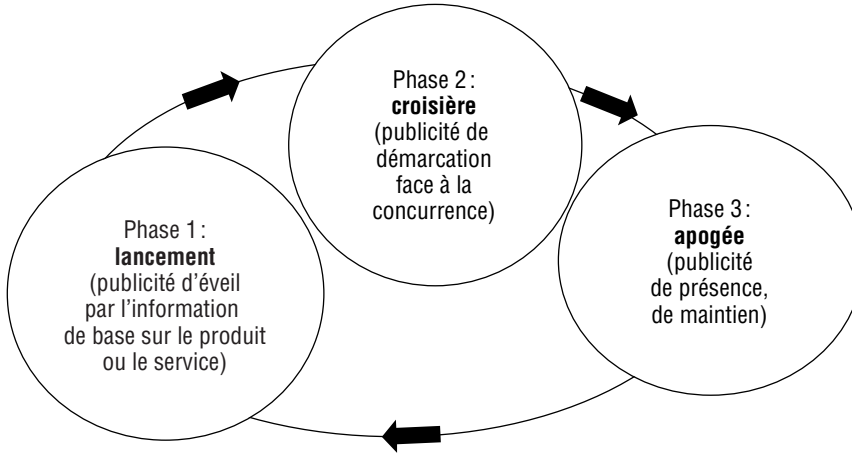
La publicité en tant que communication destinée à présenter et à promouvoir des idées, des biens et des services pour le compte d'un annonceur clairement identifié est une action communicationnelle qui touche la cognition et l'émotion du consommateur, en développant une relation entre ses besoins et ce qui lui est offert. En ce sens, la publicité n'est pas et ne peut pas être un service désintéressé : elle offre de l'information dans un but de persuasion pour amener un individu à adhérer à une idée, à utiliser un service, à se procurer un bien ou à intégrer les rangs d'un groupe. Même si elle joue un rôle important d'accessibilité de l'information dans notre société, la communication commerciale prend toujours position : elle veut promouvoir une personne (un artiste, un homme politique, etc.), un bien (une marque, un produit, un concert, un festival, un salon, etc.) ou un service (de santé, de loisir, d'entraide sociale, etc.) en les rendant accessibles à de larges segments de la population par la réclame publicitaire. Considérons l'exemple suivant : le téléphone cellulaire est positionné par la publicité actuelle comme un produit accessible à tous les consommateurs. Il est présenté comme l'outil dont tout le monde peut se servir couramment, pouvant même remplacer le téléphone à la résidence ou au bureau.

Le concept de publicité est une composante communicationnelle majeure dans une société de libre marché. La croissance de la publicité internationale démontre qu'il existe un champ d'action en plein essor dans le cadre de la mondialisation du commerce et que la publicité est en voie de devenir une forme de communication universelle, façonnant un espace public mondial où, théoriquement, tous les citoyens ont accès à tous les biens et services produits sur le globe. De façon schématique, la publicité est la communication du marketing en tant que moteur de la transaction commerciale et de prévente. Lorsqu'elle positionne des idées, des concepts ou des écoles de pensée, la publicité opte pour la sensibilisation à des idéologies, à des prises de conscience politiques ou sociales sur les grands sujets de l'actualité.

Pour la publicité de produits, marketing et relations publiques doivent tenir compte du cycle de vie d'un produit. Trois catégories de positionnement du discours publicitaire (figure 5) doivent être associées aux trois stades de l'évolution d'un produit, selon la spirale de Kleppner (1979, p. 42 et 52), qui définit le style de publicité requis, selon le positionnement sur le marché visé.

FIGURE 5

Évolution des phases de l'approche publicitaire



Le relationniste peut aussi avoir recours à ce cycle d'évolution pour concevoir une campagne de publicité institutionnelle (portant sur l'organisation dans son ensemble) ou une activité de communication en soutien à une campagne de publicité commerciale (portant sur un produit ou un service), qui relève soit du service de marketing, soit de son propre service, lorsque l'organisation lui confie les deux responsabilités :

> Selon les sondages annuels du *Public Relations Journal*, les relationnistes jouent un rôle majeur dans l'élaboration des orientations de la publicité institutionnelle. Les services de relations publiques sont les principaux créateurs des concepts et thèmes des campagnes de publicité institutionnelle. Ils contribuent de plus en plus à la sélection des médias et au positionnement des annonces publicitaires[17].

Pour remplir ces fonctions, le relationniste utilise les différentes techniques du positionnement (Ries et Trout, 1987), selon les objectifs visant essentiellement à susciter trois influences : cognitive, affective et conative (Grunig et Hunt, 1984).

Voici en quoi consiste chacune de ces étapes :

- **influence cognitive** : modifier les connaissances du public quant aux caractéristiques du produit ;
- **influence affective** : changer la perception de la marque et l'attitude face à un produit ; la modification de la perception des produits concurrents relève également de l'influence affective, portant sur les attitudes ; il en va de même pour le développement d'une perception positive qui porte uniquement sur une caractéristique d'un produit ;
- **influence conative** : stimuler une motivation d'achat ou induire un changement de comportement (l'influence conative incite à passer à l'action).

Dans la recherche effectuée avant d'entreprendre une campagne publicitaire (études prépublicitaires), on établira les caractéristiques du marché, en fonction de l'information obtenue par l'analyse

17. Traduction libre de : « *PR practitioners play a major role in shaping corporate advertising policies, according to the annual surveys conducted by the Public Relations Journal. PR departments are the principal originators of concepts and themes for corporate advertising. More and more they are involved in media selection and placement of ads* » (Grunig et Hunt, 1984, p. 50).

des documents disponibles, des résultats de panels de consommateurs, des sondages, des tests de produits, des études de motivation, des groupes de discussion et des études médias. Cette analyse permettra :

- de définir l'environnement du public à rejoindre et ses variables économiques, sociales et culturelles ;
- de cerner des objectifs quantifiables, précis et intégrés aux objectifs marketing ou institutionnels ;
- d'effectuer une cartographie de la concurrence et des enjeux : tensions sociales, conflits, état des relations industrielles dans ce secteur, impact de la situation économique, etc. ;
- de définir la concurrence et les caractéristiques uniques du produit ou du service offert ;
- de s'assurer que les objectifs retenus pour la campagne sont approuvés par la haute direction et qu'ils se déclinent en sous-objectifs correspondant à chaque public cible.

3.7. L'IMAGE DISSOCIÉE DE LA MARQUE

Du choix d'une stratégie de communication (commerciale, publicitaire et de relations publiques) émergeront un axe de communication et une plate-forme de création permettant de décliner une information en fonction des publics visés et des moyens utilisés. Cette complémentarité publicité-relations publiques renforcera les efforts de communication institutionnelle et les investissements publicitaires. Ainsi, le programme de relations publiques peut inclure la commandite, le démarchage (lobbying), les relations de presse, l'information par l'intermédiaire des leaders d'opinion, l'utilisation des tribunes publiques (chambres de commerce, associations commerciales, etc.), la création d'événements promotionnels (notamment les concours), l'information électronique (courriels, sites Web, groupes de discussion virtuels, etc.), la participation à des salons, expositions, foires commerciales, colloques, conférences, etc., de manière à préparer l'opinion ou à soutenir les placements publicitaires.

Par exemple, pour le lancement d'une nouvelle marque de pain santé, à haute teneur en fibres, une campagne de publicité commerciale est habituellement prévue ainsi que diverses activités de relations publiques : conférences de presse, tournée des matiniers dans les médias électroniques, dégustation en primeur du produit par les chroniqueurs spécialisés, participation à divers salons (p. ex., de la santé),

à des événements culturels ou sportifs, à des comptoirs de dégustation, conférences par des diététistes, témoignages de personnalités vedettes ou d'experts en tant que porte-parole de la marque, etc. L'influence de tous ces moyens de communications dépend de l'attention que porte le public aux répétitions des discours promotionnels. La rémanence de l'information est ce que le public retiendra de l'événement terminé ou de l'information diffusée. Cette information est habituellement perçue globalement par le public : celui-ci ne perçoit pas que le message provient de sources différentes au sein de l'organisation (service du marketing ou service des relations publiques).

Le lien entre contenu d'information et message publicitaire dans la presse est complexe. La dure loi de la rentabilité amène souvent les médias à créer des contenus (d'information et de divertissement) en fonction de deux groupes : la clientèle visée et les annonceurs qui font vivre les médias. La presse écrite et électronique vend de l'information à ses lecteurs, auditeurs ou téléspectateurs ; ce faisant, elle rend des publics accessibles à ses annonceurs. Comme la presse tente de rejoindre les tranches de clientèle les plus étendues possible, elle a le souci de refléter les sujets qui intéressent ses publics. Cette recherche du dénominateur commun l'amène à considérer comme inexistants, ou du moins sans beaucoup de signification, les mouvements d'idées en désaccord avec l'opinion de la majorité de ses clients. Cela explique que la presse n'accorde qu'une place congrue dans l'information aux sujets qui ont moins de chance de plaire à sa clientèle. Cela a pour effet d'amplifier le caractère marginal de cette information non conforme à l'opinion des lecteurs, auditeurs ou téléspectateurs visés. Cette volonté des médias commerciaux d'épouser le plus étroitement possible les préférences de leurs publics les conduit à privilégier certains porte-parole considérés comme légitimes, parce que représentatifs d'institutions, de groupes, de mouvements d'idées, de tendances ou de faits porteurs d'avenir. Donc, pour conserver leurs auditoires, les médias effectuent des choix de sujets en fonction de l'intérêt de leurs publics (les études démontrant que les lecteurs et les auditeurs s'intéressent d'abord aux sujets traités, peu importe l'opinion qui y est exprimée).

3.8. INFLUENCE RELATIVE DE LA COMMUNICATION PUBLICITAIRE ET MÉDIATIQUE

Pour les communications commerciales, publicitaires ou promotionnelles, leur intégration avec les relations publiques est préférable à la publicité seule (Ries, 2002). En effet, il faut tenir compte de

l'influence croisée obtenue par l'effet cumulatif des autres moyens de communication et des relations publiques : il se crée un phénomène de porosité entre les diverses sources d'influence et les nombreux moyens de communication utilisés par les organisations pour rejoindre leurs publics. Au-delà des médias, il faut considérer le comportement communicationnel global des diffuseurs (publicitaires, relationnistes, porte-parole d'entreprises). Cette porosité est souvent utilisée comme stratégie de relations publiques, incluant : commandites, promotions (cadeaux de toutes sortes), relations interpersonnelles, participations à des foires, colloques, etc. Ces activités constituent le plan global de relations publiques formant le triangle promotion-information-relations interpersonnelles (Farquhar *et al.*, 1977, p. 1192-1195) qui contribue à l'efficacité du processus d'influence médiatique. C'est par le cumul de tous ces moyens de communication que s'établit une influence durable, principalement par l'entremise des relations interpersonnelles : « les recherches sur la persuasion ont démontré que la principale influence sur nos croyances et nos attitudes les plus importantes n'est pas celle des médias, mais notre contact direct avec les gens » (Myers et Lamarche, 1992, p. 250)[18].

Ainsi, l'étude de Farquhar *et al.* (1977) prouve que l'influence des médias n'est pas la seule importante dans un processus de décision. Ces auteurs ont mené une recherche comparant les influences personnelles et médiatiques sur la diminution de la fréquence des maladies cardiovasculaires chez 1 200 personnes dans la cinquantaine. Réalisée dans trois villes de Californie, cette étude comparative est intéressante, parce qu'elle démontre l'influence toute relative des médias. Leur pouvoir sur le changement des attitudes et des comportements est moins étendu que les contacts interpersonnels, qui demeurent, de loin, les plus influents.

Si l'on met en parallèle les résultats de cette recherche avec l'une de nos études sur l'influence des médias auprès des décideurs dans le réseau de la santé pour l'achat d'un produit ou l'utilisation d'un service, on note la similitude du processus d'influence : dans une proportion de 95 %, les décideurs de la santé recherchent les contacts interpersonnels pour discuter de l'information reçue par les médias. C'est près de la totalité de l'échantillon consulté, soit 98 % des décideurs, qui cherche une validation ou un complément d'information auprès de ses pairs. Ces résultats illustrent ainsi la justesse de la théorie de Ellhu Katz et Paul Lazarsfeld (1966), sur le « *two step flow*

18. Les travaux de l'ecole de Columbia ont ouvert la voix aux études sur les *Uses and gratifications*.

FIGURE 6

Impact des divers moyens de communication : sensibilisation à la prévention des maladies cardiovasculaires

Étude sur l'impact des médias

Personnes à risque dans les villes de :	Moyens de communication	Résultats (mesurés après 1, 2, 3 ans)
Tracy	Messages dans les médias	Peu d'effets
Gilroy	Médias, publicité et courrier direct	Habitudes de prévention améliorées et niveau de risque diminué
Watsonville	Médias, publicité, courrier direct et contacts personnels	Nette amélioration des habitudes de prévention et diminution importante du niveau de risque

communication » (ou la communication en deux étapes, passant par les *leaders* d'opinion). Les décideurs du réseau de la santé, aussi bien médecins qu'administrateurs, consultent leurs collègues les plus éminents, leurs associations professionnelles, les représentants de l'ordre auquel ils appartiennent pour obtenir une validation et une confirmation de l'information médiatisée, d'où l'importance, pour les relationnistes, d'utiliser d'autres moyens que les médias en général ou la publicité pour diffuser l'information qu'ils destinent à des publics précis. Ces derniers sont davantage rejoints par l'entremise des *leaders* d'opinion dans leur domaine d'activité.

Selon la théorie de Katz et Lazarsfeld (1966), la communication qui passe par des pairs ou par des autorités (scientifiques ou autres) est plus influente que l'information diffusée dans les médias grand public. L'étape intermédiaire des *leaders* d'opinion ou des médias spécialisés maximise la portée de l'information auprès du grand public. Par conséquent, l'influence des médias et de la publicité destinée au grand public est moins directe qu'on ne le croit et s'exerce surtout par l'entremise de relais d'opinion, grâce à leur notoriété et à leur crédibilité. D'autres travaux vont en ce sens, telle l'étude sociométrique réalisée par J.S. Coleman, H. Menzel et E. Katz (1966) et menée auprès des médecins sur leur processus de décision quant à l'adoption de nouveaux médicaments. Cette recherche incluait la

compilation des ordonnances dans les pharmacies pour juger du rythme d'adoption d'un nouveau médicament en fonction de diverses sources d'influence. Cette étude et plusieurs autres ont prouvé que l'influence interpersonnelle était plus décisive que celle des médias : « La principale source d'influence qui semble devancer de très loin tous les autres déterminants dans la façon dont les gens prennent leur décision est l'influence personnelle[19]. »

Le mix médias qui combine communications interpersonnelles, médiatiques et publicitaires serait donc à privilégier. Mais, surtout, la dimension « relations » interpersonnelles serait de loin la plus influente dans le champ d'action des relations publiques.

3.9. LES COMMUNICATIONS *B2B*

Les relations avec les publics institutionnels font l'objet d'une approche très ciblée, faisant peu appel aux médias grand public, puisque les produits et services offerts ne s'adressent pas à la population mais aux publics d'affaires (organisations, ministères, entreprises, etc.). Néanmoins, on retrouve la même intégration de la publicité, de la promotion et des relations publiques dans les communications *B2B* (*Business to Business*), qui recouvrent les pratiques de communication interorganisationnelle visant à rejoindre les clients institutionnels. Pour cerner les spécificités de ce type de communications d'affaires, une étude menée en 2002 par la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal portait justement sur l'évaluation des communications institutionnelles dans un contexte de forte concurrence commerciale. Selon les résultats du sondage pancanadien auprès de divers publics institutionnels (ingénieurs, chargés de projets, gestionnaires d'entreprises dans divers secteurs industriels), il semble que plusieurs moyens de communication *B2B* sont considérés comme influents par les publics institutionnels.

3.9.1. Influence auprès des publics d'affaires

Selon les clients institutionnels consultés dans le cadre de cette étude, l'évaluation qu'ils font des divers moyens de communication utilisés

19. Traduction libre de : « *The one source of influence that seemed to be far ahead of all others in determining the way people made up their minds was personal influence* » (Katz et Lazarfeld, 1966, p. 32).

pour leur quête d'information dans le cadre de leur travail se module de la manière suivante :

- 54,5 % des clients institutionnels canadiens affirment lire très souvent ou souvent des publications canadiennes reliées à leur travail ;
- 34 % en prennent connaissance à l'occasion ;
- seulement 11,5 % des répondants au sondage ont déclaré qu'ils ne consultent *jamais* ou *presque jamais* les publications canadiennes reliées à leur travail.

Donc, 88,5 % des clients institutionnels affirment prendre connaissance des publications sur des sujets touchant leurs activités professionnelles.

Nous avons voulu vérifier le détail des habitudes de lecture liées aux publications d'affaires (magazines – revues – journaux spécialisés) publiées au Canada. Ainsi, nous avons pu préciser quels types de publication intéressent davantage les publics institutionnels.

La version imprimée des magazines spécialisés est préférée à la version en ligne par 91 % des répondants. Selon les résultats du sondage, le format en ligne de ces publications n'est pratiquement pas consulté (du moins en date de 2002, car il faut garder à l'esprit que ces habitudes de lecture en ligne évoluent rapidement[20]). Notre recherche a permis d'identifier une raison possible à ce manque d'engouement pour le Web dans les habitudes de lecture des clients institutionnels : l'abonnement à la version papier permet de recevoir plus d'articles spécialisés que la version en ligne. En effet, plusieurs articles ne sont publiés qu'en édition papier[21].

20. Selon une recherche non publiée portant sur l'édition électronique, effectuée à l'été 2002 par la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal.
21. Selon Lise Chartier et Martine di Loretto, du Laboratoire d'analyse de presse de la Chaire en relations publiques, on remarque un certain paradoxe dans les réponses au sondage : lorsque les participants énumèrent les publications qu'ils consultent, certains nomment des publications qui sont disponibles uniquement sur le Web, alors qu'ils déclarent ne lire que la version papier. On peut expliquer cette apparente contradiction par les pratiques d'envoi de certains éditeurs qui diffusent leurs articles par courrier électronique : ainsi, le lecteur a peut-être moins l'impression qu'il consulte la version en ligne puisqu'il reçoit les articles par courriel directement de l'éditeur ou de la part d'un collègue (document non publié).

FIGURE 7

Modes de lecture des médias par les publics institutionnels

« Dans les publications que vous consultez (magazines – revues – journaux spécialisés), prenez-vous connaissance : »

Choix de réponse	Nombre de répondants	Pourcentage sur le total des répondants
• de quelques articles	119	22,2 %
• des articles concernant votre travail, secteur d'activité ou industrie uniquement	107	20,0 %
• des articles concernant votre secteur d'activité en général	84	15,7 %
• des reportages sur les fournisseurs d'équipements et de services	71	13,2 %
• des titres seulement	59	11,0 %
• des annonces publicitaires	46	8,6 %
• du contenu éditorial	35	6,5 %
• de tous les articles	15	2,8 %
• Total	536	100,0 %

Notre étude visait également à évaluer la crédibilité des médias spécialisés :

- 70 % des répondants disent accorder une crédibilité moyenne à l'information transmise par les publications d'affaires ;
- 17,3 % leur accordent peu de crédibilité ou pas de crédibilité.

La rétention de l'information médiatisée par les clients institutionnels a également fait l'objet d'une évaluation dans le cadre de cette étude auprès des publics institutionnels des organisations. À la question « Retenez-vous l'information diffusée dans ces publications lorsqu'elle concerne votre secteur d'activités professionnelles ? », 203 répondants (56,2 %) affirment qu'ils la retiennent moyennement,

alors que 21,2 % disent la retenir beaucoup. Uniquement 17,2 % des répondants affirment retenir peu l'information médiatisée ou pas du tout (5,4 %).

Or, l'influence passe par la rémanence de l'information : au moment de prendre des décisions professionnelles, l'information contenue dans les publications spécialisées revient à l'esprit de 97,5 % des personnes interrogées lors du sondage. Cette rémanence de l'information s'effectue à divers degrés : elle revient moyennement à l'esprit de 52,7 % des 201 répondants. Ces mêmes informations publiées reviennent peu à l'esprit de 22,9 % des répondants ou leur reviennent beaucoup à l'esprit (pour 21,9 % des répondants). C'est uniquement 2,5 % des clients consultés qui affirment que ces informations ne leur reviennent pas du tout à l'esprit lors de la prise de décisions professionnelles. Par conséquent, la rétention et la rémanence de l'information prouvent que les communications auprès des publics institutionnels influencent le processus de traitement de l'information dans le cadre de leurs prises de décision.

Notre étude a également mesuré l'influence conative (Grunig et Hunt, 1984), soit l'impact des informations médiatisées sur l'acte de prise de décision. Selon notre recherche, la majorité des répondants affirment que leurs prises de décision sont influencées, à divers degrés, par l'information qui leur est communiquée.

3.9.2. Les autres sources d'information

Outre les médias, les clients institutionnels ont recours à d'autres sources d'information. Selon notre étude, ils accordent une note d'appréciation très élevée au communiqué transmis directement par une entreprise à ses clients institutionnels et aux activités publiques tenues par l'organisation puisque :

> […] l'opinion publique est plus affectée par les événements que par les mots qui les expriment. […] Les effets d'une action dont on explique très bien les motifs et ceux d'une action non expliquée sont considérablement différents […]. Le rôle de l'information doit être compris à l'intérieur du cadre plus vaste du processus de communication[22].

22. Traduction libre de : « *opinion is generally determined more by events than by words'.* […] *There can be quite a difference in impact between an act that is carefully explained and one that is not.* […] *Publicity's role must be understood in the larger framework of the total communication process* » (Cutlip *et al.*, p. 355).

FIGURE 8

Impact de l'information dans les médias sur la prise de décision

« Tenez-vous compte des informations en provenance de ces publications dans votre processus décisionnel ? »

Choix de réponse	Nombre de répondants	Pourcentage sur le total des répondants
Moyennement	123	60,6 %
Peu	49	24,1 %
Beaucoup	25	12,3 %
Pas du tout	6	3,0 %
Total	203	100,0 %

Globalement, 97 % des participants à l'étude affirment tenir compte, à divers degrés, de l'information en provenance des publications qu'ils consultent, principalement les publications spécialisées.

En ce sens, parmi les moyens d'information les plus influents, on retrouve en tête de liste les actes que posent les organisations. Ceux-ci sont plus importants que toute communication publicitaire. En effet, le comportement de leurs membres ainsi que les activités des organisations sont souvent plus crédibles que leurs campagnes publicitaires et c'est pourquoi les relations publiques doivent prévoir diverses activités permettant aux publics de l'organisation de rencontrer ses membres et de rendre visibles leurs activités d'affaires, leurs décisions, leur développement, bref d'expliquer leurs actions, comme le rappelle Haas (1984, p. 97) :

> Les campagnes de communication publique sont d'autant plus crédibles qu'il existe un certain rapport entre le poids des idées et les actions. Il serait préjudiciable de voir se développer une communication forte sur les idées et très faible sur les actions. Il faut éviter les campagnes prétextes. Le message doit donc être supporté par l'action.

Les résultats de notre étude révèlent en effet qu'au-delà des mots et des documents les événements sont une source d'information intéressante pour la clientèle institutionnelle. Celle-ci affirme

recueillir principalement les renseignements liés à ses activités professionnelles lors de colloques et congrès et auprès de ses fournisseurs. Bien que les clients institutionnels consultent les médias spécialisés pour prendre connaissance des informations nécessaires à leur travail, ils en valident le contenu, notamment auprès de leurs pairs, dans le cadre d'activités de relations publiques (salons, expositions, colloques, rencontres avec des pairs et des chefs de file dans leur secteur d'activité, etc.). Ceci confirme encore une fois le besoin de contacts interpersonnels établis dans le cadre de ces activités professionnelles.

3.10. POUR DES STRATÉGIES MÉDIAS CIBLÉES

Développer une perspective intégrée pour les communications institutionnelles et commerciale est une démarche qui inclut la publicité, la promotion et l'information. Les relationnistes qui veulent rejoindre les clients individuels et institutionnels de leur organisation transmettent habituellement les nouvelles à caractère économique ou industriel aux grands quotidiens, aux agences de presse et aux publications d'affaires. Par ailleurs, les nouvelles à caractère régional sont communiquées aux quotidiens et aux hebdomadaires dans les régions où se trouvent les installations de l'entreprise. Enfin, les nouvelles plus techniques conviennent habituellement aux publications spécialisées, que ce soit sous forme de reportage ou de publireportage, selon le type de publication.

Dans ce dernier cas, la démarche est gérée de manière séquentielle, de façon à mettre en place des relations ciblées par média ou par petit groupe de médias (p. ex., préparer un document pour toutes les publications s'adressant aux associations professionnelles d'une même région). En recourant à la participation d'employés (professionnels, cadres ou experts de l'entreprise, situés sur les lieux mêmes des activités sectorielles), le relationniste peut « régionaliser » l'information par l'entremise de porte-parole locaux, spécialisés dans chacun des secteurs d'activité de l'entreprise, assurant la diffusion de l'information aux clients institutionnels ou aux médias spécialisés, dans chacune des régions à couvrir. Les relationnistes optent habituellement pour des stratégies de presse ciblées et personnalisées, puisque – notre recherche[23] le démontre clairement – les habitudes

23. Cette étude a été réalisée par la Chaire en relations publiques de l'UQAM en 2002.

de lecture des clients institutionnels sont sélectives. Cela signifie que chaque communiqué doit être adapté au public auquel il s'adresse, selon le secteur d'activité et selon la spécialité des publics visés. De plus, le style et la présentation des documents doivent s'adapter au domaine couvert par chacune des publications auxquelles ils sont envoyés. Un communiqué trop général, transmis à toutes les publications spécialisées ou pire aux médias grand public, suscitera peu d'intérêt, même dans le cadre d'une campagne majeure de publicité.

EN RÉSUMÉ

La communication marketing représente un vaste secteur de la pratique professionnelle des relationnistes dans les organisations, en lien avec la publicité. Les relations publiques ont habituellement recours à la communication intégrée pour assurer la diffusion de l'information et l'écoute des publics afin d'établir des relations de confiance et de compréhension mutuelle avec les publics individuels et institutionnels de leur organisation. Dans la plupart des organisations, les relations publiques doivent exercer leurs fonctions en lien avec les services de marketing et de développement des marchés, nationaux et internationaux. La contribution des relationnistes à cet objectif peut se faire de manière stratégique ou technique. Mais, dans tous les cas de figure, la pratique des relations publiques est essentiellement managériale : elle contribue à définir une personnalité à l'organisation sur la scène publique, elle alimente les communications bidirectionnelles, à l'interne comme à l'externe, et, enfin, elle gère les enjeux de la communication transpublique. Cette pratique doit tenir compte de la réception active puisque : « À la différence des systèmes déterministes (les sujets sont des "récepteurs" passifs), les systèmes relativistes (le message ne s'impose pas seul, car le lecteur, en face, impose symétriquement au message sa propre culture et le nourrit de sa propre expérience) sont presque absents de notre champ professionnel » (Fouquier, cité dans Mattelart, 1989, p. 207). Par conséquent, il est important, dans la gouvernance des communications, de tenir compte des modes de réception de l'information

par tous les publics, en fonction des limites inhérentes au blindage de leur cage de Faraday. Les clients individuels et institutionnels se sentent plus ou moins concernés par les produits, les services et les prises de position idéologiques de l'organisation dans la société. De ce fait, ils sont parties prenantes, à divers degrés, de l'environnement créé par l'information commerciale, l'une des composantes de l'espace communicationnel de notre société.

ÉTUDE DE CAS

Campagne promotionnelle Aladin

de L'UNION CANADIENNE, COMPAGNIE D'ASSURANCES
Par Chantal Lagacé, directrice Communications marketing
Prix Équinoxe 2002
Société des relationnistes du Québec

1. PRÉSENTATION DU PROJET

Aladin est un programme d'assistance à domicile offert gratuitement aux détenteurs d'une police d'assurance habitation de L'UNION CANADIENNE. Il comprend les services de gardiennes d'enfants, d'aide ménagère, de soins infirmiers, de nettoyage léger, d'aide morale et d'assistance juridique en plus d'avantages chez des fournisseurs réputés. Les assurés peuvent bénéficier de ces services en tout temps, sans avoir à faire de réclamation d'assurance. Aladin est également un programme confidentiel et n'a aucune répercussion sur la prime d'assurance.

Par conséquent, notre campagne promotionnelle visait à faire connaître notre programme auprès de l'ensemble de nos publics externes (assurés et courtiers), principaux utilisateurs du service. Nos clients courtiers devaient être informés de cette valeur ajoutée à notre contrat d'assurance habitation pour être en mesure de recommander Aladin à leurs clients (nos assurés). Ceux-ci devaient non seulement être informés qu'ils avaient dorénavant accès à ce programme, mais également être amenés à en faire l'utilisation. Pour y parvenir, nous avons élaboré un plan de communication intégré afin d'assurer la notoriété de notre programme Aladin. Cette campagne de relations publiques s'est déroulée d'octobre 2000 à janvier 2002.

2. MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

En l'an 2000, L'UNION CANADIENNE accepte le transfert du volume d'affaires de l'un de ses courtiers, mais doit cependant respecter les conditions de chacune des polices en vigueur. Ce volume provenait d'un assureur qui a quitté le Québec et offrait un programme d'assistance à domicile. L'UNION CANADIENNE se voit donc dans l'obligation d'honorer l'entente et d'offrir un programme identique à tous les assurés de ce courtier. Bien que les programmes d'assistance soient très développés et fort prisés en Europe, il s'agit d'un concept encore nouveau en Amérique du Nord. Nous nous retrouvions donc aux prises avec un programme d'assistance méconnu de l'industrie et du grand public.

Après avoir étudié les options disponibles et en avoir évalué les coûts, l'entreprise voit tout le potentiel que recèle ce programme d'assistance et décide non seulement de le bonifier, mais aussi de l'offrir à l'ensemble de ses détenteurs de polices d'assurance habitation. C'est ainsi que furent élaborés le programme Aladin et sa campagne de promotion afin d'établir la notoriété de ce programme auprès de tous nos publics cibles.

L'avènement d'Aladin a positionné notre entreprise comme le leader canadien de l'industrie en termes de programme d'assistance. L'entreprise a ainsi amélioré son image en tant qu'assureur soucieux du bien-être de ses clients. Par ailleurs, notre programme fut accueilli chaleureusement par nos courtiers, car nous leur donnions un outil de travail unique leur permettant de concurrencer les assureurs directs. Ils nous perçoivent maintenant comme un assureur dynamique et innovateur. Par sa valeur ajoutée, Aladin a aussi contribué au succès de nos courtiers en fidélisant leur clientèle. Ce programme nous a également permis de conserver l'ensemble de nos courtiers, augmentant ainsi notre taux de fidélisation à 82 %. Notre volume d'affaires est passé de 125 M $ à 155 M $. Aladin a rehaussé le sentiment de fierté et d'appartenance de nos employés, contribuant ainsi à réduire le roulement de personnel. De plus, la notoriété d'Aladin dans l'industrie facilite maintenant le recrutement de nouveaux employés.

2.1. Une image négative de l'industrie

L'industrie de l'assurance est perçue négativement par la population. Les assurés ont l'impression de payer inutilement des primes d'assurance, puisqu'il s'agit d'un bien intangible et bon nombre d'entre eux feront peu de réclamations au cours de leur vie. Le programme d'assistance à domicile Aladin offre donc une valeur ajoutée aux polices d'assurance habitation des assurés. En plus de détenir une assurance habitation, les assurés peuvent utiliser, en toute confidentialité, des services d'assistance gratuits tout au long de l'année sans impact sur leur dossier d'assurance, et ce, sans avoir à faire de réclamation.

2.2. Une compétition féroce

Par ailleurs, l'industrie de l'assurance est un milieu hautement compétitif où les produits offerts se ressemblent tous, ne laissant ainsi que le prix comme critère décisif. Cette concurrence est de plus très étendue, provenant non seulement des autres assureurs à courtiers, tels que AXA, CGU et ING Groupe Commerce pour ne nommer que les principaux, mais aussi des assureurs directs dont les plus connus sont Desjardins, La Capitale et Bélair Direct. En tant qu'assureur québécois de taille moyenne, il devenait difficile pour nous de rivaliser avec les multinationales ; il nous fallait trouver un moyen de nous doter d'un avantage distinctif difficilement imitable par la concurrence.

2.3. Une société laissée à elle-même

Enfin, le vieillissement et l'isolement de la population, le virage ambulatoire, l'éclatement et l'éloignement des familles, les récessions économiques cycliques ainsi que le nouveau Code civil éveillent des besoins jadis inexistants chez la population pour de tels services. Le programme Aladin permet ainsi aux assurés de bénéficier gratuitement de sept services en composant un seul numéro de téléphone pour obtenir l'aide dont ils ont besoin en toute confidentialité.

2.4. Enjeux

Coûts reliés au maintien d'un programme d'assistance peu utilisé par les assurés, méfiance et résistance de la part des courtiers et des assurés à l'égard d'une nouvelle forme de service d'assurance encore méconnue en Amérique du Nord représentaient les principaux enjeux de cette campagne de relations publiques. Les courtiers redoutaient en effet les répercussions d'un tel programme sur les primes d'assurance. Les assurés n'arrivaient pas à croire que tous ces services étaient gratuits.

Principaux enjeux :

- souci d'inciter les employés et les courtiers à promouvoir ce nouveau programme ;
- impact de ce programme sur notre taux de rétention des assurés et de développement des affaires ;
- positionnement de l'entreprise face à ses concurrents.

3. RECHERCHE

La recherche a joué un rôle important dans la réalisation de ce projet de communication. La formulation de la problématique et des enjeux de communication est le résultat d'un amalgame d'informations dont une partie est issue de notre connaissance approfondie de l'industrie de l'assurance, l'autre partie ayant été puisée auprès des sources suivantes :

- lecture de documentation sur les grandes tendances sociétales ;
- analyse des rapports fournis par notre service d'actuariat afin de mieux connaître le profil de nos assurés ;
- interviews avec nos conseillers en développement des affaires afin de définir les besoins, les attentes et les craintes de nos courtiers ;
- interview du fournisseur de services Aladin pour connaître les services qui seraient les plus appréciés de nos assurés.

4. PUBLICS CIBLES

Le programme de communication s'adressait à de nombreux publics de l'entreprise dont on devait tenir compte.

- Les employés de L'UNION CANADIENNE (bureaux de Montréal et de Québec)
  Même si ce programme s'adresse avant tout à nos assurés, notre premier public demeure toujours le public interne. Nos employés doivent se sentir visés et engagés dans notre processus de communication. Ils demeurent nos principaux ambassadeurs auprès de nos publics externes (courtiers et assurés). Un employé convaincu sera toujours convaincant et demeurera la meilleure voie de communication dont nous disposions pour promouvoir notre programme.

- Les courtiers de L'UNION CANADIENNE (cabinets du Québec, francophones et anglophones)
  Les courtiers sont nos partenaires d'affaires et ce sont eux qui décident quel assureur offre la meilleure protection à leur client. Ce sont les courtiers qui choisissent d'assurer leurs clients auprès de L'UNION CANADIENNE, car ils sont conscients de la valeur ajoutée du programme Aladin pour ceux-ci. De plus, grâce à ce programme, ils disposent d'arguments de vente qui les distinguent des assureurs directs.

- Les détenteurs de polices d'assurance habitation de L'UNION CANADIENNE ainsi que tous les membres de leur famille habitant sous leur toit (résidant au Québec, francophones et anglophones)
  Tous nos assurés détenant une police d'assurance habitation ainsi que les membres de leur famille habitant sous leur toit bénéficient des sept services offerts par le programme Aladin. Ils constituent notre groupe cible d'utilisateurs.

- Les courtiers ne faisant pas affaire avec la compagnie (cabinets situés au Québec, francophones et anglophones)
  Nous désirions attirer l'attention des courtiers ne faisant pas affaire avec nous sur la valeur ajoutée que L'UNION CANADIENNE offre à ses clients. Cette façon de faire nous permettra de nous positionner face au réseau de courtage du Québec et d'augmenter substantiellement nos parts de marché en temps opportun. De plus, susciter un engouement pour l'entreprise dans le réseau de courtage donne non seulement de la fierté à nos courtiers actuels, mais poussera la concurrence à nous imiter, alors que nous conserverons toujours une longueur d'avance.

- Les médias spécialisés en assurance
  Le seul critère est leur spécialisation en assurance et dans le secteur financier. Il s'agit surtout des médias écrits qui nous permettent de rejoindre les courtiers du Québec. Nous devons cependant nous abstenir de promouvoir notre programme dans les médias d'intérêt général, car nos courtiers n'apprécient guère lorsque les assureurs à courtiers communiquent directement avec leur clientèle.

5. OBJECTIFS

5.1. OBJECTIFS DE MARKETING

- Augmenter de 2 % la rétention de nos assurés.
- Accroître de 5 % le nombre de nouveaux cabinets de courtage à se joindre à notre réseau.
- Augmenter de 15 % le volume de nouvelles polices en assurance habitation provenant des courtiers traitant déjà avec L'UNION CANADIENNE au cours de l'année 2001.
- Augmenter de 5 % le nombre de nouvelles affaires au cours de l'année 2001.
- Susciter l'utilisation du programme Aladin par les assurés (100 appels par semaine).

5.2. OBJECTIFS DE COMMUNICATION

- Faire connaître le programme Aladin à 100 % de nos employés.
- Rehausser le sentiment de fierté qu'ont nos employés de travailler pour une entreprise innovatrice.
- Faire connaître le programme Aladin à 100 % de notre réseau de courtage.
- Renforcer le sentiment de fierté des courtiers qui ont choisi de faire affaire avec L'UNION CANADIENNE.
- Faire connaître le programme Aladin à 100 % de nos assurés en assurance habitation.
- Développer la notoriété de notre entreprise auprès de nos assurés, pour faciliter le travail de nos courtiers.
- Positionner L'UNION CANADIENNE comme le leader canadien de l'industrie en termes de programme d'assistance et ainsi nous démarquer des concurrents (avoir toujours le programme le plus complet de l'industrie).

6. STRATÉGIE

- Offrir aux courtiers un programme distinctif qui n'est pas disponible chez les assureurs directs afin de leur donner un avantage concurrentiel pour conserver leurs clients.
- Offrir aux consommateurs une valeur ajoutée concrète à l'achat d'une police d'assurance habitation.

- Inciter les assurés à utiliser le programme Aladin le plus possible afin qu'ils l'adoptent et ne puissent plus s'en passer.
- Améliorer le service à la clientèle en assistance et indemnisation tant dans l'entreprise que chez les courtiers en leur donnant un outil pour aider concrètement les assurés, même dans certains cas non couverts par leur police d'assurance.
- Promouvoir le programme Aladin dans les médias.
- Développer des outils de communication et de promotion originaux et efficaces.

La justification du choix de cette stratégie s'est effectuée sur un ensemble de considérations. Nous avons développé un programme inégalé dans l'industrie et nous devions le faire connaître pour que les assurés l'utilisent. Comme ce programme supposait un énorme investissement financier pour notre entreprise, nous devions faire en sorte que les assurés l'utilisent pour en garantir la rentabilité et que les courtiers soient non seulement convaincus de son efficacité, mais en fassent également la promotion auprès de leurs clients. Pour intéresser les courtiers, nous devions leur offrir des avantages que les autres assureurs ne leur offraient pas et qui leur permettaient de se différencier des assureurs directs, car il s'agit d'une de leurs principales préoccupations.

Par ailleurs, l'assurance étant perçue négativement par la population, nous devions concevoir des outils de communication attrayants et originaux pour attirer l'attention des assurés sur notre programme tout en leur inspirant confiance quant aux bénéfices offerts. En résumé, notoriété, innovation, confiance et satisfaction étaient nos intentions derrière l'élaboration de nos stratégies.

7. OUTILS DE COMMUNICATION

7.1. Outils de communication marketing

- Création du nom, de l'image de marque et du personnage emblématique de la campagne.
- Conception d'un dépliant publicitaire afin d'expliquer aux assurés en termes simples les divers services offerts par ce programme.
- Diffusion de divers communiqués aux courtiers afin de les encourager à promouvoir le programme auprès de leurs assurés.
- Production de papier à lettre spécial, joint aux polices d'assurance des assurés dans le but de les informer sur les services d'Aladin.
- Création de présentoirs à dépliants reprenant le concept du programme pour que les courtiers puissent promouvoir ce programme auprès de leurs clients.
- Production d'affiches représentant chacun des services offerts par Aladin pour remémorer aux courtiers ainsi qu'à nos employés tous les services offerts par Aladin.

- Production d'objets promotionnels avec le logo Aladin (cubes de papier, macarons, bouteilles d'eau, cadres pour photographies, boléros), remis aux employés ainsi qu'aux courtiers pour mousser le lancement et le maintien de la campagne.
- Création d'un bulletin spécial *Info*Aladin afin d'informer en détail tous les courtiers et les employés sur chacun des services offerts par Aladin (jusqu'à présent, 10 numéros ont été expédiés aux courtiers et aux employés de l'entreprise).
- Conception d'un document de présentation PowerPoint pour appuyer la formation offerte aux courtiers ainsi qu'à nos employés.
- Envoi d'une carte postale d'Aladin par publipostage en mars 2001 à tous les assurés de l'entreprise afin d'attirer leur attention sur le programme et faire en sorte qu'ils en utilisent les services.
- Diffusion d'un message d'attente téléphonique pour donner de l'information sur ce programme à toutes les personnes appelant à L'UNION CANADIENNE.
- Conception et diffusion des publicités Aladin destinées aux magazines spécialisés en assurance.
- Réalisation d'une interview radiophonique sur le programme Aladin à l'émission *Le monde de l'assurance*.
- Réalisation d'interviews dans les médias spécialisés en assurance.
- Diffusion d'un message publicitaire radio sur le programme sur les ondes de CKAC lors de l'émission *Le monde de l'assurance*.
- Rédaction d'une lettre type pour que les courtiers communiquent les détails du programme Aladin à leurs assurés.
- Production d'un prêt-à-photographier Aladin pour permettre aux courtiers de faire la promotion du programme dans leurs journaux locaux.
- Compilation des statistiques hebdomadaires et mensuelles sur le programme et communication aux employés.
- Production d'une carte Aladin que les assurés peuvent insérer dans leur portefeuille afin d'accéder facilement aux services d'*Aladin* en cas de besoin. Cette carte a été expédiée lors d'un publipostage à tous nos détenteurs d'une police d'assurance habitation.
- Envoi d'une lettre personnalisée, accompagnant la carte, pour tous les assurés au début de janvier 2002.

Nous avons opté pour une communication intégrée. Tous nos outils avaient un air de famille tant pour le texte que pour le visuel (images et couleurs), facilitant ainsi la reconnaissance du programme et contribuant à sa notoriété dans l'industrie. L'ensemble de nos articles promotionnels nous a servi de support visuel pour faciliter la rétention de notre programme auprès de nos divers publics. Notre message a été utilisé avec chaque outil afin d'en faciliter la mémorisation. Avec tous ces outils, nous avons obtenu un maximum

de visibilité. Nous avons été en mesure de rejoindre de plusieurs façons tant nos employés que nos courtiers et nos assurés afin de leur faire connaître notre programme et de les inciter à en faire usage.

7.2. Communications internes

- Organisation de sessions de formation pour informer en primeur le personnel sur le programme Aladin et l'inciter à en faire la promotion auprès des courtiers et des assurés.
- Information sur le programme Aladin, véhiculée en primeur et sur une base régulière à tous les employés afin de maintenir leur intérêt et de leur permettre de renseigner adéquatement les courtiers.
- Formation aux courtiers : organisation de sessions de formation approfondie pour le personnel des principaux cabinets de courtage à travers la province, grâce à une collaboration spéciale des services du marketing et du développement des affaires. Ce programme a permis de cimenter l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise et d'assurer une même compréhension du programme Aladin par ses courtiers. En leur expliquant le programme de vive voix, nous avons su les motiver et répondre à leurs questions instantanément, éliminant ainsi toute confusion ou appréhension possible.

7.3. Événements spéciaux

Le programme Aladin a servi de thème aux activités de l'entreprise lors du congrès annuel 2001 du Regroupement des cabinets de courtage du Québec : stand d'exposition, carte d'invitation pour le cocktail et ambiance du cocktail dans le style *Palais des mille et une nuits* (musique, décor, animation et insigne d'identification), costume porté par les représentants de l'entreprise travaillant au stand, articles promotionnels distribués aux congressistes.

8. MÉTHODE D'ÉVALUATION

Pour évaluer l'atteinte de nos objectifs, nous avons utilisé les méthodes suivantes :

- Compilation des appels à la centrale téléphonique Aladin : le nombre d'appels total ainsi que catégorisé par type de services offerts. Nous pouvons ainsi mesurer le taux d'utilisation de notre programme par nos assurés et savoir quels services sont les plus utilisés.
- Revue de presse : nous avons rassemblé et analysé les articles parus dans les journaux afin de savoir si la couverture de presse nous fut favorable ou non. Nous avons ainsi été en mesure de prendre le pouls de l'opinion des médias sur notre programme.
- Sondage auprès des courtiers : nous avons sondé l'opinion de nos courtiers sur leurs connaissances de notre programme et sur leur taux de satisfaction, nous donnant ainsi un bon indice du degré auquel ils en font la promotion auprès de leur clientèle.

– Révision de nos résultats financiers : nous avons analysé les retombées du programme Aladin sur notre chiffre d'affaires (nouvelles affaires et renouvellement en assurance habitation) et sur la fidélité de nos courtiers.

9. RÉSULTATS – ATTEINTE DES OBJECTIFS

Le nombre d'appels mensuels à la centrale téléphonique Aladin est passé de 60 en février 2001 à 939 en décembre 2001, et la tendance se maintient ! En moyenne, nous avons reçu 113 appels par semaine, dépassant ainsi notre objectif.

Le programme Aladin a acquis une certaine notoriété publique, notamment à la suite d'un article de fond paru dans le journal *Les Affaires*. Ce résultat est excellent, puisque nous n'avons fait aucune campagne publicitaire dans les médias imprimés autres que ceux de l'industrie. Aladin a également fait l'objet d'un article approfondi dans le bulletin *Liaison*, distribué aux courtiers d'assurance. En outre, une interview radiophonique a été réalisée à la station CKAC à l'émission *Le monde de l'assurance*.

Dans un sondage effectué auprès de nos courtiers :

– 100 % des courtiers interrogés ont spontanément associé Aladin à L'UNION CANADIENNE ;

– 90 % d'entre eux ont affirmé qu'Aladin représentait une valeur ajoutée pour leur cabinet de courtage ;

– 60 % des courtiers ont mentionné qu'Aladin leur avait permis de développer de nouvelles affaires et de conserver leur clientèle ;

– 60 % d'entre eux ont même reçu des commentaires positifs de leurs clients ayant bénéficié d'un des services offerts par Aladin ;

– on note une augmentation du taux de rétention de notre volume de primes habitation de 2 % ;

– on remarque l'ajout de 14 nouveaux cabinets de courtage au cours de l'année 2001, soit une augmentation de 7 % ;

– on constate une augmentation de notre volume d'affaires de 7,7 M $ en assurance habitation, soit 18,3 % ;

– on enregistre une augmentation du nombre de nouvelles affaires de 12 000 polices, donc une augmentation de 10,75 % ;

– on relève des témoignages d'assurés[24] et de courtiers satisfaits du programme.

24. Il est impossible de savoir si ce sont les mêmes assurés qui réutilisent le programme ou s'il s'agit de nouveaux assurés, puisque le programme est confidentiel et que nous n'avons pas accès aux coordonnées de nos assurés qui utilisent le programme.

10. ÉCHÉANCIER

Le programme d'assistance Aladin a vu le jour en octobre 2000 et la campagne promotionnelle s'est poursuivie jusqu'en janvier 2002, selon l'échéancier suivant, s'étalant sur la durée complète de notre campagne promotionnelle :

L'échéancier fut respecté à deux exceptions près. Premièrement, les rencontres de formation chez les courtiers ont parfois été retardées pour tenir compte des disponibilités des cabinets. L'idéal aurait été de faire un blitz en début d'année afin que ces derniers soient tous informés en même temps au début de la campagne, mais les périodes de pointe et le nombre d'employés par cabinet variant, nous avons dû nous adapter à leur disponibilité. Deuxièmement, pour des raisons stratégiques, nous avons dû reporter le publipostage d'Aladin : cette activité était prévue en décembre 2001, mais elle a été réalisée en janvier 2002. Cette décision a permis de maximiser l'impact de notre envoi postal.

11. CONCLUSION

Aladin est un programme d'assistance domiciliaire offert gratuitement à tous les détenteurs d'une police d'assurance habitation de L'UNION CANADIENNE. Peu importe leur âge ou leur lieu de résidence au Québec, les assurés ont droit à sept services gratuits, confidentiels et sans incidence sur leur prime d'assurance. Qu'ils aient besoin d'une gardienne d'enfants, de soins infirmiers, d'aide ménagère, de soutien moral, d'assistance juridique, d'un service de nettoyage léger ou de divers avantages lors de leurs achats, Aladin a la solution qu'il leur faut, gratuitement.

Contrairement aux programmes de référence offerts par les autres assureurs, Aladin prend les assurés en main et ne les laisse jamais dans l'embarras. En plus, ces derniers n'ont pas à débourser un sou. Sans contredit, il s'agit d'un programme d'assistance unique dans l'industrie canadienne de l'assurance.

Encore méconnu il y a un an, notre programme Aladin est maintenant bien établi dans l'industrie de l'assurance. Tel était le but de notre projet : positionner notre entreprise comme chef de file de l'industrie en matière d'innovation et de produits concurrentiels. Avec Aladin, nous avons réussi à dynamiser l'image de notre entreprise, à accroître sa notoriété et à en faire l'une des compagnies d'assurances les plus en vue de l'industrie. C'est par une offensive combinant publicité, promotion, organisation d'événements, formation des employés et des courtiers, marketing direct et communications externes que nous sommes parvenus à faire connaître et promouvoir notre programme Aladin auprès de nos courtiers et à inciter nos assurés à l'utiliser. Les résultats de cette première année d'opération sont plus qu'encourageants. Les témoignages de courtiers et d'assurés satisfaits abondent et le taux d'utilisation du programme ne cesse d'augmenter.

L'échéancier de la campagne de promotion *Aladin*

	Oct./nov. 2000	Janv. 2001	Févr. 2001	Mars 2001	Avril 2001	Mai 2001	Juin 2001	Juill. 2001	Août 2001	Sept. 2001	Oct. 2001	Nov. 2001	Déc. 2001	Janv. 2002
Communications internes														
Sessions d'information		X	X											
Informations sur une base régulière	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Outils de communications marketing														
Création du nom et de l'image	X													
Dépliant	X						X							
Communiqués	X		X									X		
Papier à lettre	X													
Présentoir		X												
Affiches		X												
Objets promotionnels														
Cubes de papier		X												
Macarons	X													
Bouteilles d'eau											X			
Cadres à photos											X			
Boléros											X			
*Info*Aladin			X	X	X	X	X	X	X		X			X
Document de présentation PP			X											
Message d'attente			X											X

L'échéancier de la campagne de promotion *Aladin (suite)*

	Oct./nov. 2000	Janv. 2001	Févr. 2001	Mars 2001	Avril 2001	Mai 2001	Juin 2001	Juill. 2001	Août 2001	Sept. 2001	Oct. 2001	Nov. 2001	Déc. 2001	Janv. 2002
Lettre type	X													
Prêt-à-photographier								X						
Publicités														
Imprimés					X	X		X		X	X	X	X	
Radio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Interviews radio	X													
Interviews journaux									X	X				
Statistiques		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marketing direct (publipostage)														
Carte postale				X	X	X	X							
Carte Aladin											X			X
Lettre personnalisée														X
Formation														
Rencontre de formation chez les courtiers			X	X	X	X	X			X				
Événements spéciaux														
Congrès RCCAQ														
Invitation										X				
Cocktail											X			
Stand											X			

POUR EN SAVOIR PLUS...

ANDERSON, P.M. et L.G. RUBIN (1986). *Marketing Communications*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

BECKMAN, M.D. et L.E. BOONE (1984) *Le marketing,* Montréal, HRW.

BERNIER, G. et LA SOCIÉTÉ DES FÊTES ET FESTIVALS DU QUÉBEC (1998). *Les communications et le marketing d'un événement*, Montréal, La Société des fêtes et des festivals du Québec.

BOIRY, P.A. (1989). Les *relations publiques : ou la stratégie de la confiance*, Paris, Eyrolles.

BRUIN, R. (1999). *Communication financière : image et marketing de l'entreprise*, Paris, Liaisons.

CARON-BOUCHARD, M. et L. RENAUD (2001). *Pour mieux réussir vos communications médiatiques en promotion de la santé*, Montréal, Institut national de santé publique du Québec et Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

CARTIER, M. (2002). *Les groupes d'intérêts et les collectivités locales : groupes d'appartenance, communautés de pratique, collectifs, villes numériques, cybercommunautés, associations et réseaux, etc. : une interface entre le citoyen et l'État*, Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Paris, L'Harmattan.

CATHELAT, B. (1987). *Publicité et société*, Paris, Payot.

CHOMSKY, N. (2001). *De la propagande*, Paris, Fayard.

COLEMAN, J.S., H. MENZEL et E. KATZ (1966). *Medical Innovation : A Diffusion Study*, Indianapolis, Bobbs-Merrill.

COSSETTE, C. (1982). *La segmentation des marchés et la comportementalité,* Québec, Éditions Riguil internationales.

COSSETTE, C. (1995).*Comment faire sa publicité soi-même*, Montréal, Publications Transcontinental.

CUTLIP, S.M., A.H. CENTER et G.M. BROOM (1985). *Effective Public Relations*, 6e éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

DANSERAU, S. (2001). « Mesurez la performance de vos relations publiques », *Les Affaires*, cahier Management, samedi 1er décembre, p. 34.

DESCARIE & COMPLICES (1999). Étude publiée dans le journal *La Presse*, Montréal, 3 novembre, cahier Affaires, p. D24.

DÉRY, V. et L. RENAUD (2000). *Réflexion critique sur la prévention du tabagisme en milieu scolaire primaire*, Montréal, Régie régionale de la santé et des services sociaux, Direction de la santé publique de Montréal-Centre.

DOMINITZ, J.-C. et S. TOCHON (10988). *La communication promotionnelle*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

EWEN, S. (1996). *PR ! A Social History of Spin*, New York, Basic Books.

FARQUHAR, J. *et al.* (1977). « Community education for cardiovascular health », *The Lancet*, 4 juin.

FOMBRUN, C.J. (1996). *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

FOUQUIER, E. (1987). « Les aventures du récepteur : petite théorie de l'expérience de réception », *Télévision et publicité. Réflexion sur la communication*, Paris, IREP.

FRÉCHET, S. (1997). *Communication interpersonnelle et négociation commerciale*, Paris, Ellipses.

FROMENT, D. (1995). « Les relations publiques marketing sont en forte croissance », *Les Affaires*, cahier spécial, samedi 25 février, p. 18.

GAGNON, P.-D. et G. SAVARD (1999). *Représentation et communication : un duo gagnant*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

GRUNIG, J.E. (dir.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

HAAS, C.R. (1984). *Pratique de la publicité*, Paris, Dunod.

HABERMAS, J. (1984). *The Theory of Communicative Action*, Boston, Beacon Press.

HAEDRICH, G. (1993). « Images and strategic corporate and marketing planning », *Journal of P.R. Research*, vol. 5, nº 2, p. 83-93.

HEATH, R.L. (1994). *Management of corporate communication*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

HOUDE, R. (1999). *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

JACKALL, R. et J.M. HIROTA (2000). *Image Makers : Advertising, Public Relations and the Ethos of Advocacy*, Chicago, University of Chicago Press.

KATZ, E. et P.F. LAZARSFELD (1966). *Personal Influence : The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, New York, Free Press.

KLEPPNER, O. (1979). *Adversising Procedure*, Londres, Prentice-Hall International.

LACHANCE, L. (1994). *La consommation des médias par les communautés culturelle*s, Direction de la coordination et la planification du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, Québec, Publications du Québec.

LAFRANCE, A.A. (2004). « Les relations transpubliques », revue *Communication*.

LIBAERT, T. (1998). *La communication d'entreprise*, Paris, Économia.

LINDON, D. (1976). *Marketing politique et social*, Paris, Dalloz.

MATTELART, A. (1989). *L'internationale publicitaire*, Paris, Éditions La Découverte.

MATTELART, A. (1996). *La mondialisation de la communication*, Paris, Presses universitaires de France.

MYERS, D.G. et L. LAMARCHE (1992). *Psychologie sociale*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.

NICKELS, W.G. (1984). *Marketing Communication and Promotion*, 3e éd., New York et Toronto, J. Wiley.

RAVAULT, R.-J. (1986). « Défense de l'identité culturelle par les réseaux traditionnels de "coerséduction" », *International Political Science Review*, Beverly Hills, Sage, vol. 7, no 3.

RIES, A. (2003). *La pub est morte, vive les RP !*, Paris, Village mondial, Pearson Education France.

RIES, A. et J. TROUT (1987). *Le positionnement : la conquête de l'esprit,* Auckland et Montréal, McGraw-Hill.

ROGERS, E.R. et F.F. SHOEMAKER (1971). *Communication of Innovations : A Cross-Cultural Approach*, New York, Free Press.

ROSS, L.D. et C.A. ANDERSON (1982). « Short-comings in the attribution process : On the origins and maintenance of erroneous social assessments », dans D. Kahneman, P. Slovic et A. Tversky (dir.), *Judgment under Uncertainty : Heuristics and biases*, New York, Cambridge University Press.

ROSS, L.D. et M.R. LEPPER (1980). « The perseverance of beliefs : Empirical and normative considerations », dans R.A. Shweder (dir.), *New Directions for Methodology of Behavioral Science : Fallible Judgment in Behavioral Research*, San Francisco, Jossey-Bass.

ROSS, L.D., T.M. AMABILE et J.L. STEINMETZ (1977). « Social roles, social control, and biases in social-perception processes », *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 35, p. 485-494.

SFEZ, L. (1992). *Critique de la communication*, Paris, Éditions du Seuil.

SHIMP, T.A. et M.W. DELOZIER (1986). *Promotion Management and Marketing Communications*, Chicago et Montréal, Dryden Press.

TILLMAN, R. et C.A. KIRKPATRICK (1984). *Promotion : communication en marketing*, nouv. éd., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

UTARD, J.-M. et A. KEMPF (1992). *Communication d'entreprise et publicité*, Paris, Techniplus.

VOLLE, P. (1999). *Promotion et choix du point de vente : marketing promotionnel des distributeurs et choix du point de vente par les consommateurs*, Paris, Vuibert.

WELLS, W.D. (1974). *Life Style and Psychographics*, Chicago, American Marketing Association.

Site Web

http ://www.arrimage.info/index_fr.htm

CHAPITRE

4

RÉSEAUTAGE CITOYEN ENTRE CAGES DE FARADAY

Les entreprises sont des citoyens ;
elles jouissent à la fois des privilèges
et des devoirs de la citoyenneté ;
le mécénat d'entreprise est l'expression
de ce sens social de responsabilité et de citoyenneté.

Perrin

La communication cooptée est l'un des modes d'intervention des relationnistes qui illustre la mise en réseau des organisations avec des partenaires issus de divers secteurs d'activité. Que ce soit pour l'appui de causes sociales, culturelles, humanitaires ou caritatives, ce secteur d'activité couvre les commandites, le mécénat, les dons et la sollicitation sous toutes ses formes, au profit d'organisations ayant besoin de promouvoir leurs idées, de gagner des membres à leur cause ou, plus prosaïquement, d'arriver à survivre financièrement dans le secteur hyper compétitif des organismes sans but lucratif (OSBL). Cet aspect des relations publiques porte l'empreinte de l'ambivalence qui caractérise cette profession : pas toujours très clair, le domaine des responsabilités sociales des organisations est aussi celui de la sollicitation, faite au nom d'organismes dont le développement repose sur le soutien financier et sur les partenariats obtenus par voie de réseautage social. Défendant autant de causes qu'il y a de prises de position dans la société, ces organisations et leurs commanditaires s'affichent pour gagner la sympathie à leurs causes. Formant le couple solliciteur/sollicité, les relationnistes des organisations donatrices et ceux des organismes solliciteurs sont tour à tour perçus :

- comme le principal obstacle à surmonter :
  du point de vue des relationnistes solliciteurs qui se butent sans cesse aux relationnistes des organisations sollicitées, leurs demandes obtenant plus souvent une fin de non-recevoir qu'elles ne sont acceptées ;

ou

- comme un mendiant professionnel :
  auquel l'organisme solliciteur confie le rôle de démarcheur dans sa quête inlassable d'appuis et de capitaux ;

ou encore

- comme les créateurs d'une surenchère lassante :
  du point de vue du public qui se sent piégé de toutes parts par l'appel constant à sa générosité.

4.1. GRANDEURS ET MISÈRES DES RELATIONS PUBLIQUES HUMANITAIRES

Ce que l'on appelle le « marketing d'embuscade » (Dousset, 1994, p. 50) joue souvent sur les émotions et le *love money* (pour des causes chères à notre cœur ou soutenues par des parents et amis, représentant

donc le passage obligé d'une contribution financière). Les relations publiques à des fins sociétales peuvent devenir harassantes pour le citoyen, individuel ou organisationnel. Souvent accusés de faire de la mise en scène tapageuse ou de créer des non-événements pour gagner la faveur du public à l'égard de certaines causes, les relationnistes sont parfois même considérés comme complices involontaires de l'État. En effet, les relationnistes contribueraient à donner bonne conscience au gouvernement lorsqu'il se retire de certains secteurs, sachant bien que les campagnes de relations publiques pourront toujours prendre la relève du financement des organismes sous-financés ou auxquels on coupe les vivres. En permettant aux centaines de fondations qui mènent des opérations de sollicitation de prendre la relève du financement gouvernemental, les relationnistes encourageraient de manière indirecte le gouvernement à sous-financer des domaines qui sont de son champ de responsabilités, comme la santé ou l'éducation. Par ailleurs, si les relations publiques ne contribuaient pas à structurer le financement des fondations et les OSBL, qu'adviendrait-il des causes représentées par ces organismes ? Et des publics qui en bénéficient ?

Les communications qui entourent les responsabilités sociales[1] des organisations sont toujours abordées avec un peu de méfiance : la crainte du copinage ou d'une récupération des causes sociétales à des fins commerciales est toujours présente à l'esprit du public. En outre, des soupçons de gestion frauduleuse peuvent toujours éclabousser les organisations privées ou publiques, sans épargner les gouvernements, comme on l'a vu avec le dossier qualifié par la presse canadienne de « scandale des commandites » au début des années 2000 et qui mettait en cause le gouvernement du Canada (Keable, 2004). Parce qu'ils gèrent le budget alloué à ce secteur d'activité dans les organisations, les relationnistes détiennent un forme de pouvoir sur la viabilité des organismes qui font appel à leur aide : l'aide accordée fait souvent la différence entre les survivants, qui obtiennent des appuis significatifs, et les organismes voués à la disparition, faute de partenaires pour assurer leur rayonnement et leur financement. Avec, en plus, les contraintes législatives et fiscales propres à chaque pays[2], ce terrain miné continue d'être la scène où s'affrontent les concurrents de toutes les grandes causes et les relationnistes de tous

1. Il faut souligner que le secteur des responsabilités sociales des organisations est beaucoup plus étendu que le mécénat, les dons et les commandites, recouvrant, entre autres, la protection des droits de la personne et l'écologie.
2. Pour plus d'information, on peut consulter Lena (1991).

les organismes sans but lucratif, en forte compétition les uns avec les autres pour le partage de ressources prenant souvent l'allure d'une peau de chagrin. Mais, sans relations publiques, combien de causes pourraient survivre ?

4.2. LA COMMANDITE OU L'ART DU PARTENARIAT

Des cages de Faraday élevées en châteaux forts qui sont à prendre ou à défendre : tel est le terrain, souvent miné de scandales, où commanditaires et commandités tentent de trouver des voies de collaboration. Les organismes sans but lucratif concentrent leurs efforts à percer le blindage de résistance des commanditaires potentiels et surtout l'indifférence des individus. Philanthropie, mécénat et commandite créent des brèches dans les systèmes organisationnels. Dans ce secteur, il revient aux relations publiques d'établir des réseaux entre des organisations qui, au départ, semblent avoir peu de raisons d'œuvrer ensemble à l'atteinte d'objectifs communs. Ce type de réseautage par la sollicitation d'appuis, financiers ou autres, recouvre plusieurs aspects de la pratique des relations publiques. Que ce soit pour concevoir et réaliser des stratégies de sollicitation (campagnes de financement et de collecte de fonds) ou pour gérer les engagements des entreprises à l'égard de diverses causes, on retrouve des relationnistes dans tous les secteurs : culturel, humanitaire, politique ou social (santé, éducation, écologie, sport, défense des droits de la personne, etc.). Assumant des fonctions bicéphales, les relationnistes sont responsables des deux pôles de la communication cooptée où se retrouvent commandités et commanditaires. Dans un cas comme dans l'autre, le relationniste doit maîtriser cette forme de communication publique où les aspects financiers et les responsabilités sociales sont étroitement intégrés. En tant que fonction de gestion et de communication, les relations publiques doivent apporter rigueur et impartialité à la gestion des dossiers, mais aussi humanisme, empathie et créativité à la réalisation de leurs mandats, qu'ils travaillent pour le solliciteur ou le sollicité.

Mais pourquoi l'organisation se doterait-elle d'un poste budgétaire consacré à la commandite ou au mécénat ? Pourquoi a-t-elle recours à des relationnistes pour gérer cet aspect de ses activités qui peuvent paraître, à première vue, non directement liées à son principal champ de compétence (*core business*) ? En fait, la commandite et le mécénat sont tout à fait en lien avec le champ de compétence de

l'organisation, car il en va de l'analyse de son milieu, de sa compréhension des enjeux sociaux et de ses responsabilités en tant que citoyen institutionnel. Si les avantages fiscaux sont intéressants dans le cas des dons liés au mécénat, la commandite semble apporter des avantages plus évanescents. En effet, aucun reçu pour fin fiscale ne peut être délivré lorsqu'un appui est offert sous forme de commandite, la visibilité obtenue étant considérée comme suffisante. Pour poser la question de manière plus globale, pourquoi le secteur privé accepte-t-il de prendre la relève de l'État-providence afin de soutenir de nombreux programmes sociaux et d'autres activités qui ne sont pas directement en lien avec leurs activités de base ? Il semble qu'une approche systémique d'ouverture sur l'environnement global force de plus en plus d'entreprises à s'engager publiquement, par des commandites notamment, à soutenir le milieu social où se déploient leurs activités. En fait, la commandite représente un mode de communication sociétale, permettant à une organisation d'établir des relations avec la communauté, que ce soit sur le plan local, régional, national ou international.

4.3. DISTINCTIONS TÉNUES, ENJEUX SOCIAUX DE TAILLE

Les spécialistes diront qu'il convient de distinguer subvention, mécénat, don et commandite et ils ont raison. Toutefois, dans l'usage courant, ces termes sont souvent utilisés indifféremment. Le public fait rarement la distinction entre ces divers appuis, qualifiés de manière générale de partenariats. Pourtant, il existe une distinction entre ces différentes catégories de soutien financier que pratiquent les organisations par l'entremise de leur programme de relations publiques. Mais si cette distinction est surtout affaire de sémantique, pouvant varier d'un pays à un autre, on peut tout de même clarifier certains termes.

Tout d'abord, la subvention : cet appui financier vise l'obtention d'un résultat (de recherche, de développement, de création). Accordée sous forme de subsides à la recherche ou de bourses à la création, la subvention fait habituellement l'objet d'un concours. Elle est officialisée par la conclusion d'une entente entre deux parties : on doit clairement établir les attentes de l'organisation subventionnaire et l'usage qui sera fait des capitaux accordés sous forme de subvention. Au Canada et au Québec, de grands organismes subventionnaires, tels le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH),

le Fonds de recherche en santé du Québec (FRSQ), les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), etc., centralisent une grande partie des contributions gouvernementales accordées à la recherche scientifique sous forme de subventions.

Le mécénat, pour sa part, se trouve attaché au secteur des dons prestigieux ; ce mot recouvre un sens « protecteur » envers des secteurs d'activité comme les arts ou les sciences. D'origine latine, le mot mécénat rappelle le riche chevalier romain Caius Cilnius Maecenas qui, sous l'empereur Auguste, a protégé les poètes Virgile, Horace et Properce. « Étymologiquement, un mécène est un personnage qui consacre librement une part de sa vie et de ses moyens à la protection et à l'épanouissement de la vie artistique et littéraire » (Brébisson, 1986, p. 5).

Quant au don, il est habituellement un geste ponctuel, comparativement au mécénat qui représente une protection accordée à long terme. Contrairement à la commandite, le don doit obligatoirement être effectué de manière gratuite, sans rien attendre en retour, sinon il est qualifié de don attaché, ce qui est contraire à l'esprit du geste (un cas malheureusement très fréquent). En règle générale, le don est effectué au profit d'un individu ou d'une organisation reconnue en tant qu'organisme caritatif ou sans but lucratif. S'il est considéré comme tel par la loi, l'organisme pourra émettre des reçus à des fins fiscales au profit du donateur. Rien d'autre que cet avantage fiscal n'est accordé en retour d'un don, du moins en principe. Dans les faits, les donateurs s'attendent au moins à voir leur don reconnu socialement, par divers moyens, dont la publication de leur nom, pour que soit souligné publiquement leur geste humanitaire. On verra alors le logo du donateur sur les documents de l'organisme, en particulier sur les affiches, le site Web, etc. Les grandes entreprises vont même jusqu'à publier des cahiers de normes graphiques pour spécifier l'usage à faire de leur logo ou de leur signature pour assurer la visibilité du soutien financier qu'elles accordent à l'une ou l'autre des multiples causes qu'elles soutiennent.

Enfin, le *sponsoring*, ou commandite, est une « aide financière apportée à un sport, à des fins publicitaires, par une firme ou un secteur commercial » (Dambron, 1993, p. 26). Du domaine sportif, la commandite a évolué et elle est maintenant appliquée à tous les secteurs de l'activité humaine. La commandite fait habituellement l'objet d'un contrat stipulant le montant accordé et le type de visibilité

octroyé en retour au commanditaire. Celui-ci s'associe à un événement ou à une activité dont il rend possible la réalisation par son appui (en argent, en biens ou en services) : « Les règles du sponsoring imposent, par exemple, que l'événement soit prolongé par des actions de relations publiques, de relations de presse et par la publicité médias » (Laforce, 1982, p. 6). La plupart des organisations prévoient à leur budget un certain pourcentage de leur chiffre d'affaires pour la commandite. Lorsque ce poste budgétaire est important (il peut atteindre plusieurs millions de dollars dans les grandes entreprises), les services d'un relationniste sont alors requis (souvent à temps plein) pour gérer le programme de commandites, recevoir les centaines, voire les milliers de demandes annuellement, en évaluer la pertinence et négocier les retombées de visibilité des commandites accordées. Mais il faut se rappeler que la commandite ne forme pas un bloc homogène, comme le précise Patrick Dambon :

> Un seul terme existe pour l'ensemble de cette approche : le *sponsoring*, sans distinction d'intention, de volonté, de moyen et de résultats. La seule nuance apportée réside dans le degré d'implication où deux notions cohabitent : l'*endorsement*, qui consiste à acheter de l'espace publicitaire en collant le nom de la firme ou de la marque sur un voilier, sur le maillot ou le dossard d'un joueur, sur une automobile, […] le *sponsoring*, qui consiste pour l'annonceur à apporter sa contribution au développement d'une activité sportive, culturelle, artistique, scientifique […], ce que nous traduisons respectivement par les termes de *sponsoring primaire* et de *sponsoring créatif* (Dambron, 1993, p. 86).

Tout relationniste appelé à gérer les commandites peut remplir cette fonction en vue de faire réaliser des profits d'image ou de notoriété à son organisation. Il devrait surtout le faire pour contribuer à assumer les responsabilités sociales de l'organisation, pour mieux incarner ses activités dans le tissu social de la société civile et ainsi s'intégrer de manière plus dynamique dans son milieu. Selon les situations, l'organisation est l'employeur du relationniste, mais il peut aussi être son client, dans le cas de travailleurs autonomes ou de cabinets de relations publiques. Les responsabilités institutionnelles qui s'expriment par la commandite peuvent être de divers ordres : humanitaire, écologique, culturel, scientifique, économique, politique, sociosanitaire, éducatif, culturel, etc. En tant qu'interface professionnelle entre l'organisation et son environnement social, les relationnistes participent à la réalisation d'une forme de solidarité sociale qui peut s'exprimer sous plusieurs aspects. Par exemple, lorsque la chaîne

d'hôtels Loews a lancé son programme de bon voisinage[3], elle visait à s'intégrer harmonieusement dans son environnement social. Il est entendu que cela n'est jamais fait de manière désintéressée, car ces programmes de commandites contribuent à l'atteinte des objectifs d'affaires de l'organisation. En fait, l'appui des organisations s'inscrit habituellement dans la foulée de sa raison d'être (commerciale ou autre) et peut adopter des approches souvent très formelles (ou parfois assez informelles) : par exemple, un partenariat fréquent dans le secteur communautaire est celui qui permet d'apporter à l'organisme qui en a besoin des fournitures, des biens et des services (sous forme de troc institutionnel). On peut également citer le cas des salles dans les universités qui affichent le nom d'un commanditaire ; ou encore la commandite via la personne, lorsqu'une vedette de la scène artistique épouse publiquement une cause. Commandite donc, mais pas à n'importe quel prix, puisque des stratégies d'image et de positionnement sous-tendent les prises de décision en cette matière.

4.4. GESTION DU PARTENARIAT : ENTRE FLOU ARTISTIQUE ET RIGUEUR COMPTABLE

La gouvernance des liens qui s'établissent entre une organisation et son environnement social, par un programme de dons et de commandites, suit habituellement des règles de gestion dont le but est d'encadrer les prises de décision et la réalisation de ces activités de suivi. Cette gestion peut devenir très complexe dans le cas des grandes entreprises, toujours fortement sollicitées : les règles de gestion doivent être établies clairement par le relationniste, sous la forme d'une politique de dons et de commandites, servant de balises aux prises de décision. Ces règles ont pour but d'éviter tout geste (ou apparence) de népotisme, copinage, laxisme ou fraude, notamment sur le plan fiscal. C'est pourquoi les organisations commanditaires adoptent habituellement un processus de gestion globale de leur programme de responsabilités sociales[4], rendu public pour en assurer la transparence. En effet, pour le mécénat philanthropique ou la commandite, l'organisation structure ses pratiques communicationnelles en fonction d'une modélisation qui lui est propre : « Modéliser signifie détecter des paramètres, les évaluer, savoir a priori que leur fonctionnement

3. <http://ten-io.com/loewshotels/loewsprograms.html#neighbor>.
4. À noter cependant que les responsabilités sociales des organismes dépassent largement leur programme de dons et commandites.

s'opère sous le signe de la probabilité… les paramètres qui sont ici en cause […] sont des réalités techniques, économiques, financières » (Rose, 1986, p. 225). Cette modélisation sur le plan de la gestion s'exprime souvent dans un document appelé politique d'engagement social ou politique de commandites (l'un n'étant pas synonyme de l'autre). Comme les organisations sont souvent contraintes à refuser un grand nombre de demandes, ces politiques permettent d'encadrer et de documenter les processus de prise de décision tout en fournissant les arguments nécessaires pour répondre aux éventuelles contestations des décisions. Ainsi, lorsqu'un organisme dénonce publiquement le refus qu'a essuyé sa demande de commandite, des explications rationnelles doivent alors être apportées, surtout dans le secteur parapublic et gouvernemental où des groupes – ou les médias – demandent fréquemment des comptes, avec raison d'ailleurs puisqu'il s'agit de l'utilisation des fonds publics.

Dans les organisations, la gestion globale des dons et des commandites est habituellement confiée au secteur des relations publiques et elle est gérée de manière séquentielle. Planifiée par étapes, selon un processus préétabli, la gestion de ces budgets dans les organisations vise à assurer une certaine rigueur dans le contrôle et la réalisation du programme de dons et commandites. Tout d'abord, considérons le point de vue des organisations commanditaires (entreprises, ministères, fondations, etc.) où des critères sont définis pour établir une liste des secteurs prioritaires où elles veulent s'investir socialement et financièrement. Ces critères doivent faire l'objet d'un consensus à l'interne et doivent recevoir l'aval de la direction, car ils traduisent les principaux intérêts sociaux de l'organisation.

Ainsi, la gestion des engagements sociaux de l'organisation, assumée par les relationnistes, repose sur une série de décisions s'articulant en plusieurs étapes. Ce processus débute par la réception d'une demande, suivie de l'ouverture d'un dossier et de l'analyse de ce projet par un comité interne, selon la grille de critères préétablis. En effet, il revient au relationniste de définir les critères de dons et de commandites sous la forme d'une grille lui permettant de classer les demandes, souvent très nombreuses, qui parviennent au service des relations publiques de l'organisation. On recommande souvent la création d'un comité interne de gestion des dons et des commandites, regroupant plusieurs cadres ou professionnels de l'organisation. Ceux-ci se réuniront une fois par semaine ou par mois, selon les besoins, pour étudier

les demandes de commandites et pour prendre des décisions en fonction de critères préétablis (qui peuvent être rendus publics pour assurer plus de transparence et pour éviter les cas de collusion et de conflit d'intérêts). À noter que ces critères doivent refléter les valeurs de l'organisation et être en lien avec ses pratiques (commerciales ou autres). L'évaluation de la demande de commandite doit tenir compte de l'opinion de tous les membres du comité, permettant l'accord inter-juges entre les membres qui ont à retenir les propositions les plus intéressantes, du point de vue des valeurs sociales de l'organisation ou de ses intérêts de positionnement d'affaires.

Le relationniste prépare ensuite, au nom de l'organisation commanditaire, le contrat qui clarifie les attentes de part et d'autre, notamment en ce qui a trait à la planification de la commandite, à la réalisation du projet et à la visibilité accordée en retour. Plusieurs documents sont alors échangés entre le commanditaire et le commandité (situation qui se complexifie en présence de plusieurs commanditaires pour un même événement ou une même cause).

Lorsque ce contrat est signé par tous les partenaires, une lettre officialisant l'octroi de la commandite vient confirmer les termes de l'entente – les dons en argent, en biens ou en services ainsi que la visibilité accordée au commanditaire. Cette visibilité fait habituellement l'objet d'un plan de relations publiques qui stipule non seulement la visibilité, mais aussi le positionnement médiatique et la présence sur les lieux de l'événement ou dans d'autres espaces publics. Ce plan de relations publiques est élaboré conjointement par les deux parties et devra faire l'objet d'un suivi (quoique, dans la plupart des organisations, le relationniste manque de temps pour évaluer le respect de l'entente et les retombées de la commandite). À la fin de l'événement, ou au terme du contrat de commandite, un rapport d'évaluation est habituellement produit par l'organisme commandité pour être présenté au commanditaire. Ce rapport établit les retombées de la commandite, du moins pour celles qui sont de grande envergure. Un rapport est ensuite produit pour la direction de son organisation par le relationniste commanditaire. Une fois l'an, ce dernier prépare généralement un rapport synthèse, notamment pour faire état du nombre de causes soutenues et établir la pertinence de poursuivre ou non l'engagement à cet effet. Sous la rubrique « engagement social », le rapport annuel de l'organisation peut également présenter la synthèse de ces activités réalisées au cours du dernier exercice financier.

Pour établir une méthode de suivi rigoureux des commandites, une grille d'évaluation des retombées doit être mise en place : celle-ci prévoit l'analyse des retombées publiques, médiatiques, économiques, politiques, sociales, etc. L'envergure de la visibilité demandée correspond à l'importance du montant accordé. Parce qu'elles sont habituellement associées à d'autres moyens de communication, les retombées d'une commandite sont difficiles à évaluer en soi. Par exemple, dans le développement de la notoriété de certaines causes humanitaires, plusieurs moyens peuvent être mis en œuvre de manière simultanée (organisation d'événements, relations de presse, promotion sur Internet, publications, etc.) : il est alors pratiquement impossible de dégager les retombées propres à la commandite.

Dans la gestion des relations entre commanditaires et commandités, il est important de faire en sorte que la commandite ne dénature pas la cause ou l'événement commandité. Des critiques sont souvent formulées par les organismes commandités qui évoquent le risque que le commanditaire soit davantage en évidence que la cause ou l'organisme commandité. Ces débats peuvent faire l'objet de controverses entre le relationniste du commanditaire et le relationniste de l'organisme commandité. L'équilibre entre les besoins de chacune des parties et le respect mutuel permettent habituellement de réduire au minimum les risques de dérapage ou d'ingérence.

4.5. VECTEURS DE COMMUNICATION INTERNE ET D'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE

Un programme de dons, de commandites ou de mécénat a nécessairement des répercussions à l'intérieur de l'organisation donatrice. Les employés et les cadres peuvent percevoir les investissements de leur organisation soit comme un motif de fierté sociale, soit comme une dépense inutile (surtout dans un contexte de restrictions budgétaires, de relations de travail tendues ou de conflit de travail) :

> en plus de l'éventuel impact commercial recherché, l'impulsion interne créée vers le personnel invité à partager l'élan insufflé ainsi que les moyens offerts au partenaire de s'exprimer dans ce qui lui tient à cœur nous amènent à penser que l'entreprise, par son engagement dans une opération de mécénat ou de sponsoring, aide à « transformer en conscience ce que l'homme a de grand en lui » (Dambron, 1991, p. 273).

Dans certaines organisations, les créneaux de commandites sont déterminés en fonction des causes soutenues par les employés qui œuvrent bénévolement pour certains organismes humanitaires. Que l'organisation choisisse elle-même ses priorités humanitaires ou que celles-ci émanent du choix effectué par les employés, les causes soutenues par l'organisation influencent la culture identitaire et le sentiment d'appartenance des employés. Les dons, les commandites et le mécénat contribuent ainsi à développer une culture institutionnelle qui s'appuie sur des valeurs affichées haut et fort à l'externe, produisant un renforcement de la cohésion culturelle à l'interne : « la découverte de la culture d'entreprise [...] rappelle en fait au manager et au corps social de la firme que la vraie différence, l'écart avec la concurrence, se fait d'abord grâce à l'épanouissement et la valorisation des hommes » (Boyer et Equilbeay, 1990, p. 192).

La notion de communication transpublique prend ici tout son sens : d'abord conçue en fonction de publics externes, la commandite ne vise pas directement les employés qui sont les récepteurs indirects de cette forme de communication. Mais cela n'empêche pas les employés et les cadres d'en être les ambassadeurs, notamment lorsqu'un événement commandité sollicite leur participation. Ils en sont aussi les interlocuteurs, au même titre que la population, lorsqu'une commandite les rejoint à titre de citoyens. Les employés sont également les artisans du positionnement social de leur organisation par l'identification de créneaux de commandite ou par leurs initiatives personnelles dans la création d'événements qui visent, dans le cadre de leur travail, à soutenir certaines causes humanitaires, sociales ou culturelles. Enfin, les employés sont les premiers à ressentir le poids des choix moins judicieux effectués par leur organisation au chapitre de l'engagement social : leur appartenance à l'organisation les rend (plus ou moins) solidaires des décisions prises dans ce domaine. De plus, puisqu'ils sont en contact direct avec le public, ils se font rappeler les erreurs faites par leur employeur au chapitre des dons et des commandites.

Le « capital de réputation » (Fombrun, 1996) de l'organisation importe au premier chef à son personnel, puisque la réputation institutionnelle influe sur leur moral, sur le dynamisme de leur organisation ainsi que sur les perspectives de stabilité, de régression ou de développement de leur travail avec cet employeur : « La réputation institutionnelle a une influence sur les résultats d'une entreprise. Une bonne réputation accroît sa rentabilité ; grâce à elle, les clients sont

attirés par les produits de l'entreprise, les investisseurs par ses titres de placement et les candidats par les emplois offerts[5]. » L'impact du programme de dons et de commandites d'une organisation sur son personnel s'exerce également par la perception que celui-ci développe à l'endroit de l'employeur et par son classement parmi les « bons citoyens corporatifs ». Ce classement s'établit sur une échelle de valeurs sociales plus ou moins informelles, mais il peut aussi prendre une forme plus officielle quand, par exemple, leur entreprise se retrouve parmi le classement annuel des meilleures entreprises du pays (*Fortune* aux États-Unis ou *Affaires plus* au Québec, deux exemples de magazines publiant les noms des meilleures entreprises chaque année). Or, il semble que l'engagement social, sous forme de dons, soit l'un des critères qui améliorent sensiblement le classement de ces entreprises :

> Notre étude démontre que trois facteurs sociaux affectent la réputation d'une entreprise dans le sondage de *Fortune* : 1) la publicité ; 2) l'engagement de l'entreprise au sein de sa communauté ; 3) sa visibilité dans les médias. […] C'est une bonne chose que de s'engager dans des activités communautaires. Ces projets permettent de rehausser le profil de l'entreprise auprès du public et d'accroître sa notoriété. Les entreprises qui offrent un soutien financier à des fondations ou qui donnent généreusement à des organismes de charité jouissent d'une meilleure réputation que leurs principales rivales. Une inspection rapide du tableau des titres de placement de DSI 400 le confirme : les vingt premières compagnies mentionnées dans cet index jouissent d'une « cote de réputation » supérieure à la moyenne, selon l'échelle de *Fortune*[6].

Comme l'explique Fombrun, la commandite n'est pas un geste dépourvu d'intérêt pour l'organisation qui bénéficie donc, auprès de ses clients, de ses concurrents et de son personnel, d'une réputation améliorée grâce à cet engagement de soutien qui traduit un volet de la réalisation de ses responsabilités sociales.

---

5. Traduction libre de : « *Corporate reputations have bottom-line effects. A good reputation enhances profitability because it attracts customers to the company's products, investors to its securities, and employees to its jobs* » (Fombrun, 1996, p. 81).
6. Traduction libre de : « *Our study demonstrates that three social facts affect a company's reputation in the* Fortune *survey : (1) advertising, 2) community involvement, and (3) visibility in the media.* […] *involvement in community-based initiatives is good. It tends to heighten a company's public profile and enhance its reputation. Companies supporting foundations or donating more to charities enjoy better reputations than their principal rivals. Casual inspection against the roster of stocks in the DSI 400 portfolio confirms this : The 20 largest companies included in the index claim a much higher that average reputational rating on* Fortune*'s scale* » (Fombrun, 1996, p. 187).

4.6. LES EFFETS STRUCTURANTS DU PARTENARIAT

Le rôle du relationniste ne se borne pas à accorder des commandites : il est souvent au service d'un organisme qui a besoin de commandites pour survivre ou pour réaliser ses projets, comme le rappellent Grunig et Hunt :

> Les organisations à but non lucratif maintiennent des liens fonctionnels […] avec leurs usagers grâce aux techniques de promotion […]. Cependant, beaucoup d'entre elles doivent également avoir recours au financement direct pour survivre. Parmi les organisations qui doivent procéder à des campagnes de financement, se trouvent les universités et les collèges, les hôpitaux à but non lucratif, les organismes de charité, les diverses fondations ayant trait aux maladies (par exemple, l'American Cancer Society), les organismes de services communautaires et les instituts de recherche. Ces organisations appellent souvent leurs campagnes de financement « programme de développement » […] La plupart l'intègrent dans leur service de relations publiques[7].

Œuvrant pour les organismes ayant besoin d'un tel plan de développement ou de financement, les relationnistes élaborent une réponse managériale, puis tactique (stratégique) et enfin technique. Sur le plan de la gestion, ils doivent tout d'abord concevoir un plan de relations publiques (souvent appelé plan de développement) pour définir l'approche stratégique de sollicitation, un aspect du métier qui occupe un nombre croissant de relationnistes, soit pour des demandes ponctuelles, soit pour obtenir du financement à long terme. Sur le plan tactique, les relationnistes doivent concevoir les stratégies pour réaliser cette planification stratégique après avoir reçu l'approbation de la direction de l'organisme solliciteur. Le réseautage est l'une de ces stratégies essentielles à la réalisation d'un positionnement en lien avec un réseau de contacts bien établi. Enfin, la compétence technique du relationniste sera sollicitée pour la réalisation des divers moyens de communication retenus. Une forte dose d'imagination créative sera alors requise, car la concurrence est féroce dans ce domaine. Dans

7. Traduction libre de : « *Nonprofit organizations maintain their functional linkages* […] *with the users of their services by using the promotional techniques* […]. *But many must also maintain a critical enabling linkage with sources of funds if they are to survive. Among the organizations that must raise funds are colleges and universities, non-profit hospitals, charities, « disease » organizations (such as the American Cancer Society), community service groups, and research organizations. These organizations frequently call their fund-raising efforts a « development » program.* […] *Most place it within the public relations department* » (Grunig et Hunt, 1984, p. 361).

plusieurs pays, on ressent même cette concurrence dominée par la présence américaine, notamment pour la commandite d'événements mondiaux comme les Jeux olympiques :

> Dans chaque pays, on peut remarquer que la richesse du patrimoine culturel et l'existence de manifestations sportives d'envergure sur le territoire national sont à l'origine du développement du parrainage. La présence de multinationales a, elle aussi, été un élément structurant. Voir les grandes entreprises, américaines pour la plupart, s'investir dans des manifestations internationales a créé une sorte d'électrochoc et permis aux Européens de constater toutes les retombées qu'une action professionnelle peut apporter en manière de parrainage (Fischer, 1994, p. 18).

Dans ce contexte, on constate que les activités de relations publiques contribuent au rayonnement non seulement des entreprises mais également des pays, tout en apportant une collaboration essentielle à l'atteinte d'objectifs financiers des organismes commandités. L'impact structurant des activités de relations publiques pour obtenir des commandites n'est pas à négliger. Au-delà des fonds obtenus, le travail de recherche de commandites permet souvent de consolider des partenariats et de réaliser la mission d'un organisme, en lui offrant les moyens de développer ses activités. Avec une commandite, le relationniste obtient plus que des fonds : il offre souvent à son organisation l'occasion d'entreprendre des activités et d'en orienter l'évolution plus ou moins rapidement, selon les moyens qu'il met à la disposition de l'organisme. Ainsi, les activités de relations publiques permettent d'appuyer de manière tangible les organismes en obtenant une commandite, leur offrant ainsi la possibilité de réaliser un événement ou un projet qui, autrement, n'aurait pas vu le jour ou aurait connu un rayonnement moins grand. Par conséquent, la commandite représente souvent le facteur déclencheur d'une activité. Ainsi, la mise en réseau de partenaires financiers amène parfois des idées inédites, permet de construire une nouvelle conjoncture autour de laquelle s'articule la réalisation du projet commandité.

Prenons l'exemple d'une activité commanditée dans le secteur de la santé pour illustrer la réalisation d'un projet qui a vu le jour grâce à l'établissement de partenariats obtenus par le travail de relationnistes. Le cas du télédépistage de masse de la rétinopathie diabétique, une innovation technologique importante en santé publique, a permis de valider son protocole d'implantation en réalisant des tests

auprès de la population diabétique. Rappelons ce qu'est la rétinopathie diabétique : il s'agit d'une atteinte oculaire comme conséquence du diabète, pathologie qui constitue la première cause de cécité chez la population active des pays développés. Pour des raisons d'ordre épidémiologique, des ophtalmologistes, sous la direction de la Dre Marie-Carole Boucher du Centre hospitalier Maisonneuve-Rosemont à Montréal, se sont intéressés au dépistage de masse de la rétinopathie diabétique afin d'enrayer les ravages de la perte de vision induite par cette maladie. Ainsi, un projet de télédépistage de la rétinopathie diabétique a été élaboré pour tester l'utilisation d'une caméra numérique permettant d'obtenir des images précises de l'œil, lesquelles sont transmises à un centre où des ophtalmologistes effectuent les analyses. Cette transmission par voie électronique peut se faire à partir de différents lieux : clinique externe hospitalière, clinique d'endocrinologie et CLSC (centre local de santé communautaire). Les images de l'œil peuvent ainsi être interprétées à distance et permettent le dépistage sans que le patient ait à parcourir de grandes distances pour consulter un ophtalmologiste, ce qui est particulièrement utile dans un pays à forte dispersion géographique où les ophtalmologies sont rares en régions éloignées.

Ce projet a fait l'objet d'une demande de commandite visant la réalisation de tests pour définir les paramètres cliniques, technologiques, financiers, économiques et organisationnels du télédépistage de masse de la rétinopathie diabétique. Il fallait notamment mesurer la sensibilité et la spécificité de l'examen du télédépistage : validation de l'aspect technologique et de l'aspect clinique (qualités diagnostiques des images et qualité des diagnostics rendus). L'acceptation et la satisfaction de la population pour de telles modalités de télédépistage étaient également vérifiées par l'analyse des retombées du programme de relations publiques mis en œuvre dans le cadre d'un projet pilote (effectué dans la région de Varennes, au Québec, en 2001). Les coûts en ressources médicales et financières étaient également étudiés, puisque ce mode de dépistage de masse contribue à réaliser des économies substantielles. Les incidences de l'implantation d'un tel programme d'information publique à propos de la rétinopathie diabétique ont permis d'étudier les modalités d'implantation de cette méthode de télédépistage.

Pour ce projet, un programme de commandite a été élaboré, qui associait plusieurs partenaires à la réalisation du projet-pilote en vue de la mise en œuvre d'un modèle avantageux et économique

pour le dépistage de masse de la rétinopathie causée par le diabète. Ainsi, l'obtention d'une commandite auprès de Bell Canada pour ce projet-pilote a permis de rassembler plusieurs autres partenaires[8] intéressés par le télédépistage de cette maladie dans la région de Varennes au Québec : le CLSC de Varennes, l'Association Diabète Québec et la Chaire UNESCO-Bell. L'obtention de la commandite a rendu possibles le démarrage du projet et l'évaluation de ses diverses composantes. Outre l'acquisition de fonds et la participation de partenaires, le plan de relations publiques bâti pour ce projet avait également pour but :

- d'informer la population des enjeux de cette maladie peu connue du public ;
- d'assurer la participation d'environ 300 diabétiques pour valider le nouveau protocole de télédépistage ;
- de connaître le taux d'acceptation de la population face au projet-pilote de télédépistage ;
- d'obtenir la reconnaissance de ce moyen de télédépistage par les autorités du réseau de la santé.

Si l'on considère les résultats de cette campagne de relations publiques, on y trouve bien sûr une commandite permettant de couvrir les frais du projet. Mais on constate en outre la création et la consolidation de partenariats, sans oublier le recrutement de 300 participants au projet-pilote (un succès appréciable, en dépit de la résistance normalement rencontrée face à l'utilisation de nouvelles technologies en médecine). Quant au taux de satisfaction des participants à cette expérience, il s'est établi à 98,6 % (chez les personnes ayant subi cet examen). En outre, l'efficacité des divers moyens de communication a pu être mesurée auprès des participants, par voie de sondage (voir figure 9).

Selon cette évaluation[9], la sensibilisation par l'intermédiaire de l'Association Diabète Québec (ADQ) a été la plus efficace, permettant de recruter 37 % des participants (117/291) et prouvant l'efficacité des activités d'information par l'entremise de ce leader d'opinion (ADQ), selon le processus d'influence en deux étapes (Katz et Lazarsfeld, 1966).

8. Dont la firme Caisse, Chartier, qui avait fourni une analyse de presse en 2001.
9. Rapport de la docteure Marie-Carole Boucher, ophtalmologiste au Centre hospitalier Maisonneuve-Rosemont, directrice du projet de télédépistage de la rétinopathie diabétique à Varennes. Document non publié, 2002.

FIGURE 9

Évaluation de l'impact des sources d'information
Projet du télédépistage de la rétinopathie diabétique

Canaux de diffusion	Pourcentage des participants informés par ce canal de diffusion
Association Diabète Québec	37 %
Journaux régionaux (10)	30 %
Cliniques médicales	15 %
Bouche-à-oreille	9 %
Pharmacies	8 %

Une stratégie de commandite réussie se mesure au succès de l'événement ou du projet commandité. Ainsi, le dépistage de masse de la rétinopathie diabétique a été un succès dans la région de Varennes grâce au recours à différentes approches de relations publiques. La première visait l'obtention de financement, alors que le second volet était consacré au recrutement des personnes à risque par la mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation aux possibilités d'atteintes oculaires causées par le diabète et par des recommandations de soins de santé. Ainsi, par l'organisation d'un événement, les relationnistes ont contribué à mettre en place une partie de l'infrastructure requise pour le télédépistage.

La démarche qui sous-tend la réalisation de ce projet de télédépistage a été présentée pour illustrer le rôle structurant des activités de commandite gérées dans une perspective de relations publiques. Dans ce cas comme dans bien d'autres, le choix des partenaires est effectué de manière à créer des liens entre des organismes ayant des vues communes sur certains sujets. Au-delà de la gestion rigoureuse des critères de sélection dont se servent les organisations pour orienter leurs choix de commandites, il faut aussi reconnaître que certains partenariats naissent de coups de cœur, d'une émotion ou d'un élan humanitaire.

4.7. COUPS DE CŒUR ET GESTION RATIONNELLE : ENTRE LES DEUX, LA COMMANDITE BALANCE…

Malgré les efforts de gestion rigoureuse, la réalité des commandites échappe souvent à la stricte rationalité des prises de décisions. Les causes sont soutenues non seulement parce que leur objet correspond aux secteurs d'intervention d'une organisation, mais également parce que ses dirigeants ou ses employés ont, dans certains cas, développé de la sympathie pour certaines causes, comme le rappelle Dambron (1991, p. 74-75) :

> Le mécénat et le sponsoring suscitent un perpétuel débat opposant passion et raison ; passion d'un chef d'entreprise qui implique son entreprise dans un engagement sportif, artistique, éducatif, écologique ou autre en fonction de sa propre inclination, raison de celui-ci quand il décide du soutien en tenant compte des seuls objectifs de la firme. Deux discours s'opposent, l'un considérant que ce type d'engagement ne peut résulter que d'un choix rationnel produit d'une réflexion entrant dans le seul champ de l'entreprise et répondant donc à sa vocation marchande, l'autre estimant que seule la passion est le gage de réussite de l'implication, car c'est elle qui donne la force de persuasion et crédibilise la position de la firme envers son partenaire et son environnement.

En dépit des dimensions émotives qui sont liées au secteur commandité, les relations publiques tentent tout de même de systématiser le positionnement social d'une organisation, ne serait-ce que pour arriver à gérer convenablement le budget des dons et commandites qui doit être planifié annuellement et justifié en fonction de critères managériaux. Dans ce contexte, le relationniste se réfère alors à la politique des engagements sociaux qui précise les procédures et les orientations pour les dons et les commandites ainsi que les procédures globales qui serviront de paramètres à la gestion du portefeuille des commandites.

Cette politique doit être suffisamment claire pour guider les choix et orienter les activités de commandite, tout comme celle du mécénat, sans en contraindre le potentiel de créativité :

> Au regard des intentions, et alors que l'implication marchande n'est souvent pas inscrite, il peut paraître paradoxal d'évoquer la rationalité de la démarche. N'est-il pas convenu de dire que le mécénat et le sponsoring sont les sphères privilégiées de l'irrationnel ? Il existe effectivement une part d'affectivité, de passion, d'enthousiasme, de risque, engendrée par tel événement choisi ou cause soutenue. Elle fait partie du contexte qu'il est impératif de prendre en compte même s'il est admis que le mécénat contrairement au sponsoring relevant d'une approche

> plus rationnelle. Il est un fait que la passion n'est pas forcément étrangère à la décision arrêtée. Elle est communicative et une entreprise qui vibre est plus proche, plus humaine, donc plus crédible (Dambron, 1993, p. 79).

Si l'on accepte une certaine part de passion et d'enthousiasme dans le geste de soutien, il faut tout de même gérer ces sommes (souvent importantes) par des instruments de sélection et d'évaluation des retombées des dons et commandites, outils de gestion permettant d'éviter de tomber dans le piège de l'arbitraire et des conflits d'intérêt. Le défi de la mesure dans ce secteur est complexe, car il n'est pas simple de mesurer la visibilité obtenue ou la qualité des relations développées dans le cadre d'un projet de commandite. L'un des moyens recommandés pour évaluer les retombées d'un programme de dons et de commandites est d'en cibler les interventions auprès de publics précis afin d'établir des indicateurs plus facilement mesurables. Par exemple, un type de public peut être formé uniquement des clients institutionnels d'une entreprise. On sait en effet que la présence de commanditaires dans le cadre de différents événements professionnels ne passe pas inaperçue. Ainsi, selon la recherche menée par la Chaire en relations publiques de l'UQAM en 2001 dans plusieurs secteurs d'activité économique, 76,7 % des clients institutionnels consultés avouent remarquer l'identité des commanditaires lors de congrès et colloques, alors que 72,9 % les identifient lors des salons et 70,9 % lors des expositions industrielles ou spécialisées.

4.8. POUVOIR LIMITÉ DE LA COMMANDITE

En dépit des efforts d'évaluation scientifique des effets de la commandite, il faut tout de même conserver à l'esprit qu'elle a un effet limité auprès des publics, puisque ses retombées sont aléatoires et que l'impact n'est pas linéaire, comme c'est d'ailleurs le cas pour tout moyen de communication : « Rien ou presque ne nous permet d'affirmer qu'une personne bien informée va systématiquement adopter l'attitude ou le comportement préconisé par le discours communiqué par une organisation[10]. » Si l'on considère le principe de la réception active (Proulx et Vitalis, 1998) et du libre arbitre des publics cibles, la perception de toute activité de commandite est fonction de l'évaluation très personnelle qu'en font les publics visés. En effet, il ne

10. Traduction libre de : « *There is little evidence that the knowledgeable person's attitude or behavior will consistently be that advocated by the organization communicating a particular message* » (Grunig et Hunt, 1984, p. 125).

faut pas uniquement considérer l'aspect « diffusion » d'une information destinée à un commanditaire, mais surtout tenir compte des relations interpersonnelles et du mode de reconstruction du message dans l'esprit des publics auxquels sont destinées les campagnes de visibilité accompagnant une commandite. Les publics peuvent plus ou moins les remarquer. Et même s'ils notent la présence d'un commanditaire lors d'un événement ou dans le cadre d'un projet, ils vont certainement interpréter la signification de cette commandite en fonction de leurs propres préjugés, culture, idéologie, etc. Il faut tenir compte de cette ambiguïté pour demeurer très circonspect quant à l'évaluation de l'efficacité des commandites, ce qu'ont documenté Grunig et Hunt (1984) avec le syndrome de la petite ligue de baseball. Ces auteurs démontrent qu'en dépit de leurs efforts pour soutenir des activités communautaires (sportives, culturelles ou autres) les organisations ne peuvent être assurées à tout coup d'améliorer leur réputation, surtout si, à la base, leurs activités ne répondent pas aux exigences (écologiques ou autres) de leurs publics. En d'autres termes, on ne peut compter uniquement sur la commandite pour améliorer l'image d'une organisation : c'est l'ensemble de son « agir communicationnel » (Habermas, 1984) qui compte ; l'effet des commandites n'est que l'une des composantes du rayonnement des organisations. Même si l'entreprise soutient publiquement plusieurs causes humanitaires, ses produits de qualité douteuse ne feront pas pour autant l'objet d'une meilleure appréciation de la part du public.

4.9. EFFETS PERVERS POTENTIELS DE L'ENGAGEMENT SOCIAL

Les deux partenaires d'une relation fondée sur le parrainage d'une cause ou d'un événement s'engagent dans un processus de communication cooptée, dans le cadre d'une relation qui repose, de part et d'autre, sur un certain nombre de craintes tout à fait légitimes, même si elles sont plus ou moins avouées. Du point de vue des organisations commanditaires, la principale difficulté de ce type de « communication déléguée » est la perte de contrôle : le commanditaire délègue en effet au commandité le positionnement de son image par la réalisation du projet ou de l'événement auquel il est associé de manière souvent très passive. Comme le rappelle M.-H. Westphalen (1994, p. 295), tout l'art de la communication cooptée tient à faire parler de soi par un autre, ce qui ne va pas sans risques. Si un événement commandité est un échec public, le commanditaire sera éclaboussé par les retombées négatives de l'activité. La décision d'une commandite, notamment

pour un événement, présente donc un potentiel de risques puisque la commandite « exige que l'on s'en remette au hasard du déroulement et ce, malgré une préparation minutieuse » (Boulet, 1989, p. 28).

Il est rare que l'on mentionne le risque pour un commanditaire de s'associer à une cause ou à un événement présentant la possibilité de faire scandale sur la place publique. Ce risque existe également pour l'organisme commandité, qui peut lui aussi regretter d'avoir accolé le logo d'une entreprise à sa cause ou à son événement, advenant que ce commanditaire fasse l'objet d'un scandale dont les répercussions éclabousseront l'organisme commandité. En fait, commanditaire et commandité sont associés dans la gestion du risque inhérent à leur partenariat. Ils ont à s'apprivoiser l'un l'autre et à établir des relations de confiance mutuelle pour arriver à maintenir l'équilibre entre les risques et les avantages de leur association.

Par ailleurs, du point de vue de l'organisme commandité, la dimension « relation de pouvoir » avec le commanditaire est toujours quelque peu oppressante. L'asymétrie des relations impose un cadre de négociation qui n'avantage pas le solliciteur. Celui-ci craint en outre que le commanditaire récupère son projet à des fins commerciales. L'organisme commandité risque parfois d'avoir à vendre ses droits, sa créativité ou son âme au commanditaire. Les effets pervers de l'ingérence du commanditaire peuvent à l'occasion aller jusqu'à dénaturer l'événement ou le projet commandité.

Par conséquent, dans la relation qui s'établit entre les deux partenaires (le couple commanditaire-commandité), il est important que le commandité ne soit pas traité en subalterne, d'où l'importance de la communication symétrique bidirectionnelle (Grunig et Hunt, 1984) entre les partenaires d'une commandite, partenaires ayant chacun à établir des brèches dans la cage de Faraday de sa propre organisation. En fait, un réel engagement de la part du commanditaire passe souvent par un partenariat à long terme qui fait une différence significative : la plupart des activités récurrentes annuellement ont besoin d'une phase de trois à cinq ans pour établir leur crédibilité. Si, durant les premières années, l'investissement du commanditaire semble obtenir peu de rayonnement, il faut plutôt le considérer dans une perspective à moyen terme pour que s'établissent les retombées des sommes investies et la notoriété de l'événement commandité (notoriété dont bénéficient alors le commanditaire, le commandité et la cause prônée par le projet faisant l'objet de la commandite).

L'art du « profilage » est donc l'une des clés du succès de ce type de relations publiques, pour les deux parties, évitant ainsi les commandites tous azimuts : savoir cibler est souvent synonyme d'engagement en profondeur, dans un créneau correspondant aux orientations et aux valeurs du commanditaire et du commandité. Bien cibler le type d'événements auxquels associer un commanditaire signifie également étudier le projet de manière à protéger les deux partenaires contre les effets pervers de certaines activités qui peuvent devenir un échec ou de relations pouvant tourner au vinaigre.

Il faut, en outre, conserver à l'esprit la générosité du geste : le fait de donner ou de commanditer ne doit pas être l'objet d'une obsession de rentabilité. D'abord parce qu'il s'agit d'une activité caritative et ensuite parce que les retombées d'une commandite sont difficiles à évaluer scientifiquement à cause de la porosité des divers moyens de communication. Est-ce une commandite ou la publicité institutionnelle qui est responsable de la réputation d'une entreprise ? La qualité des interventions de son porte-parole dans les médias ou le logo de l'entreprise affiché lors d'un événement au profit d'une cause sociale ? Comme le rappelle Westphalen (1994, p. 295) :

> Si le parrainage est considéré avec méfiance, c'est sans doute parce que ses retombées sont difficiles, voire impossibles à évaluer. Il est délicat de quantifier une progression en termes d'image. Il est présomptueux de vouloir séparer les conséquences d'une opération de parrainage de celles d'une campagne publicitaire ou d'une opération de relations publiques : comment faire la part des choses ? […] En d'autres termes, on n'est jamais certain de l'efficacité d'un investissement de parrainage, et relativement ignorant quant à son taux de « rentabilité ».

En somme, la position du relationniste dans les activités de parrainage sociétal ou humanitaire est souvent paradoxale, notamment dans le cas où un média est commanditaire, par exemple en tant que diffuseur officiel d'une activité sportive d'envergure :

> les médias ont pris une telle place au sein des événements internationaux que les stations de télévision ne représentent souvent que la principale source de financement de ces événements […]. Car les télévisions, elles aussi, cherchent des retombées d'image en retransmettant les événements internationaux prestigieux (Fischer, 1994, p. 79).

Avec la mondialisation des enjeux, les causes à défendre sur la place publique et les événements à organiser partout dans le monde, les fonctions de relations publiques s'internationalisent. Qu'il s'agisse de salons, congrès, spectacles, lancements de films, de livres, expositions, ou compétitions sportives, missions commerciales, toutes

ces activités sont fortement commanditées. Les relationnistes sont en effet nombreux à inclure dans leurs champs de pratique un volet « dons et commandites », bien qu'à l'international les retombées de ces programmes de sollicitation ou de commandites soient encore plus difficiles à évaluer. Prenons le cas des Jeux olympiques : des cahiers de charge très précis, présentés sous forme de volumineux documents, régissent les relations entre commanditaires et commandités. Ces documents ont souvent l'allure de contrats où la concurrence et la loi du plus fort imposent leurs règles. Comme le souligne Fisher, « aussi internationaux que soient les Jeux olympiques, les actions internationales de sponsoring qui les entourent sont clairement dominées par des entreprises américaines » (1994, p. 79). La globalisation étend donc ses ramifications jusque dans la course aux commandites, rendant difficile le positionnement des pays qui disposent d'une marge de manœuvre plus restreinte pour leur budget de commandite.

EN RÉSUMÉ

La contribution des relations publiques au développement des causes humanitaires, sportives, culturelles, sociales, etc. s'établit en partie par la commandite et les partenariats. Domaine en plein essor, ce créneau de la pratique professionnelle continuera d'employer encore longtemps bon nombre de relationnistes, localement et sur le plan international. Le principal intérêt de ce champ d'action, pour les organisations, est la possibilité de créer des interfaces entre leurs cages de Faraday respectives, lesquelles enrichissent la vision des commanditaires comme celle des commandités. Qu'ils soient créateurs d'événements, défenseurs de grandes causes humanitaires ou partenaires socio-économiques, commanditaires et commandités forment le couple lié par les exigences économiques de la communication cooptée des idées, des prises de position ou des événements. Les flux d'information qui s'établissent sur la base de ce réseautage entre solliciteurs et sollicités permettent d'établir des liens de communication entre des acteurs sociaux qui autrement ne se parleraient pas ou se comprendraient peu. Et de leur collaboration émerge la dimension sociétale de la communication de masse, auprès de publics qui demeureraient autrement hors d'atteinte pour des organismes sans

but lucratif : en ce sens, la commandite permet « d'atteindre le spectre complet des cibles potentielles de toute l'organisation » (1984, p. 131). Dans cette dynamique communicationnelle, le relationniste joue un rôle de conseil important, ne serait-ce que par l'énonciation d'une politique des dons et des commandites ; il assume également des fonctions de gestion globale du programme de responsabilités sociales de l'organisation.

Les activités de relations publiques créent des partenariats entre différents secteurs d'activité qui valorisent la compréhension mutuelle entre les acteurs sociaux : les relations entre individus, organisations commanditaires et organismes solliciteurs permettent l'émergence d'une représentation plus complexe de la réalité. Celle-ci échappe souvent à la vision monoculaire de chacun des interlocuteurs en présence (commanditaire aussi bien que commandité), chacun appartenant à des cages de Faraday isolées les unes des autres dans la poursuite de leurs buts respectifs, puisqu'« une relation est toujours le produit d'une double description. On fait un grand pas si l'on commence à envisager deux parties d'une interaction comme deux yeux, chacun d'eux donnant une vision monoculaire de ce qui se passe, et les deux donnant ensemble la vision binoculaire de la profondeur : c'est cette double vision qui constitue la relation » (Bateson, 1979, p. 139).

Au-delà des préoccupations de financement ou de notoriété, par-delà les critères d'octroi d'une commandite ou la réalisation d'un plan de visibilité, il reste l'événement, la cause, l'idée que la commandite ou le don a contribué à diffuser. Le sens du travail de relations publiques s'y actualise dans ce processus de démocratisation qui permet aux organismes qui ont peu de moyens d'associer ceux qui en ont à la réalisation de leurs projets et au soutien de leurs causes. Le travail des relationnistes contribue ainsi à l'élaboration d'une double vision de la réalité, créant des ouvertures relationnelles entre les cages de Faraday des divers acteurs sociaux.

❖

ÉTUDE DE CAS

Réalisation d'un événement fondé sur le partenariat

Prix Équinoxe 2002
Commémoration de la signature du traité de la *Grande Paix de Montréal*, 1701-2002
Par Lise Perras, vice-présidente
BDDS | Weber Shandwick
avec la collaboration de
Sylvie Dufresne, directrice Expositions et Recherche
Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal

La « Commémoration de la signature du traité de la *Grande Paix de Montréal* » est un événement qui a été souligné par un ensemble d'activités et d'outils de relations publiques développés en fonction notamment d'une stratégie de partenariat et de réseautage clairement définie.

1. MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Le 4 août 1701, un traité de paix fut signé par Louis-Hector de Callière, gouverneur de la Nouvelle-France et représentant du roi Louis XIV, et par 39 délégués des nations amérindiennes conduites par Kondiaronk, le grand chef des Hurons-Wyandot. Mettant fin à près d'un siècle de conflits, le traité de la Grande Paix de Montréal a instauré une ère de paix entre les Français, leurs alliés amérindiens et les Iroquois. Regrouper ainsi 1 300 délégués amérindiens, et ce, à la suite de plusieurs années de pourparlers et de négociations, donne à Montréal un caractère particulier et lui confère le titre de Capitale de la Paix. C'est aussi l'un des grands événements diplomatiques de l'histoire de la Nouvelle-France où les nations amérindiennes ont joué un rôle déterminant à la fois dans la manière de mener les négociations et dans les résultats obtenus : une paix qui sera générale et durable. Respectée par les signataires amérindiens et français, elle portera ses effets pendant un demi-siècle, jusqu'à la conquête de la Nouvelle-France par les Britanniques. À ce titre, elle demeure de nos jours encore un fait unique et exceptionnel dans l'histoire de l'Amérique du Nord.

En octobre 1999, la Corporation des fêtes du tricentenaire de la Grande Paix de Montréal, 1701-2001 est créée spécifiquement afin d'élaborer un ensemble d'activités pour souligner le 300e anniversaire de la signature du traité. Deux organismes majeurs se sont associés de leur propre initiative pour former cette corporation : Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal, ainsi que Terres en vues, société pour la diffusion de la culture autochtone.

Plus précisément, la Corporation des fêtes du tricentenaire de la Grande Paix de Montréal, 1701-2001 devait concevoir toutes les activités de célébration et établir des liens avec des associés (organismes culturels) et partenaires (gouvernements et leurs ministères, organismes privés et publics) afin de faire de la Grande Paix de Montréal un événement d'envergure.

1.1. La Grande Paix de Montréal : un événement historique peu connu

Pendant trois cents ans, cet événement de première importance dans l'histoire de la diplomatie franco-amérindienne recevra peu d'attention. D'abord relatée par Bacqueville de la Potherie, contemporain de l'événement, la Grande Paix de Montréal sera plus tard évoquée par des auteurs anglophones et francophones dont Pierre-François Xavier de Charlevoix. Mais pour le grand public, pour les écoliers et les descendants des signataires du traité de paix, l'événement passera du côté du silence et de l'oubli. La Corporation avait comme objectif de faire connaître rapidement cet événement et de convaincre les associés, partenaires et commanditaires potentiels du sérieux de l'organisation de l'événement commémoratif. Elle devait également effectuer tout un travail d'« éducation publique » et de communication, pour expliquer ce qu'était la Grande Paix et pourquoi il s'agissait d'un événement majeur dans l'histoire de l'Amérique du Nord. Il fallait ensuite faire la promotion des activités auprès du grand public.

1.2. De nombreux collaborateurs

La Corporation s'est d'abord entourée de comités aviseurs et nombreux associés qui ont collaboré à la création de diverses activités reliées à la commémoration de la signature du traité. Au total, près de 50 organismes ont contribué à présenter une programmation de plus de 150 activités en 150 jours. La collaboration de ces nombreux associés était essentielle afin de faire de la commémoration de la Grande Paix de 1701 un événement d'envergure, accessible à une grande variété de publics.

Toutefois, cela s'avérait problématique sur le plan de la diffusion de l'information, puisque chacun faisait la promotion de ses propres événements parallèlement aux activités de promotion et d'information de la Corporation. La stratégie devait donc tenir compte de ce facteur pour éviter qu'il devienne difficile de diffuser les éléments clés et que ceux-ci soient noyés dans une communication éparpillée. De plus, le nombre important d'associés impliquait la nécessité de trouver un axe de communication unificateur qui tiendrait compte des intérêts de tous et qui permettrait à chacun de l'adapter

à sa situation. Il importait également d'établir et de diffuser auprès des organismes collaborateurs un échéancier très précis des activités prévues, afin de respecter le travail de chacun et d'éviter que les événements de certains associés nuisent à la visibilité des autres.

1.3. Les nations amérindiennes et le gouvernement du Québec

Autant il s'avérait crucial d'unifier les nombreux associés sous un même thème, autant il fallait proposer un angle de communication et des activités de commémoration qui tiendraient compte de la perception historique et des intérêts actuels des nations amérindiennes, de la population du Québec ainsi que du gouvernement du Québec. L'organisation et la réussite d'une telle commémoration requéraient absolument la participation des deux peuples et l'implication des représentants gouvernementaux. La Corporation devait donc obtenir la collaboration des nations amérindiennes et définir un axe de communication soutenu par le gouvernement du Québec.

1.4. Enjeux : Susciter et maintenir l'intérêt des publics cibles

La Grande Paix de Montréal étant un événement historique peu connu, il fallait avant tout trouver une façon de susciter l'intérêt des publics cibles. Il fallait également trouver une façon de maintenir leur intérêt durant plusieurs mois, sans toutefois les inonder d'information. Cela s'avérait particulièrement critique au regard de la diffusion d'information aux médias.

De plus, puisque l'événement concernait, en fait, tous les Québécois et les communautés amérindiennes descendantes des signataires du traité, l'ensemble des activités devaient permettre d'intéresser une grande partie de la population : jeunes et adultes, Québécois et Amérindiens. Il fallait donc, tout en respectant l'axe de communication unificateur, multiplier les angles de traitement pour rejoindre le plus de gens possible.

1.5. Les courts délais de planification et de préparation

Afin d'assurer un accueil favorable chez les publics cibles, il paraissait essentiel de pouvoir leur présenter un projet sérieux. Un des enjeux était donc de préparer, en relativement peu de temps, un programme d'activités intéressantes et de trouver des partenaires prêts à soutenir les événements majeurs avant même de tenter de communiquer l'événement aux médias et au grand public.

1.6. La relation Québec / nations amérindiennes

Un autre enjeu majeur concernait le maintien des bonnes relations entre le gouvernement du Québec et les communautés amérindiennes, d'autant plus que l'événement célébrait la paix entre les deux peuples. D'entrée de jeu, il fallait éviter toute connotation politique négative, la question autochtone étant très délicate et source potentielle de polémiques pouvant alimenter les médias.

2. RECHERCHE : LE COMITÉ SCIENTIFIQUE ET LES FAITS HISTORIQUES

Puisque les événements historiques entourant la signature du traité étaient peu connus, la Corporation a formé un comité scientifique dont le mandat se déclinait en diverses tâches, entre autres la validation des contenus et des composantes à caractère historique. Le comité scientifique se composait d'historiens, d'anthropologues et d'une muséologue autochtone, tous reconnus pour leurs réalisations en tant que chercheur, enseignant ou communicateur. Les recherches menées à l'occasion des préparatifs de la commémoration de la Grande Paix et la lecture des faits historiques, rapportés notamment dans le livre de Gilles Havard (1992), ont permis de cerner l'importance et les conséquences de l'événement au cours de l'histoire ainsi que ses impacts jusqu'à aujourd'hui. Le comité scientifique a accompagné la Corporation à chacune des étapes de la réalisation de la programmation mise en place pour la commémoration.

3. PUBLICS CIBLES

3.1. Les communautés amérindiennes (particulièrement les descendants des signataires)

Ces communautés réparties sur le territoire du Québec, de l'Ontario, des Maritimes des États-Unis devaient se sentir interpellées par les activités proposées par la Corporation et ses associés. Il aurait été impossible d'organiser cette célébration de la paix sans la participation des nations amérindiennes. Ils représentaient de ce fait le groupe le plus important à convaincre dès le début du mandat.

3.2. Les partenaires de la Corporation (organismes publics et privés)

La mise en place d'un tel événement requiert l'appui de partenaires qui sous un mode direct ou indirect, financier ou en service, soutiennent l'événement commémoratif. Il était important de les recruter et de les tenir au courant des développements dans le dossier et de s'assurer que le projet répondait à leurs attentes.

3.3. Les associés de la Grande Paix

Afin de conserver l'unité tout au long des festivités, il était essentiel de rejoindre les autres organismes culturels qui planifiaient des activités en lien avec le thème de la Grande Paix de Montréal. La Corporation s'assurait, grâce à une communication continue avec les associés, de maintenir une certaine uniformité dans les actions de toutes les autres associations.

3.4. Les écoles du Québec

Puisque la signature du traité de la Grande Paix n'était pas connue du public et ne faisait pas partie de l'histoire enseignée dans les écoles du Québec, il semblait important d'inclure les écoles dans les publics cibles. Il s'agissait aussi d'une façon de poursuivre la commémoration de la Grande Paix au-delà des activités de l'été 2001. Pour ce faire, la Corporation met en place un projet éducatif de jumelage d'écoles amérindiennes du Québec avec des écoles montréalaises dont l'activité ultime a été une grande rencontre des écoliers à Montréal, le 21 juin 2001 sous le thème *Ambassadeurs de la paix*.

3.5. Les groupes ou associations intéressés à l'histoire

Les groupes intéressés à l'histoire sont d'excellents relayeurs d'information puisqu'ils sont passionnés par le sujet. Il était très avantageux dans un contexte de commémoration, de les rejoindre et de les informer et ils assuraient une diffusion de l'information.

3.6. Les représentants gouvernementaux (municipal, provincial et national)

Les représentants des gouvernements, en plus d'être des partenaires majeurs, devaient rester au fait des démarches en cours avec les communautés amérindiennes puisque cela faisait dans l'esprit de la diplomatie franco-amérindienne du XVIIIe siècle et se prolongeait dans une volonté de rapprochement des nations impliquées : les descendants amérindiens et français des signataires du traité de la Grande Paix de Montréal.

3.7. Les représentants de la France, pays présent à la signature

Au même titre qu'il fallait interpeller les représentant des gouvernements du Canada et du Québec ainsi que ceux des nations amérindiennes, il fallait la présence de représentants de la France, signataire du traité en 1701. Le premier geste symbolique posé par la France fut le retour au Québec de l'exemplaire original du traité conservé dans ses Archives des colonies. Dès lors, il était tout naturel de garder informés et actifs les représentants de l'État français.

3.8. La population de Montréal et du Québec (incluant les nations amérindiennes vivant au Québec, ailleurs au Canada et aux États-Unis)

La signature du traité, en 1701, a eu des conséquences majeures sur le développement de la Nouvelle-France et la vie tant des Montréalais, que des Québécois et des Amérindiens. La commémoration n'était donc pas réservée aux historiens et chefs d'État, mais devait aussi être accessible à l'ensemble des populations québécoise et amérindienne.

3.9. Les touristes à Montréal en 2001

La Corporation devait profiter du fait que les activités se déroulaient au cours de la saison touristique pour rejoindre des visiteurs durant leur passage à Montréal ou en les invitant à venir dans cette ville pour participer aux activités.

3.10. Les représentants des médias

Les médias représentent un moyen incontournable pour rejoindre le grand public, tout en étant un public en soi. Il fallait d'abord les convaincre du sérieux et de l'intérêt de l'événement, pour ensuite les alimenter de façon régulière en information pertinente sans toutefois perdre leur intérêt par une diffusion trop soutenue. Sans leur engouement pour la programmation proposée par la Corporation, il aurait été beaucoup plus difficile d'assurer l'atteinte des objectifs.

4. OBJECTIFS

Les divers éléments de la problématique et les enjeux cernés ont permis de définir un objectif principal et deux sous-objectifs pour assurer le succès de la mission de la Corporation des fêtes du Tricentenaire de la Grande Paix de Montréal, 1701-2001 :

4.1. Faire de la Commémoration de la signature du traité de la Grande Paix « L'événement de l'été à Montréal »

4.2. Faire valoir l'existence et la portée du traité de la Grande Paix, signé à Montréal en 1701

4.3. Faire valoir la qualité de la programmation et, tout particulièrement, la commémoration du 4 août

Compte tenu du très faible niveau de connaissance du traité et des courts délais, il était **essentiel** que ces deux sous-objectifs soient poursuivis concurremment. L'atteinte de ces objectifs était mesurable et quantifiable selon les retombées médiatiques résultant des opérations de presse et de la tenue des activités de la Corporation, tant au niveau qualitatif que quantitatif, tout autant que par la fréquentation des activités entourant la commémoration.

5. APPROCHE STRATÉGIQUE DE COMMUNICATION

Compte tenu des nombreux associés et partenaires de la commémoration et considérant l'envergure de la problématique, des enjeux et des objectifs, il paraissait d'abord nécessaire de choisir un axe central de communication qui tienne lieu de dénominateur commun et d'axes secondaires qui viennent en appui soit aux faits historiques, soit aux activités.

5.1. Axe central

Les signataires du traité de la Grande Paix de 1701 n'ont pas seulement marqué un moment important de l'histoire de l'Amérique du Nord, ils ont également créé un temps fort de l'histoire de la paix dans le monde.

5.2. Axes secondaires

Le caractère international de l'événement est non seulement un fait historique, il revêt aussi un caractère particulièrement significatif durant la Décennie de la paix décrétée par l'UNESCO. Le geste des 39 délégués des nations signataires du traité est riche d'enseignements de nature à jeter un éclairage révélateur sur la richesse des cultures des nations amérindiennes. Les activités prévues n'ont pas uniquement un caractère divertissant, historique, culturel et éducatif, mais tendent à enrichir les connaissances des participants, qu'ils soient ou non touristes à Montréal en 2001. La commémoration de la signature du traité devait être une source de fierté tant pour les nations amérindiennes que pour l'ensemble de la population de Montréal, du Québec et du Canada.

5.3. Approche stratégique

Les stratégies ont été élaborées selon les objectifs, l'axe de communication principal et les axes secondaires.

- Un des éléments importants de la démarche stratégique a été de rencontrer, dès le départ, les principales nations amérindiennes et de leur présenter le plan de communication de la Corporation. Cette approche a permis de connaître leur perception et leurs attentes par rapport au projet de commémoration.
- Concentrer la communication autour de quatre temps forts[11] :
  - lancement officiel de la programmation (incluant la présentation du traité de paix) ;
  - ouverture de l'exposition *1701 la Grande Paix de Montréal* à Pointe-à-Callière ;
  - cérémonie du défilé des écoliers amérindiens et montréalais *Ambassadeurs de la paix* (lors de la journée nationale des autochtones, 21 juin 2001) ;
  - la commémoration de la signature du traité de la Grande Paix de Montréal (les 3, 4 et 5 août 2001).

11. Étant entendu que la commémoration est le point culminant.

- Associer les communautés amérindiennes à toute l'opération en leur présentant, en primeur, le plan de communication.
- Positionner officiellement les activités du tricentenaire de la Grande Paix comme « **L'événement de l'été à Montréal** ».
- Identifier les associés et les partenaires de la Grande Paix de Montréal.
- Associer le lancement officiel à la Décennie internationale de la promotion d'une culture de la non-violence et de la paix au profit des enfants du monde (UNESCO).
- Poursuivre intensivement les discussions avec les grands diffuseurs en vue d'un partenariat.
- Cibler des médias pertinents au niveau international et convenir d'un modèle d'intervention.

Pour faire des activités de commémoration de la Grande Paix « l'événement de l'été » et ainsi créer un événement d'envergure, la présentation de la programmation devait susciter l'attention des médias de plusieurs secteurs (sociaux, culturels, touristiques, historiques, éducatifs et autochtones) et intéresser une grande variété de publics.

Pour ce faire, il fallait réussir à ramener la programmation à trois ou quatre temps forts. Cela ne signifiait pas que les activités devaient se limiter à ces moments, mais l'ensemble de la programmation devait être solidement arrimée à ces temps forts. Une série d'événements, si longue soit-elle, n'impressionnerait pas : au mieux, elle forcerait à éparpiller la communication. Les temps forts ont été retenus en fonction de quatre critères précis :

- garantie de faisabilité (en termes d'échéancier et de budget, entre autres) ;
- répartition à des moments stratégiques dans le temps ;
- pertinence par rapport à la commémoration ;
- force d'attraction auprès des médias.

Un autre élément important de la stratégie était d'associer officiellement l'Organisation des Nations Unies à la Commémoration de la signature du traité de la Grande Paix de Montréal en faisant de cette commémoration « l'événement phare » de la *Décennie internationale de la promotion d'une culture de la non-violence et de la paix au profit des enfants du monde*. Il s'agissait alors de conférer à l'événement une crédibilité et une importance grandement accrues et de faciliter la diffusion des messages au niveau international. Une telle reconnaissance internationale constituait également un atout pour susciter l'intérêt des médias et du public au Québec, par rapport à une approche plus locale.

6. OUTILS DE COMMUNICATION

6.1. Activités de presse (conférences de presse et diffusion de communiqués)

Plusieurs opérations de presse ont eu lieu pour annoncer et appuyer la tenue des activités. Le lancement de la programmation, au tout début, représentait un des temps forts et devait donc constituer un événement en soi, notamment grâce à la présentation en primeur de la copie originale du traité conservé en France.

Cette première activité de presse devait positionner les événements du tricentenaire de la Grande Paix de Montréal comme « L'événement de l'été » dans les médias et comme un incontournable auprès du public, la première étape pour en faire effectivement un événement d'envergure. L'objectif a été atteint et a donné le ton pour la suite des événements, puisque cette formulation a été reprise par les médias et que le slogan a été retenu pour toutes les communications ultérieures avec les médias ainsi que pour la promotion.

Lors de cette première rencontre, un dossier de presse complet a été remis aux médias, leur présentant le contexte et les faits historiques entourant la Grande Paix de Montréal, la programmation des activités de la Corporation ainsi que la liste des associés et l'ensemble de leurs activités.

D'autres rencontres de presse sont venues annoncer les activités, en plus d'expliquer les enjeux et les événements entourant la signature du traité. Ces activités de presse devenaient un complément indispensable aux activités de commémoration, permettant de rappeler l'objet et la nature des célébrations. Les communiqués ont également été diffusés de façon régulière aux niveaux local, national et international, afin d'alimenter constamment les médias. Des contenus pertinents et adaptés aux différents médias ciblés (selon le domaine et le niveau de diffusion) ont fortement contribué à maintenir leur intérêt tout au long de l'été.

6.2. Publicité

La publicité est l'outil qui a permis d'annoncer la tenue des événements et les dates précises aux publics cibles afin d'assurer leur présence lors des activités.

Plusieurs types de médias ont été utilisés pour rejoindre divers publics : quotidiens, magazines, radio, hebdos autochtones, sites Internet, panneaux bus, bannières géantes (apposée à la tour de l'édifice principal Pointe-à-Callière), dépliants, affiches et oriflammes. Tout comme la publicité, les bannières géantes sur la tour du Musée, les affiches et les oriflammes sont des outils qui ont permis d'annoncer l'événement au grand public, particulièrement à Montréal.

Les dépliants diffusaient l'information sur l'événement tout en décrivant davantage le contexte historique et la signification du traité. À ce sujet, la Corporation a obtenu une collaboration inestimable de Tourisme Montréal et de Tourisme Québec pour leur distribution dans les présentoirs de la province. En plus des centres infotouristes très achalandés de Montréal

(square Dorchester et Vieux-Montréal), cinq centres régionaux ont été ciblés selon le profil des touristes qu'ils accueillent généralement : Dégelis, Lacolle, Rigaud, Rivière-Beaudette et Stanstead. Cet outil visait à informer les touristes venant à Montréal en 2001 de la programmation des activités de la Grande Paix de Montréal.

6.3. Guide pédagogique : *Ambassadeurs de la paix*

Avec l'aide du Programme de soutien à l'école montréalaise, la Corporation a pu élaborer un programme pédagogique complet, destiné aux élèves de la 5e et de la 6e année du primaire. À ce programme pédagogique s'ajoutait le projet de jumelage de classes amérindiennes et montréalaises en vue d'une rencontre à Montréal pour un grand défilé des Ambassadeurs de paix (les élèves eux-mêmes accompagnés de leurs professeurs), le 21 juin 2001. Par le *Guide pédagogique*, on a pu rejoindre les jeunes amérindiens et les élèves montréalais dans les classes afin de leur faire connaître l'existence et la portée du traité de la Grande Paix tout en les sensibilisant aux différentes cultures tant amérindiennes que québécoises.

6.4. Stand de la Grande Paix (exposition au Salon national du Grand Air 2001)

Le stand de la Corporation au Salon national du Grand Air mettait en valeur la programmation par la distribution de dépliants et la présence de personnes-ressources pour répondre aux questions du public. De plus, le Salon comportait en 2001 une section réservée spécifiquement aux artistes des Premières nations, ce qui permettait à la Corporation de présenter sa programmation à plusieurs Autochtones et à tous ceux qui s'intéressaient à leur culture. Le stand a également servi de fond de scène lors de conférences de presse et d'autres événements.

6.5. Site Internet

Le site Internet s'est rapidement imposé comme un outil essentiel en raison de l'ampleur de la programmation et du nombre de demandes concernant les activités de la Corporation et de ses partenaires. On y diffusait l'information auprès de tous les publics : la population des communautés amérindiennes et celles du Québec, les élèves des écoles du Québec, les historiens, les touristes et autres personnes de l'extérieur de la province et à l'international intéressées à la Grande Paix de Montréal, ainsi que les médias.

Le site comprenait les sections suivantes :

- la programmation complète des activités de la Corporation et des associés ;
- le contexte historique de la Grande Paix ;
- les partenaires de la Corporation ;
- la salle de presse, où étaient accessibles tous les communiqués émis depuis le lancement de la programmation ;
- une bibliographie sur le sujet et le contexte historique.

6.6. L'exposition itinérante sur les Premiers peuples

Un des moyens utilisés par la Corporation, qui s'échelonnait sur toute la période de programmation, était l'exposition itinérante sur les Premiers Peuples. Cette exposition a été conçue et réalisée par le Groupe Cleary, dans le but d'offrir aux Québécois la possibilité de se familiariser avec les 11 nations autochtones du Québec actuel. Elle présentait la culture des Premières nations, leur mode de vie traditionnel et actuel. Permettant de faire connaître l'existence du traité de la Grande Paix de Montréal et les cultures autochtones, l'exposition a été présentée dans les principaux centres commerciaux de 14 villes du Québec.

6.7. Les temps forts de la programmation

Les événements constituaient évidemment les moyens privilégiés de la Corporation pour rejoindre ses publics cibles et faire valoir l'existence et la porté du traité et présenter des activités de qualité. Outre le lancement de la programmation, les autres temps forts ont été : l'ouverture de l'exposition conçue et produite par Pointe-à-Callière sur la Grande Paix de 1701 ; la cérémonie du défilé écoliers Ambassadeurs de la paix et la commémoration comme telle de la signature du traité de la Grande Paix de Montréal lors du Grand Rassemblement des 3, 4 et 5 août 2001.

6.7.1. L'exposition de Pointe-à-Callière

La conférence de presse du 1er mai pour annoncer l'ouverture de l'exposition sur la Grande Paix de 1701 s'est avérée un franc succès. Les principaux médias se sont déplacés mais, surtout, un grand nombre de journalistes ont demandé à visiter ou revisiter l'exposition tout au long de l'été, ont sollicité des entrevues, des tournages, etc. L'exposition contribuait à satisfaire la curiosité des Québécois, des touristes et des historiens intéressés à connaître davantage le contexte et les faits historiques entourant la signature du traité de la Grande Paix de Montréal en 1701.

6.7.2. Le Défilé des Ambassadeurs de paix

Le 21 juin 2001 étant la Journée nationale des peuples autochtones, la Corporation a tenu souligné cette journée de façon spéciale, par un défilé de centaines d'enfants dans le Vieux-Montréal. Ces jeunes participaient au programme pédagogique d'échange entre les écoles montréalaises et amérindiennes. Portant les masques et bannières qu'ils avaient fabriqués en classe pour le défilé, les écoliers ont entrepris une marche qui les mena du Vieux-Port à la place Royale pour participer, en présence de dignitaires, à une cérémonie où ils ont déposé leurs messages de paix. Ces messages de paix ont par la suite été transmis à l'UNESCO dans le cadre de la Décennie internationale de la promotion d'une culture de la non-violence et de la paix au profit des enfants du monde. Cette cérémonie, à laquelle ont participé plus de 1 200 personnes, mettait en valeur les enfants y prenant part et, pour les autres participants, toute la portée de la signature du traité et sa signification au niveau local et international.

6.7.3. La commémoration du traité lors du Grand Rassemblement (3, 4 et 5 août 2001)

Point culminant de toute la programmation, la fin de semaine des 3, 4 et 5 août 2001 où un ensemble d'activités visait à célébrer la paix, dans une ambiance familiale et une atmosphère de fête. En collaboration avec la firme BDDS | Weber Shandwick, une opération de placement d'entrevues a été effectuée auprès des médias électroniques, trois semaines avant la fin de semaine des 3, 4 et 5 août 2001, afin que les deux coprésidents de la Corporation, Francine Lelièvre, directrice générale de Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal et André Dudemaine, directeur de Terres en vues, annoncent l'événement et incitent le plus grand nombre de personnes à y participer. Le message portait sur cette fin de semaine unique, haut lieu de nombreuses activités culturelles et gratuites pour toute la famille.

6.8. Autres activités

Les activités au cours de cette fin de semaine ont été nombreuses et très variées :

- Déclaration de paix des femmes, à laquelle participaient plusieurs femmes autochtones et québécoises influentes.
- Cérémonie spirituelle de la Parole de la Paix, célébrée à la basilique Notre-Dame.
- Marché public à Pointe-à-Callière où des artisans en costumes d'époque vendaient leurs produits durant toute la fin de semaine.
- Section d'art autochtone, avec des chants, des danses, des contes et légendes et des activités traditionnelles.
- Défilé des « rabaskas » et cérémonie de commémoration de la signature du traité, avec une représentation théâtrale évoquant à la fois l'arrivée en canots des délégués amérindiens à Montréal en 1701 venus signer le traité de la Grande Paix, et la signature comme telle mettant en scène les principaux personnages historiques.
- Cérémonie de commémoration du tricentenaire de la Grande Paix de Montréal, en présence de plusieurs dignitaires, dont le maire de Montréal, Pierre Bourque, le ministre des Affaires autochtones, Guy Chevrette, le premier ministre du Québec, Bernard Landry, le ministre du Commerce international du Canada, Pierre Pettigrew, le consul général de France, Jacques Audibert, ainsi que des représentants de nations autochtones du Québec, du Canada et des États-Unis.
- Grande fête familiale et épluchette de blé d'Inde, une activité gratuite pour tous les gens sur place.
- Lâcher de 5 000 ballons afin de promouvoir la paix dans le monde et conclure les festivités.

D'autres moyens ont été utilisés pour communiquer l'événement du tricentenaire de la Grande Paix. Certains de ces moyens allaient au-delà des outils et des actions de communication et sont devenus des symboles de la paix.

La liste qui suit démontre à nouveau à quel point la Corporation est parvenue à créer un événement au rayonnement local, national et international grâce à ses actions de relations publiques et de communication :

- Désignation du terre-plein Est de la place d'Youville en *Place de la Grande Paix de Montréal*, là où d'ailleurs se déroulait la majorité des activités de célébrations du Tricentenaire de la Grande Paix.
- Lancement du livre *La Grande Paix : chronique d'une saga diplomatique*, relatant les faits historiques et expliquant l'univers politique et culturel dans lequel évoluaient les acteurs du traité de paix en 1701. Les Éditions Libre Expression et Pointe-à-Callière, en coédition avec la Corporation, lancent ce livre abondamment illustré par Francis Back (2001).
- Cérémonie de l'Arbre de paix, un pin blanc qui symbolise, selon la tradition iroquoienne, la paix avec les voisins et alliés. L'Arbre de paix sera par la suite confié aux Amis de la montagne et prendra racine sur le mont Royal.
- Émission, le 3 août par Postes Canada, du timbre commémoratif de la Grande Paix, illustré par Francis Back et soulignant la Grande Paix de Montréal et son tricentenaire.
- Remise aux dignitaires présents lors du Grand Rassemblement des médailles commémoratives de la Grande Paix.
- Dévoilement par la Commission des lieux et monuments historiques du Canada de plaques commémoratives soulignant l'importance du Traité et rendant hommage aux responsables de cette paix : Kondiaronk et Louis-Hector de Callière

7. MÉTHODES D'ÉVALUATION

7.1. Vigie médiatique et évaluation des retombées

Une revue de presse quotidienne et une évaluation quantitative de la couverture médiatique ont permis de mesurer l'atteinte du principal objectif de départ, soit de faire de la commémoration de la signature du traité de la Grande Paix « l'événement de l'été à Montréal ». Nous avons calculé la valeur publicitaire des retombées de publications imprimées en multipliant le nombre de lignes agates traitant de la Grande Paix par le coût à la ligne agate de la publication. Pour ce qui est des retombées électroniques, nous multiplions le nombre de minutes par une valeur déterminée selon la station et l'heure d'écoute. Notons par ailleurs qu'il n'y a eu, au cours de la réalisation de ce projet, aucune retombée négative significative dans la couverture médiatique.

7.2. Estimation de la fréquentation aux activités

Les entrées aux diverses activités payantes et les estimations des foules par les services de police et de sécurité permettent d'évaluer la fréquentation aux diverses activités de la programmation.

7.3. Commentaires généraux

Les commentaires reçus par courrier ou verbalement permettent également de confirmer les résultats de l'évaluation de la couverture médiatique et de l'estimation des foules pour ce qui est de l'appréciation de la qualité de la programmation.

8. RÉSULTATS – ATTEINTE DES OBJECTIFS

8.1. Une importante couverture médiatique

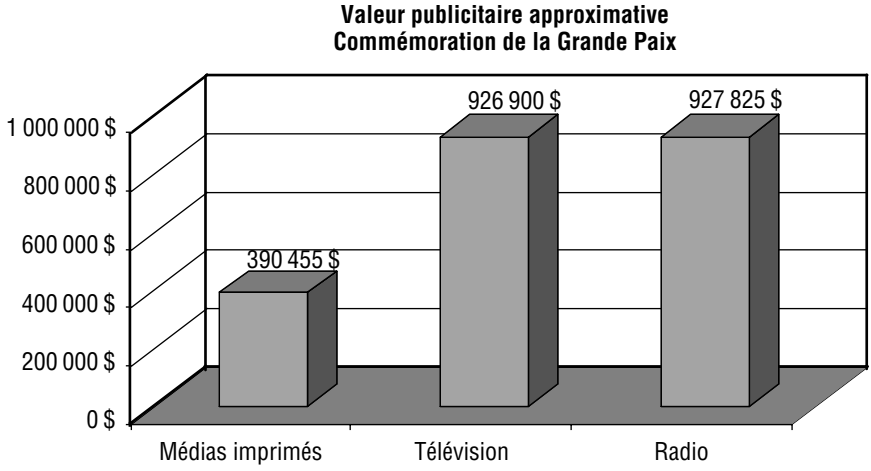
Nous pouvons très certainement affirmer que la commémoration de la Grande Paix de Montréal a été, du point de vue de la couverture médiatique, un grand événement en 2001. En effet, non seulement les médias ont-ils répondu nombreux aux invitations que la Corporation leur adressait, mais ils ont en outre couvert de façon significative les différentes activités. Ils ont également offert une lecture très positive tant des intentions que des manifestations.

Quelques statistiques témoignent de l'ampleur de la couverture médiatique obtenue concernant la Grande Paix de Montréal :

- plus de 150 articles dans les quotidiens au Québec, au Canada et à l'étranger ;
- plus de 6 heures de reportages aux nouvelles télévisées ;
- plus de 10 heures de reportages spéciaux à la télévision, dont une émission spéciale de 6 heures en direct à RDI ;
- un total de plus de 15 heures de couverture télévision ;
- plus de 11 heures de reportages et de chroniques à la radio ;
- plus de 6 heures d'émissions de radio spécialement consacrées à la Grande Paix ;
- un total de plus de 17 heures de couverture radio ;
- sans oublier les nombreux articles dans les magazines au Québec et à l'étranger.

FIGURE 10

Valeur publicitaire approximative de la couverture médiatique



8.2. UNE FORTE FRÉQUENTATION DES ACTIVITÉS DE LA PROGRAMMATION

Le résultat global des efforts consentis tant par la Corporation que par ses partenaires et ses associés est une fréquentation généralement imposante. On peut avancer le chiffre de 2,5 millions de personnes qui ont participé à l'une ou l'autre des activités de commémoration. De ce nombre, 500 000 personnes ont participé aux activités de la Corporation, de Terres en vues et de Pointe-à-Callière. À lui seul, le Grand Rassemblement des 3, 4 et 5 août 2001 a attiré 180 000 personnes.

8.3. DES COMMENTAIRES FAVORABLES

L'appréciation générale a été très favorable. Les commentaires positifs des visiteurs, recueillis à Pointe-à-Callière et chez les différents associés, les paroles et les lettres de félicitations reçues des collaborateurs et des communautés amérindiennes sont autant de gestes qui témoignent du climat de satisfaction qui a entouré l'ensemble de la commémoration de la Grande Paix de Montréal.

9. ÉCHÉANCIER

9.1. Période de préparation : janvier 2001 à mars 2001

Il s'agit de la période de recherche et de validation, de planification stratégique, d'élaboration du plan de communication et de conception des outils de communication.

9.2. Période de réalisation : mars 2001 à août 2001

Les actions de communication ont été nombreuses et continues durant cette période de réalisation. Avec une programmation déjà connue des médias et du grand public, il fallait nécessairement respecter tous les délais. Les quatre moments forts exigeaient pour leur part un respect très précis de l'échéancier par tous les intervenants :

- 21 mars : lancement officiel de la programmation et présentation du traité de 1701 ;
- 1er mai : ouverture de l'exposition *1701 Grande Paix de Montréal*, à Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal ;
- 21 juin : cérémonie du défilé des écoliers Ambassadeurs de la paix ;
- 3, 4 et 5 août : commémoration de la signature du traité de la Grande Paix de Montréal lors du Grand Rassemblement tenu aux abords de Pointe-à-Callière.

10. IMPACT DU RÉSEAUTAGE ET DES PARTENARIATS

Le défi était de taille : concevoir et promouvoir les célébrations du tricentenaire d'un événement inconnu du grand public et qui, malgré sa très grande importance historique, était demeuré quasi absent des livres d'histoire. La Corporation est parvenue à s'entourer de près de 60 organismes culturels associés pour offrir à la population québécoise et amérindienne plus de 150 activités en 150 jours. L'initiative des deux organismes fondateurs de la Corporation, Pointe-à-Callière et Terres en vues, a ensuite obtenu l'appui indispensable de partenaires, notamment celui du gouvernement du Québec, partenaire majeur dans la réalisation de ce projet. De plus, la Corporation a réussi à recevoir l'approbation des communautés amérindiennes et à élaborer une programmation qui répondait à leurs attentes, tout en maintenant habilement les bonnes relations entre le gouvernement du Québec et leurs nations.

11. POLITIQUE DE VISIBILITÉ DE LA GRANDE PAIX DE MONTRÉAL POUR SES PARTENAIRES ET ASSOCIÉS

11.1. Outils de communication institutionnelle

La Corporation, à des fins institutionnelles, dispose de divers outils de communication ne portant que sa propre identification graphique. C'est le cas nommément des cartes d'affaires du personnel cadre, du papier en-tête utilisé pour la correspondance institutionnelle et de différents autres outils qui pourraient s'avérer utiles dans le cours normal de ses affaires.

11.2. Identification et positionnement du partenaire majeur : le gouvernement du Québec

Selon l'entente signée avec le gouvernement du Québec, la Corporation des fêtes du tricentenaire de la Grande Paix de Montréal,1701-2001 s'engageait à « reproduire, sur toute campagne publicitaire, sur tout document d'information et sur tout document promotionnel qu'elle réalise, la signature officielle du Gouvernement ».

La visibilité du gouvernement du Québec a donc été présente dans les éléments suivants :

a) Imprimés
- les communiqués de presse ;
- des placements publicitaires ;
- les dépliants et le programme d'activités incluant le message du premier ministre du Québec (avec photo) ou du ministre délégué ;
- les cartons d'invitation ;
- le programme officiel avec message du premier ministre.

b) Éléments promotionnels
La signature du gouvernement du Québec apparaissait de façon prédominante sur :
- les affiches ;
- les bannières ;
- les panneaux publicitaires de type Médiacom le cas échéant ;
- la signalisation sur les sites ;
- les messages télédiffusés le cas échéant ;
- le site Web.

c) Événements
- l'identification lors d'événements organisés par la Corporation ;
- la présence d'un représentant du gouvernement du Québec lors des activités protocolaires organisées par la Corporation.

11.3. Identification et positionnement des partenaires de prestige (participation financière et en services : 200 000 $ à 500 000 $)

Pour les autres partenaires de prestiges, une structure hiérarchique de visibilité et de positionnement a été planifiée et proposée qui s'est traduite dans les outils de communication tels les imprimés, le programme officiel, le dépliant, les affiches, les bannières, les cartons d'invitations, les communiqués, la publicité, les inaugurations.

a) Activités de programmation
   - Le partenaire de prestige s'engage à présenter une activité de programmation de la Corporation.

La Corporation des fêtes de la Grande Paix de Montréal s'engageait à assurer au partenaire de prestige une visibilité assurée par les moyens de communication suivants :

b) Imprimés
   - le programme officiel ;
   - le dépliant / programme des activités ou autre document promotionnel ;
   - le communiqué de presse (sujets à déterminer) ;
   - les cartons d'invitation.

c) Éléments promotionnels
   - les affiches ;
   - les bannières ;
   - les annonces publicitaires ;
   - la signalisation sur les sites ;
   - l'identification sur le site Web.

d) Participation aux événements
   Pour toute activité, une invitation était lancée au partenaire de prestige pour participer aux :
   - conférences de presse ;
   - cérémonies protocolaires ;
   - inaugurations ;
   - lancements.

11.4. Identification et positionnement des autres partenaires financiers (participation financière et en services : 100 000 $ à 200 000 $)

a) Activité de promotion
   - Le partenaire financier s'engageait à être associé à une activité de promotion des fêtes de la Grande Paix de Montréal et à en supporter une partie des coûts.

   Ex. : Un cahier spécial encarté dans tous les quotidiens du Québec.

La Corporation des fêtes de la Grande Paix de Montréal s'engageait à assurer au partenaire financier la visibilité suivante :

b) Imprimés
- les communiqués de presse (sujet à déterminer) ;
- les annonces publicitaires ;
- le dépliant / programme des activités ou autre document.

c) Éléments promotionnels
- les affiches ;
- les messages radiodiffusés le cas échéant ;
- le site Web.

d) Participation aux événements
Pour toute activité, une invitation était lancée au partenaire financier pour assister aux :
- conférences de presse ;
- présentations ;
- cérémonies protocolaires ;
- inaugurations ;
- lancements.

11.5. Visibilité des associés

Les associés sont des organismes culturels, institutions ou corporations qui se sont montrés intéressés à réaliser un projet, une exposition, une publication, etc., et qui ont fait la promotion de la Grande Paix de Montréal.

La Corporation des fêtes de la Grande Paix de Montréal s'engageait à assurer la visibilité suivante :

Mention dans :

– la campagne de relations de presse ;

– la campagne de relations publiques.

Mention dans :

– le programme d'activités encarté dans un quotidien, le cas échéant ;

– le site Web.

Elle devait promouvoir la programmation des associés auprès de divers publics de la grande région métropolitaine et des nations amérindiennes :

– invitation aux conférences de presse ;

– la mention dans les dossiers de presse.

12. CONCLUSION

En définitive, les objectifs de cet événement ont été atteints et l'ampleur de l'activité a été rendue possible grâce à l'importance du réseau associatif mis en place pour l'occasion et à la qualité des partenariats établis tant avec les organismes d'État que les organismes privés. Avec un échéancier serré obligeant une planification efficace dans un laps de temps réduit, l'équipe de la

Corporation et celle de BDDS | Weber Shandwick ont réussi à élaborer une solide stratégie et à réaliser les diverses activités de communication qui ont contribué à faire de la Commémoration de la signature du traité de la Grande Paix « L'événement de l'été à Montréal », permettant d'informer toute la population. Avec une participation du public de près de 2,5 millions de personnes au Québec et une couverture médiatique au-delà de toute espérance, nous pouvons affirmer que nous avons présenté une commémoration de ce tricentenaire digne de la signification et de l'ampleur du geste de 1701.

Pour en savoir plus...

BATESON, G. (1979). *La nature et la pensée*, Paris, Éditions du Seuil.

BEAULIEU, P.-M. (1999). *La commandite d'événement : processus du transfert d'image*, Montréal, Université du Québec à Montréal.

BENVENISTE, F. et S. PIQUET (1988). *La pratique du parrainage*, Paris, Vuilbert.

BOULET, Y. (1989). *La commandite d'événement : un nouvel outil marketing*, Montréal, Agence d'ARC.

BOYER, L. et N. EQUILBEAY (1990). *Histoire du management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

BRÉBISSON, G. (1986). *Le mécénat*, Paris, Presses universitaires de France.

CUNNINGHAM, M. *et al.* (1992). *Event Marketing : The Evolution of Sponsorship from Philanthropy to Strategic Promotion*, Kingston, Queen's University, School of Business, Research Program.

DAMBRON, P. (1991). *Sponsoring et politique de marketing*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

DAMBRON, P. (1993). *Mécénat et sponsoring, la Communication+*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

DOUSSET, M.P. (1994). « L'Europe et le sponsoring international », dans V. Fischer (dir.), *Le sponsoring international*, Montréal, Boréal.

FISCHER, V. (dir.) (1994). *Le sponsoring international*, Montréal, Les éditions du Boréal.

FISCHER, V. et R. BROUILLET (1990). *Les commandites : la pub de demain*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

FOMBRUN, C.J. (1996). *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

GODBOUT, A. *et al.* (1991). *Pratique de la commandite commerciale au Québec : une étude empirique*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, Chaire de gestion des arts.

GODLEWSKI-SEGRESTAN, S. (1991). *Mécénat d'entreprise et stratégie : le mécénat à l'heure des fondations d'entreprise*, Paris, Dunod.

GREGORY, P. (1984). « Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle », *Revue française de gestion*.

GRIGNON-CORREIA, G. (1998). *Image de la commandite d'événement culturel chez les récepteurs*, Montréal, Université du Québec à Montréal.

GRUNIG, J.E. et H. TODD (1984). *Managing Public Relations*, New York, Rinehart and Winston.

HABERMAS, J. (1984). *The Theory of Communicative Action*, Boston, Beacon Press.

HAVARD, G. (1992). « La grande paix de Montréal de 1701 : les voies de la diplomatie franco-amérindienne », *Recherches amérindiennes au Québec*.

KATZ, E. et P.F. LAZARSFELD (1966). *Personal Influence : The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, New York, Free Press.

KEABLE, J. (2004). *Le dossier noir des commandites – L'industrie de l'unité nationale contre la démocratie québécoise*, Montréal, Lanctôt.

LAFORCE, M. (1982). « De nouvelles voies pour le sponsoring », *France-Régions/Revue nationale des Chambres de commerce et d'industrie*, mars.

LENA, H. (1991). *Fiscalité du mécénat : dons, œuvres d'art, parrainage, sponsoring, fondations d'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France.

MASSE, N. et L.-C. MARTEL (2000). « S'afficher, c'est payant ! Le bilan social », *Info Presse communications*, vol. 16, n° 2, suppl. Relations publiques, octobre.

MINISTÈRE DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES ET DE L'IMMIGRATION (1987). *Le parrainage : droits et obligations du garant*, Québec, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration.

PIQUET, S. et UNION DES ANNONCEURS (1985). *Sponsoring et mécénat : la communication par l'événement*, Paris, Vuibert.

PLAT, V. et A. CORNEC (1985). *Sponsoring : le parrainage publicitaire*, Paris, Masson.

PROULX, S. et A. VITALIS (1998). « Paradoxes de la réception médiatique à l'heure de la mondialisation des médias », dans *Médias et mondialisation : vers une citoyenneté nomade*, Rennes, Éditions Apogée.

ROSE, J.-J. (1986). *L'Or pour l'art : des mécènes aux sponsors*, Paris, Flammarion.

SAHNOUN, P. (1986). *Le sponsoring : mode d'emploi – Guide pratique d'organisation d'opération de sponsoring à l'intention des chefs d'entreprise*, Paris, Chotard.

THÉROUX, P. et N. VALLERAND (2002), « Philanthropie et mécénat », *Les Affaires*, vol. 74, nº 9, p. 59-65.

TREMBLAY, J. (1998). « Alcan mise davantage sur l'implication communautaire », *Les Affaires*, cahier Entreprendre, 2 mai, p. 34.

TURGEON, N. et A. GODBOUT (1991). *Le sponsoring comme moyen de communication*, Montréal, École des Hautes Études commerciales.

VESCIA, R. (1987). *Le mécénat : art de la communication, communication de l'art*, Paris, Economica.

WESTPHALEN, M.-H. (1994). *Le communicator : guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, 2e éd., Paris, Dunod.

Site Web

http ://ten-io.com/loewshotels/loewsprograms.html#neighbor

CHAPITRE 5

RELATIONS PUBLIQUES INTERNATIONALES ET INTERCULTURELLES

Même si les télécommunications,
les satellites, les ordinateurs
et les médias transnationaux
relient la planète et fournissent des occasions
sans précédent d'établir des liens identitaires
plus étroits entre les pays,
ce potentiel de croisements culturels
provoque également des inquiétudes relatives
à l'érosion des identités culturelles
des peuples d'origine.

Anura Goonasekera

La mondialisation de la communication
nous force à repenser la question de l'altérité.

Wolton

La conscience de l'Autre s'établit à l'intérieur de paramètres culturels qui influencent nos relations avec les autres peuples et les différents groupes culturels. L'exercice des relations publiques n'échappe pas à cette vision culturelle des relations entre les personnes et les peuples, en fonction de la nouvelle donne globalisante :

> La mondialisation a des effets différents, selon les aspects de la réalité. Parfois elle unit, parfois elle oblige à plus d'ouverture. Concernant la culture au sens large, la mondialisation, en déstabilisant toutes les identités, en rendant plus visibles les inégalités, en accentuant le poids de la modernité, crée des déséquilibres. Après la séduction de l'ouverture apparaît le besoin de retrouver ce qui fait sens pour soi : l'identité culturelle devient alors un phénomène central. Ainsi ne faut-il jamais sous-estimer les revendications culturelles, sinon elles deviennent les antichambres de la révolte (Wolton, 2003, p. 53).

Or, ces antichambres sont souvent celles de l'intolérance où nous confinent les cages de Faraday de notre myopie interculturelle, un peu comme ces constructions qui tentent de protéger nos souverainetés : Grande Muraille de Chine, mur de Berlin, ligne Maginot, mur de protection d'Israël, frontières nationales, barrières tarifaires, boucliers anti-missiles, langues, autant de cages de Faraday élevées entre les individus, les organisations et les États. La mondialisation elle-même peut devenir une cage de Faraday, dans son aspect dynamique, lorsqu'elle devient une stratégie d'impérialisme culturel ou socio-économique. Mais que l'on soit pro ou antimondialisation, on ne peut y échapper, car la mondialisation s'insinue dans tous les aspects de notre vie : cela commence avec le journal du matin qui accompagne notre café de nouvelles en provenance de tous les coins de la planète ; puis, nous enfilons des vêtements fabriqués un peu partout dans le monde et nous nous rendons au travail dans un véhicule (métro, auto, autobus) fabriqué en tout ou en partie à l'extérieur de notre pays. Notre journée se déroule ensuite en remplissant nos fonctions de travail, selon les normes plus ou moins internationales en vigueur dans notre secteur d'activité ; sur l'heure du midi, nous allons prendre notre repas dans un restaurant nous proposant quantité de mets étrangers. Et nous terminons la journée en écoutant le bulletin de nouvelles qui nous fait partager l'actualité mondiale, comme le rappelle le Groupe de Lisbonne (1994, p. 13) :

> On a une première impression de ce à quoi ressemble la « dimension » globale de la condition humaine d'aujourd'hui en écoutant la télévision entre 18 h 30 et 20 h 30. En 30 minutes, un flot d'images déferle des quatre coins de la Terre, sur tous les aspects de la vie ; le téléspectateur se transforme alors en une petite molécule qui flotte dans une galaxie d'univers partageant,

> pendant un moment, une histoire commune qui se déroule sur une même planète. Cela est particulièrement vrai dans le cas des « Triadiens » (les habitants des trois régions les plus riches de la Terre, à savoir l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et le Japon, et certains des « petits dragons » de l'Asie du Sud-Est).

Bien sûr, les populations de certaines régions du globe ne sont pas touchées par la mondialisation des communications. Cependant, une réalité transethnique et transculturelle émerge progressivement, avec le renforcement des cultures locales, dans la foulée de ce que Feather (1997) appelle la communication « glocale[1] », rejoignant ainsi Wolton : « Plus les individus circulent, s'ouvrent au monde, participent à la modernité et à une sorte de "culture mondiale", plus ils éprouvent le besoin de défendre leurs identités culturelle, linguistique, régionale » (Wolton, 2003, p. 23). Quel est l'impact de la mondialisation et de la régionalisation sur la transformation des relations publiques et quelle est l'influence des relations publiques sur ce phénomène de communication internationale ? Pour répondre à ces questions, il faut tout d'abord considérer à quel point nous sommes amenés à côtoyer, quotidiennement, des citoyens de toutes les races et cultures, un phénomène nouveau dans l'histoire de l'humanité :

> La mondialisation de l'économie et des sociétés est un phénomène récent ; par conséquent, les formes et les procédés par lesquels elle passe sont multiples et variés. Certains peuvent disparaître d'ici 10 à 15 ans ou perdre de leur pertinence. Les facteurs nationaux continuent d'influer sur la manière dont la mondialisation, sous toutes ses facettes, transforme le visage de l'économie et de la société d'un pays. […] Aucune de ces formes de mondialisation n'illustre, de façon paradigmatique, la nature et les caractéristiques de la mondialisation. Leurs principaux théoriciens ne peuvent donc prétendre détenir une plus large part de la vérité que les autres (Groupe de Lisbonne, 1994, p. 31).

Ce grand brassage des peuples et des cultures n'est pas sans répercussions sur les relations publiques. En effet, de plus en plus de relationnistes exercent maintenant leur profession à l'étranger[2] ou doivent voyager pour accomplir plusieurs de leurs activités de communication. S'ils demeurent dans leur pays, ils doivent tenir compte de l'actualité internationale dans leur secteur d'activité et

1. « Glocale » étant la contraction de globale et locale.
2. Dans ce chapitre, on a tenté d'utiliser le moins possible le mot « étranger » comme synonyme d'international. D'un point de vue communicationnel, il n'y a pas d'étrangers, mais uniquement des cultures locales en interaction les unes avec les autres.

dans les médias ou contribuer à l'émergence de cette actualité par le rayonnement mondial de l'information qu'ils diffusent, tout en se demandant « à quelles conditions organiser, à l'heure de la mondialisation des industries de la communication, la cohabitation pacifique des cultures ? Soit on arrive à lier de manière satisfaisante communication, mobilité, identité et culture. Soit on sous-estime la complexité du problème et il faut s'attendre à un retour de bâton de l'identité » (Wolton, 2003, p. 25 ; souligné dans le texte original).

Comme cadre conceptuel des relations publiques internationales, plusieurs approches sont proposées par les différentes écoles de pensée évoquées au chapitre 2. En complément d'information, nous pourrions retenir le modèle LESCANT (Victor, 1992) ainsi que l'approche de Salacuse (1991). En premier lieu, rappelons que pour le modèle LESCANT David Victor identifie plusieurs aspects culturels dont doit tenir compte le relationniste dans ses démarches de communications internationales. L'acronyme LESCANT présente, sous sept catégories, les éléments qui affectent les communications sur la scène internationale :

- **L**angage : la première barrière aux échanges, mais surtout une forme d'expression de la richesse culturelle locale.
- **E**nvironnement : le contexte politique et humain propre à chaque pays.
- **S**ociété : l'organisation sociale et la structure des rapports sociaux.
- **C**ontexte (au sens de conjoncture) : plus ponctuel, concerne les caractéristiques de la situation qui a cours au moment d'une intervention dans un pays.
- **A**utorité : les modes formels et informels de l'expression de l'autorité dans chaque pays, notamment l'exercice d'un pouvoir coercitif.
- **N**on-verbal : la communication paraverbale et la codification non verbale des échanges, propres à chaque culture et sous-culture.
- **T**emps : réalité dont la conception fluctue considérablement d'une culture à l'autre et influe sur les modalités de communication entre les personnes : « Le temps parle. Il parle plus ouvertement que les mots. Il parle haut et clair et son

> message passe. N'étant pas autant l'objet de manipulations que la langue parlée, il est donc moins sujet aux distorsions. Le temps dit la vérité alors que les mots mentent[3]. »

La grille d'analyse LESCANT peut servir de repère pour les relationnistes qui désirent valider leurs modes d'intervention à l'international[4]. On peut également tenir compte des aspects mis en évidence par J.W. Salacuse (1991), dans son ouvrage *Making Global Deals : Negotiating in the International Marketplace,* quant à l'importance de tenir compte des différences culturelles propres à chaque contexte national où l'on intervient. Salacuse souligne entre autres l'importance de :

- clarifier les buts, en particulier les objectifs communs ;
- tenir compte des attitudes propres à chaque groupe culturel relativement aux questions débattues ;
- ne pas oublier les styles de communication, qui varient d'une culture à l'autre ;
- ne pas oublier la conception du temps, qui varie selon les pays.

L'approche de Salacuse inclut également des considérations sur les émotions et leurs modes d'expression dans le cadre de négociations, sur les formalités d'entente ainsi que sur leur processus d'élaboration séquentielle, préalables à la conclusion d'ententes officielles. Enfin, Salacuse rappelle l'organisation des équipes de travail (organisationnelles et transorganisationnelles, bipartites et multipartites) qui peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre ainsi que l'attention devant être apportée à la capacité de gérer le stress inhérent à la prise de risques, souvent élevé lorsqu'on intervient sur la scène internationale.

---

3. Traduction libre de : « *Time talks. It speaks more plainly than words. The message it conveys comes through loud and clear. Because it is manipulated less consciously, it is subject to less distortion than the spoken language. It can shout the truth where words lie* » (Hall, 1973, p. 1).
4. Selon l'étude portant sur l'exercice des relations publiques, effectuée en 2003 par la Chaire en relations publiques de l'UQAM, en collaboration avec la Société des relationnistes du Québec, 66,8 % des relationnistes interviennent au Québec seulement, 21,4 % au Canada, 5,1 % aux États-Unis et 6,8 % dans divers pays (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004).

5.1. CAGES DE FARADAY MODULAIRES ET MONDIALISATION DES ENJEUX

Nous pouvons considérer les relations publiques internationales en fonction de l'analogie de la cage de Faraday dont le blindage se complexifie par les barrières culturelles qui modulent, souvent à notre insu, les modes de communication de chaque groupe culturel. L'Américain Edward T. Hall exprime ce renforcement inconscient des barrières culturelles en soulignant l'hégémonisme sous-jacent à la plupart des relations avec d'autres peuples :

> À titre de citoyens de ce pays, nous nous rendons souvent coupables d'ethnocentrisme. Dans la plupart de nos programmes d'aide aux pays étrangers, nous avons la main lourde quand il s'agit de négocier avec leurs ressortissants. Nous insistons pour que les choses soient faites à notre manière. Par conséquent, nous donnons l'impression que nous considérons les ressortissants étrangers comme des « Américains sous-développés ». Notre attitude ne comporte généralement pas de malice mais relève plutôt de l'ignorance, ce qui est une faute tout aussi grave dans les relations internationales. Non seulement sommes-nous dans l'ignorance presque totale des attentes des autres pays, mais nous ignorons également la portée du message que notre comportement habituel communique aux autres peuples[5].

Bien que les États-Unis ne soient pas l'Amérique, il semble tout de même que les relationnistes d'Amérique du Nord ou de l'Occident peuvent trouver intéressante cette dénonciation faite par Hall de l'hégémonisme. Sur la scène internationale, le principal défi des relations publiques est d'abord d'ordre culturel : créer des liens de compréhension mutuelle afin de surmonter les multiples barrières d'incompréhension qui s'élèvent entre les divers environnements politiques, économiques, religieux, etc. Considérons ces obstacles comme autant de blindages modulaires qui génèrent souvent plus d'incommunicabilité que de réelle compréhension entre les interlocuteurs internationaux. Mais quelle est la nature de cette cage modulaire dans laquelle chaque interlocuteur participant à la communication est plus ou moins prisonnier (volontairement ou inconsciemment) ?

5. Traduction libre de : « *As a country we are apt to be guilty of great ethnocentrism. In many of our foreign aid programs we employ a heavy-handed technique in dealing with local nationals. We insist that everyone else do things our way. Consequently we manage to convey the impression that we simply regard foreign nationals as "underdeveloped American". Most of our behavior does not spring from malice but from ignorance, which is as grievous a sin in international relations. We are not only almost totally ignorant of what is expected in other countries, we are equally ignorant of what we are communicating to other people by our own normal behavior* » (Hall, 1973, p. xiii).

Si l'on considère à nouveau la cage de Faraday, mais cette fois sous son aspect modulaire, on constate qu'elle est fabriquée de panneaux assemblés par profils, permettant une très grande souplesse d'adaptation dimensionnelle, aisément démontable, transformable et remontable, tout en garantissant les hautes performances d'affaiblissement radioélectrique initiales[6]. En d'autres termes, la cage de Faraday peut être transportable avec toutes ses caractéristiques d'efficacité sur le plan de son blindage. Pour reprendre l'analogie avec la communication, chaque individu, chaque organisation peut voyager à l'intérieur de sa propre cage de Faraday, un phénomène que Faith Popcorn désigne sous le nom de « cocon blindé », une variable du *cocooning* (Popcorn, 1991, p. 29). En dépit de cet isolement à l'intérieur des murs rassurants de sa propre culture se développe une interdépendance entre cages de Faraday appartenant à des réseaux de filiation qu'on peut observer au plan mondial, comme le rappellent Brunet et Charron (2002, p. 2) : « On vivrait une interdépendance globale liée à l'indétermination souvent à la merci de changements abrupts et discontinus. Il n'y aurait plus de solution générale, mais plusieurs options, chacune étant reliée à une situation locale spécifique. »

Bien qu'elle s'exercent de manière décloisonnée, du moins en apparence, les relations publiques internationales se déploient de plus en plus dans un monde où se consolident les barrières identitaires, ce qui n'est pas sans complexifier la profession de relationniste dont chaque geste est déjà scruté à la loupe mondialisée des médias, des groupes de pression et de la concurrence industrielle. Les relationnistes doivent donc tenir compte, dans l'exercice quotidien de leurs fonctions, des différences culturelles, raciales, ethniques et religieuses, sans oublier les modes de gestion en vigueur dans chaque pays. Chacune de ces spécificités recouvre de multiples obstacles à la communication symétrique, surtout dans sa dimension médiatique. Par exemple, dans le domaine de la culture scientifique internationale (et même locale), deux solitudes sont souvent en présence : « On ne peut pas parler d'offre et de demande symétriques et égales en parlant de la demande de culture scientifique et de l'offre des médias », selon Marianne Kugler (2003). Il en va de même pour les autres aspects de diversité culturelle, religieuse, de genre, politique, etc. Par conséquent, les relationnistes doivent tenir compte des considérations politico-légales, scientifiques, religieuses et culturelles, locales et internationales, s'ils veulent être en mesure d'apporter une contribution professionnelle à leur organisation (employeur ou cliente) pour positionner mondialement sa présence

6. <http ://www.siepel.com/pages/glossaire.html>.

institutionnelle. Cette présence s'exprime par les actes et les discours de l'organisation, incluant la communication interne qui peut, elle aussi, revêtir une dimension internationale. En effet, le personnel étant souvent composé d'employés qui travaillent dans plusieurs pays, le simple fait de publier un journal interne relève de la haute diplomatie si l'on veut s'assurer de respecter les différences de cultures et de genres, de même que les divergences en matière de choix politiques, de religions, d'idéologies, de valeurs sociales, etc.

Bien sûr, diverses approches d'intervention, y compris le rôle conseil, sont à maîtriser en relations publiques internationales. Ainsi, des guides d'ondes pour l'établissement de relations entre les peuples contribuent au développement d'activités qui arrivent à créer la communication, en franchissant les multiples barrières de la cage de Faraday, d'abord celles du relationniste, puis celles de son organisation et enfin celles de ses interlocuteurs dans chaque pays d'intervention, tout en permettant l'ouverture de l'organisme diffuseur aux interlocuteurs internationaux. Mais dans ce domaine, bien qu'il existe des règles, toute généralisation prend vite la forme de recettes communicationnelles : pour rassurantes qu'elles soient à première vue, ces techniques peuvent mener à des erreurs de positionnement qui peuvent compromettre les efforts de relations publiques des organisations.

Ces erreurs sont commises tout d'abord par les relationnistes eux-mêmes, le plus souvent à leur insu, puisqu'il sont aussi prisonniers d'une certaine myopie culturelle – leur propre cage de Faraday en tant qu'individus et professionnels –, ce qui peut les rendre victimes d'une vision stéréotypée de l'Autre lorsqu'ils entrent en relation avec des interlocuteurs étrangers. Ils peuvent alors être tentés de procéder par généralisations sommaires : dans un article publié dans son édition de septembre 1994, la revue *Communication World* attirait l'attention des communicateurs sur la spécificité des pratiques de presse dans le monde, en rappelant que rares sont les communicateurs qui prennent réellement en compte les différences culturelles :

> Malheureusement, bien qu'à titre de communicateurs nous approuvions l'idée que la responsabilité de comprendre les cultures différentes nous incombe, nous ne semblons pas la mettre en pratique. Nous dépassons rarement le stade d'ajustements mineurs à nos techniques de communication[7].

7. Traduction libre de : « *Unfortunately, although we, as communicators, acknowledge intellectually that the responsability for understanding cultural differences is ours, we do not seem to follow through in practice. Often, we do not go beyond making superficial adjustments to our communication techniques* » (Anderson, 1994, p. 30).

À défaut d'une école de relations publiques internationales, l'apprentissage par la pratique est souvent la seule formation que reçoivent les relationnistes pour développer les connaissances et les habiletés qui leur permettent d'intervenir efficacement sur la scène mondiale. En outre, peu de recherches scientifiques se font quant à l'impact des enjeux internationaux sur la pratique des relations publiques. Dans ce contexte, les études sur les relations publiques doivent tenir compte des enjeux de gestion des organisations, mais aussi de l'émergence de la société civile et des groupes altermondistes dans les critiques faites à l'endroit des organisations. Par exemple, une recherche[8] sur les répercussions auprès des gestionnaires québécois des scandales financiers vécus aux États-Unis en 2001-2002 (Enron, WorldCom, etc.) avait pour but de documenter la perception des chefs d'entreprise quant à l'impact de ces événements sur leur gestion. Les résultats de cette étude démontrent que les chefs d'entreprise québécois sont conscients de la méfiance des publics, devenus cyniques face au néocapitalisme et au néolibéralisme mondial. Des dirigeants d'entreprise avouent avoir le sentiment que ces scandales érodent sérieusement la confiance des investisseurs et des clients :

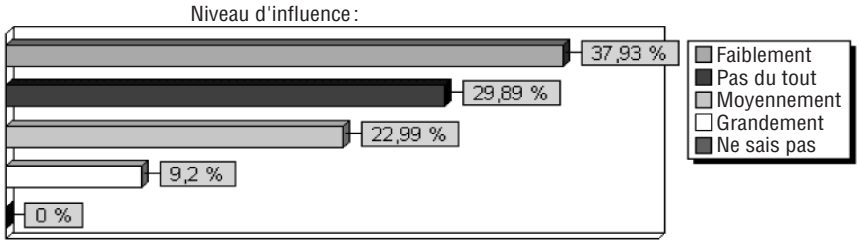
> Je crois que mes cadres et mes employés sont maintenant beaucoup plus prudents, plus conscients des répercussions de leurs activités. Nous surveillons de plus près nos comptables qui, eux aussi, sont très mal à l'aise dans tout cela. On sent un climat de dénonciation, une espèce de terreur qui rend tout le monde très nerveux[9].

Pourtant, au sein même des comités de direction des entreprises, notre étude démontre que près de 70 % des gestionnaires n'ont pratiquement pas changé leurs modes de gestion à la suite des scandales sur la scène internationale, comme en témoignent les résultats du sondage mené en 2002 par la Chaire en relations publiques (voir figure 11).

8. Étude réalisée à l'été 2002 sous la direction de la professeure Hana Cherif de l'École des sciences de la gestion, directrice du Centre d'études sur les communications d'affaires, sous l'égide de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal, auprès de chefs d'entreprises québécoises. Cette recherche analysait les répercussions des scandales financiers ; les résultats ont été publiés dans le numéro 21 du Journal *Votre argent*, encarté dans le *Journal de Montréal*, Montréal, 1er mars 2003.
9. Selon les commentaires d'un chef d'entreprise obtenus dans le cadre de cette étude (voir note précédente).

FIGURE 11

Impact des scandales financiers sur la gestion des entreprises



Bien qu'ils soient préoccupés par les scandales financiers, la plupart des gestionnaires ne se sentent pas directement concernés par cette situation pourtant placée sous la haute surveillance des médias internationaux et locaux. Plusieurs dirigeants d'entreprise doutent même de la validité de l'information publiée à ce sujet dans les médias : « Il ne faut pas prendre trop au sérieux tout ce qui survient comme crises : qui vous dit qu'il ne s'agit pas de règlements de comptes de la part de compétiteurs ? Les médias et les inquisiteurs s'en pourlèchent les babines mais nous sommes sceptiques[10]. » D'autres chefs d'entreprise interprètent ces événements comme des occasions d'assainir le climat et de revoir les pratiques de gestion, démontrant l'impact des communications internationales à ce sujet :

> Le public n'accepte plus les manques à l'éthique et il a bien raison. Nous avons tenu une rencontre de direction à la suite des scandales financiers pour revoir la base de notre système comptable, nos liens avec les membres de notre conseil d'administration, etc. Je pense qu'on en sort grandis, plus conscients de notre responsabilité collective. En tant que président, je me suis assuré qu'on motivait toutes nos troupes, incluant notre firme comptable, pour être irréprochables en tout temps[11].

Certains chefs d'entreprise consultés dans le cadre de cette recherche affirment, quant à eux, que « les scandales financiers vont avoir de lourdes répercussions sur les petits investisseurs. C'est bien

10. Selon les commentaires d'un chef d'entreprise obtenus dans le cadre de cette étude (2002).
11. *Ibid.*

triste, car au Québec, on commence juste à se familiariser avec la bourse. On va reculer de 20 ans à force de faire peur au monde ordinaire qui n'osera plus investir[12]. » Dans le climat d'incertitude entourant en 2002 cette tourmente managériale et médiatique qui démontre la porosité des enjeux entre la scène nationale et internationale, les avis sont partagés quant au rôle des médias : « Quels scandales ? C'est souvent les journalistes qui montent en épingle la moindre difficulté vécue par les gestionnaires. Les médias sont anti-entreprises, un peu comme des sectes religieuses qui dénoncent ceux qui font de l'argent, alors qu'eux-mêmes font de très gros profits[13]. »

C'est dans un tel contexte, fait de tensions et de méfiance réciproques, que les relationnistes interviennent dans plusieurs pays pour soutenir les activités internationales de leur organisation ou de leurs clients, en lien avec les médias qui représentent un groupe d'« interlocuteurs à coefficient » en ce sens qu'ils permettent aux relationnistes de rejoindre de larges segments de la population. Mais il faut bien reconnaître que, si plusieurs organisations se sentent mal à l'aise avec les journalistes dans leur propre pays, elles ressentent encore plus d'inconfort lorsqu'elles traitent avec les médias internationaux, que les chefs d'entreprise considèrent parfois comme de réels inquisiteurs ayant un préjugé négatif à leur endroit. Les organisations s'en remettent alors à leurs relationnistes pour gérer leur programme de relations avec les médias sur la scène mondiale et pour tout autre aspect de leurs communications internationales.

5.2. LA REPRÉSENTATION INTERNATIONALE DE L'ORGANISATION

Que ce soit par l'organisation de missions à l'étranger, de conférences de presse, d'interviews ou par la réalisation de campagnes de promotion, de commandite ou de publicité institutionnelle destinées à des publics internationaux, les relationnistes ont à travailler sur deux plans complémentaires :

- d'une part, ils doivent eux-mêmes mener des activités de communication internationale et des relations de presse à l'étranger : ils gèrent les relations avec les médias et les agences de presse internationales, mais aussi avec les groupes de pression, les clients et leurs propres fournisseurs (signature de

12. Voir la note 9.
13. *Ibid.*

contrats à l'étranger avec les imprimeurs, les designers, les agences internationales de relations publiques, les firmes de publicité, etc.) ;

- et, d'autre part, ils sont appelés à appuyer leur organisation dans ses communications internationales. Par exemple, le relationniste doit soutenir les activités d'affaires de son entreprise à l'étranger et jouer un rôle de conseil auprès du personnel de l'organisation dans leurs relations avec leurs interlocuteurs internationaux.

Cette collaboration des relations publiques à l'atteinte des objectifs institutionnels s'effectue notamment par l'entremise :

- de missions humanitaires (coopération internationale),
- de démarches de négociations,
- de développement d'affaires et de nouveaux marchés,
- de l'établissement de relations avec la presse et les groupes de pression internationaux,
- de communications avec les employés qui travaillent partout dans le monde, sans oublier les syndicats locaux et internationaux, etc.

Il arrive également que les relationnistes doivent offrir aux membres de leur organisation des séances de formation sur le protocole, les relations avec les médias ou l'organisation de missions à l'étranger.

Ces activités se déploient selon le type d'organisme représenté : le relationniste peut intervenir au nom d'une entreprise, d'un groupe de pression, d'un syndicat, d'un gouvernement, d'un organisme non gouvernemental (ONU, UNESCO, etc.) ou encore pour une association professionnelle, une municipalité, etc. Dans ce contexte, il n'est donc pas exact de considérer les relations publiques comme étant uniquement au service des entreprises, puisque tous les acteurs sociaux peuvent recourir à leurs services. Mais qu'ils agissent pour l'un ou l'autre de divers types d'organisation, les relationnistes ont d'abord à définir une position institutionnelle qui tienne compte des réalités régionales et nationales des pays où leur organisation intervient, ce qui est particulièrement évident lorsqu'ils travaillent pour une organisation transnationale. Ils devront alors s'affranchir de plusieurs mythes inhérents à la mondialisation : l'État lié au principe de nation citoyenne n'est pas une réalité admise dans tous les pays ;

certains pays ont choisi d'autres voies politiques ou d'autres modes d'organisation sociale (par exemple, la théocratie comme mode d'exercice du pouvoir sociopolitique).

Si le relationniste doit adapter sa façon de travailler aux spécificités du pays visé, il lui faut tenir compte de certaines règles pour baliser ses activités d'ordre commercial. Selon Amelia Salehabadi[14], avocate pour Bombardier, voici quelques conseils pratiques pour toute intervention commerciale de relations publiques à l'étranger :

- tenir compte des limites inhérentes aux protections légales, qui varient d'un pays à l'autre ;
- enregistrer le nom du produit, son logo, son design, etc., avant de faire des affaires dans un autre pays ;
- clairement s'entendre avec les employés, les partenaires, les clients, les fournisseurs, etc., sur les clauses de confidentialité et de non-concurrence ou de concurrence déloyale ; une entente signée est la meilleure protection à ce sujet ;
- sensibiliser les employés de sa propre entreprise, par des brochures, réunions, ateliers de formation, aux conditions en vigueur dans les pays où du développement de marché est envisagé ;
- préférer le renforcement de pratiques acceptées en établissant des procédés administratifs suscitant le respect des règles ;
- outre des différences culturelles, tenir compte des habitudes d'affaires, des usages de gestion, des systèmes légaux et judiciaires en vigueur dans les pays visés, sans oublier le respect des droits de la personne. À cet effet, on pourra consulter diverses sources telles que l'Internet, les publications spécialisées, les ambassades, les chambres de commerce, etc. ;
- concevoir un protocole qui clarifie la langue utilisée pour les communications courantes, notamment avec les employés.

14. Allocution présentée à Shanghai, lors de la mission Équipe Canada, en février 2001 (document non publié).

5.3. UNE DOUBLE FRACTURE : NUMÉRIQUE ET CULTURELLE

Les nouveaux défis des relations publiques internationales passent par la prise en compte de la fracture numérique (la différence entre les pays « branchés » et ceux qui ne sont pas reliés aux flux d'information électronique) ; même les infrastructures de communication plus traditionnelles permettant la distribution du courrier postal, ou encore les réseaux de téléphonie et de télécopie, posent encore problème dans plusieurs pays. Par ailleurs, on doit également tenir compte de la sensibilité de l'organisation aux grands courants des enjeux mondiaux qui émergent en même temps que le renforcement des cultures locales. L'instantanéité des actualités mondiales fait en sorte que les tendances se mondialisent, sensibilisant les organisations aux problématiques vécues dans les pays avec lesquels l'organisation traite. Dans ce contexte, les situations locales doivent être considérées du point de vue des citoyens de chaque culture. Le travail des relationnistes s'effectue alors en fonction des valeurs montantes, du respect des cultures locales et des idéologies nationales, selon leurs modes de participation aux grands réseaux virtuels de communication. Tous ne sont pas « branchés » et plusieurs citoyens, dans de nombreux pays, ne peuvent participer facilement aux échanges d'information sur la grande toile du monde numérisé.

En effet, la mondialisation forcée déstabilise certains États et les peuples. Selon plusieurs auteurs (dont Wolton, 2003 et Char, 1999), elle renforce les inégalités entre les pays riches et pauvres, bouleversant les polarités économiques. Dans ce contexte, la fracture entre les peuples n'est pas seulement numérique, elle est surtout culturelle, écart dont il faut tenir compte dans les communications que les relationnistes entretiennent, notamment avec les pays en voie de développement (PVD). Ces derniers se voient souvent exclus des échanges mondiaux et leur culture traditionnelle est occultée par la culture dominante nord-américaine, comme le rappelle Char (1999, p. 15) :

> les PVD se plaignent non seulement d'être ignorés culturellement par les pays du Nord, mais ils craignent aussi que l'utilisation des nouvelles technologies de l'information affecte irrémédiablement leur culture déjà dominée par l'espace culturel occidental. Ces nouvelles technologies augmentent, par ailleurs, de plusieurs crans les inégalités entre le Nord et le Sud [...]. « Plus de la moitié du genre humain n'a jamais composé un numéro de téléphone alors que d'autres ont un accès illimité à Internet, Extranet, Intranet, et autres netcoms. Il y a plus de lignes téléphoniques à Manhattan que dans toute l'Afrique subsaharienne», rappelait, en 1995, Thabo Mbeki, alors

vice-président de l'Afrique du Sud. Et, à lui tout seul, le Japon (110 millions d'habitants) a plus de téléphones que les pays émergents d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique réunis (trois milliards de personnes).

Par conséquent, les nouvelles réalités de la pratique des relations publiques internationales subissent les effets de l'occidentalisation des communications, créant des défis nombreux et complexes. Nombreux, ils le demeureront encore longtemps en évoluant de manière exponentielle, car les PVD voudront de plus en plus participer au grand discours mondial, en faisant entendre leur voix, le tout dans le contexte d'abolition progressive des barrières tarifaires et commerciales. Cela continuera de soulever des passions dont les relationnistes seront les représentants, pour ou contre, selon le point de vue de l'organisation qu'ils représentent. Il est à prévoir que les défis se complexifieront sans commune mesure avec la situation qui prévalait jusqu'ici : les relations tendues entre les pays exerceront des pressions accrues sur le travail des relationnistes ayant souvent à gérer les communications internationales.

5.4. DIPLOMATIE ET CODES DE COMPORTEMENT

Les relationnistes sont tous plus ou moins confrontés, à un moment ou l'autre de leur carrière, avec la diplomatie et les aspects protocolaires des communications internationales. La diplomatie est en principe réservée aux affaires extérieures gouvernementales : elle concerne au premier chef les diplomates, bien qu'elle touche également certains aspects de la pratique des relationnistes, le protocole faisant aussi partie du quotidien de tout relationniste qui travaille à l'étranger. Les règles dans ce domaine sont surtout une codification des comportements reconnus comme acceptables dans les différents contextes culturels d'intervention. Ainsi, le protocole peut être considéré comme un instrument de relations publiques, notamment dans l'organisation de missions à l'étranger. Dans ce secteur d'intervention, il est important que le relationniste développe sa « culture des cultures » afin d'éviter toute approche teintée d'impérialisme culturel. Ainsi, les relationnistes ont intérêt à apprendre « de l'intérieur » la culture des pays où ils doivent intervenir pour mieux la comprendre et, surtout, pour la respecter : « parler dans des conditions de respect mutuel est […] la plus solide garantie que chacun, en expliquant son point de vue, pourra amener l'autre à en tenir compte » (Monnet, 1976, p. 714). Se spécialiser par des cours de langue, de civilisation, d'histoire est

la meilleure préparation pour saisir la complexité des racines culturelles du protocole régional ou national, dans un pays où le relationniste doit intervenir sans risquer de froisser la sensibilité de ses interlocuteurs.

Mais encore faut-il se rappeler que tout protocole est d'abord une question de confiance s'exprimant à travers des codes de comportement différents des nôtres : leur respect est indispensable pour que les relations s'établissent sur la base de la politesse la plus élémentaire, de la tolérance, du respect et de l'absence de toute forme d'hégémonie : « Convaincre les hommes de parler entre eux, c'est le plus qu'on puisse faire pour la paix. Mais il y faut plusieurs conditions, toutes aussi nécessaires. L'une est que l'esprit d'égalité préside aux conversations » (Monnet, 1976, p. 715).

À ce sujet, il faut prendre conscience de la dimension dynamique des cages de Faraday en présence, chacun se déplaçant en emportant sa cage de Faraday avec lui : l'impérialisme culturel ou politique fait en sorte que des chefs d'État ou des représentants d'organisations, d'entreprises ou de groupes de pression ont souvent comme objectif d'imposer leur cage de Faraday à leurs interlocuteurs. Les relationnistes n'échappent pas à cet effet pervers des communications interculturelles, où l'on considère souvent l'Autre comme la cible de nos stratégies de persuasion plutôt que comme un acteur dans le dialogue.

Si les codes formels et informels de communication comportementale varient d'un pays à l'autre, certains usages sont (quasi) universels, telle l'importance du drapeau qui, comme symbole national d'un pays, doit toujours occuper une place d'honneur dans toute salle où se déroulent des cérémonies ou réunions à caractère officiel. À remarquer que le drapeau du pays devient une obligation dès qu'un membre du gouvernement est présent (encore faut-il savoir de quel drapeau il s'agit, certaines juridictions nationales n'étant pas toujours très claires – comme dans le cas des drapeaux québécois et canadien – ou certains pays changeant de drapeaux – comme c'est le cas par exemple en Irak). D'autres conseils sont de mise pour le relationniste qui débute sur la scène internationale. En fonction des notions d'interactionnisme symbolique, on doit tenir compte du symbolisme culturel de l'agir communicationnel variant d'un pays à l'autre. Voyons une série d'exemples et de situations auxquelles le relationniste doit fréquemment faire face dans ses rapports avec d'autres pays que le sien.

- Lors de la prise de parole formelle dans le cadre de rencontres à l'international, on fait habituellement appel à un interprète. Lors de cérémonies protocolaires, au début d'une allocution par exemple, il est souhaitable que le relationniste prévoit quelques mots dans la langue nationale du pays hôte, l'idéal étant de pouvoir présenter tout le discours dans la langue du pays. S'il doit faire appel à un interprète, le relationniste doit prévoir une pause aux deux ou trois phrases, en ponctuant d'arrêts la cadence de son débit durant son allocution, permettant ainsi à l'interprète de traduire avec aisance son discours. Mais, dans certains pays, il vaut mieux ne pas faire appel à un interprète pour ne pas faire perdre la face à ses interlocuteurs :

  > Au Japon, […] un historien américain qui avait été envoyé là-bas pour enseigner l'histoire des États-Unis à des universitaires japonais […] a demandé l'aide d'un interprète. […] Il ne savait pas qu'en faisant cette demande il avait insulté sans le vouloir le groupe de professeurs. Au Japon, la capacité de parler anglais est le signe d'un homme cultivé. Les professeurs japonais ont eu le sentiment que l'Américain leur avait fait perdre la face, puisque la demande d'un interprète laissait supposer qu'ils manquaient de culture[15].

- Lorsque les services d'un interprète sont tout de même requis, il est préférable de lui envoyer à l'avance le texte de l'allocution, notamment pour une communication dans le cadre d'un congrès ou d'un colloque international. Ainsi, l'interprète aura le temps nécessaire pour se familiariser avec le contenu du texte et faire les recherches voulues pour trouver l'équivalent, dans la langue du pays d'accueil, de tous les termes techniques ou spécialisés utilisés par le conférencier. Sinon ce dernier, qui aura passé beaucoup de temps à choisir minutieusement chaque mot de son discours, se retrouvera avec une traduction très approximative, voire erronée, faite en vitesse par un interprète découvrant le contenu de l'allocution en même temps que le public auquel il s'adresse.

15. Traduction libre de : « *In Japan* […] *an American scholar who was sent to Japan to teach American history to Japanese university professors.* […] *he asked to an interpreter.* […] *What he didn't know was that he had inadvertently insulted the group by requesting an interpreter. In Japan a sign of an educated man is his ability to speak English. The Japanese professors felt that the American had caused them to lose face by implying that they were uneducated when he requested the interpreter* » (Hall, 1973, p. xvi).

- Il est essentiel de maîtriser l'art de former les tables dans le cadre de dîners officiels pour éviter les erreurs protocolaires, que ce soit pour les tables d'honneur, les tables des commanditaires, les tables des conférenciers, etc. Éviter alors d'asseoir les conjoints côte à côte et prendre soin de choisir judicieusement les représentants d'organismes, selon leurs fonctions ; on élabore ainsi le plan des tables, de manière à permettre aux invités d'établir un « réseautage » intéressant pour eux durant l'événement. Les plans de tables sont longs et fastidieux à préparer, mais ils doivent être considérés comme un moyen de communication interpersonnelle et interorganisationnelle. En effet, selon Boutaud (2004), la table doit être envisagée comme une forme de communication symbolique.
- On doit se servir du bristol mis en évidence devant chaque place à la table pour indiquer noms et titres des personnes dont on prévoit la présence à des places préassignées.
- Il faut prévoir une salle (café Internet ou secrétariat international) où les invités peuvent avoir accès à des postes d'ordinateurs branchés sur Internet afin d'accéder à leurs messagerie électronique durant le colloque ou autre événement international.

Comme toute communication réalisée dans le pays d'origine, les échanges internationaux doivent reposer sur des principes de transparence, d'honnêteté et d'écoute active, mais en tenant compte d'une discrétion plus formelle, dans le cas de négociations d'affaires, de diplomatie internationale ou de coopération internationale. Dans tous les cas cependant, il n'est pas superflu de rappeler quelques points liés au comportement à adopter en vue de sensibiliser à la situation les intervenants internationaux d'une organisation ayant à traiter à l'étranger pour les aider à atteindre une meilleure compréhension entre les peuples et les cultures, en dehors des stricts intérêts commerciaux. D'ailleurs, ces attentions portées aux règles de comportement sont constituées de détails qui changent d'une culture à l'autre, puisque « pour la théorie interactionniste, les bons détails représentables sont donc ceux qui sont associés au processus d'assignation de sens et au savoir partagé » (Piette, 1996, p. 76). Par conséquent, les relationnistes doivent considérer l'interactionnisme symbolique du point de vue des pratiques en cours dans le pays où ils interviennent, sans toutefois renier leur propre culture.

Ainsi, les signaux paraverbaux prendront toute leur importance dans les interactions entre les participants à un échange dans le cadre de relations internationales. Comme l'explique Goffman (1974), la parole est socialement déterminée comme un système d'actions mutuellement ratifiées, en fonction de rites et de normes propres à chaque culture. Cette organisation sociale des échanges porte donc en elle-même des éléments d'information dont il est important de tenir compte, lors d'interventions dans le cadre d'une mission de coopération internationale ou de toute autre activité de relations publiques internationales, commerciales, culturelles, politiques, etc.

Ainsi, les relationnistes prêteront attention même aux lieux informels d'échange avec leurs interlocuteurs de divers pays. Ils doivent adapter leur pratique communicationnelle au cadre spécifique dans lequel se déroulent les repas pris en compagnie de convives internationaux, la table étant un lieu de rencontre par excellence avec les interlocuteurs organisationnels : « Parce que nous mangeons du symbolique, le sens des aliments est bien souvent lié à la saveur des relations. Comment ne pas voir alors la table, ce lieu symbolique d'échanges, comme une métaphore de la communication » (Boutaud, 2004, C4). C'est pourquoi on respectera le plus possible les codes en vigueur dans chaque pays et à défaut de les connaître de manière précise, on se rabattra sur des usages les plus reconnus pour éviter de choquer les personnes et les organisations qu'elles représentent, par exemple :

- toujours éviter le tutoiement lors d'un premier contact avec un nouvel interlocuteur, car, si certains contextes culturels nord-américains en font leur mode habituel de communication, cette familiarité n'a pas cours dans la plupart des autres régions du globe (cette situation se présente surtout dans les pays francophones) ;
- lors d'un repas, discuter du projet qui rassemble les interlocuteurs internationaux après avoir mangé, à moins que l'hôte n'amorce lui-même la discussion ;
- lors de longs dîners d'apparat, éviter de passer pour un rustre en commençant à manger avant que tous aient été servis et ne jamais se servir avec son propre couvert ;
- goûter de tous les plats, malgré l'étrangeté des saveurs selon notre référentiel gustatif.
- indiquer qu'on peut desservir en plaçant couteau et fourchette parallèlement, la fourchette les dents en haut (en position 11 h 20) : le serveur saura alors qu'il peut retirer

l'assiette sans avoir à interrompre la conversation pour demander s'il peut retirer l'assiette ; les baguettes se déposent sur le porte-baguettes et non sur l'assiette ;

- le pain ne se coupe pas, il se rompt ; d'ailleurs, il ne faut pas s'attendre à recevoir du pain ou du beurre dans tous les pays : ce rituel est inconnu dans plusieurs pays, le pain tel qu'on le connaît en Occident n'existant tout simplement pas dans les habitudes alimentaires de plusieurs peuples ;
- ne pas déplier sa serviette avant l'hôte et surveiller l'utilisation correcte des accessoires : s'ils sont inconnus, attendre avant de s'en servir pour vérifier l'usage en cours dans le pays en regardant comment les autres convives utilisent ces ustensiles et autres instruments mis à leur disposition ;
- un relationniste ayant à concevoir le menu pour un repas avec des invités étrangers prévoit souvent des entremets, notamment pour les repas comptant plus de six services : le rôle des entremets est de neutraliser les papilles. Il est à noter que les entremets glacés se servent avant le dessert ;
- un menu dans le cadre d'un repas avec des invités internationaux doit tenir compte des restrictions alimentaires propres aux différentes cultures et religions (pas de porc au menu ni d'alcool pour des représentants de certaines cultures du Moyen-Orient) ; à noter aussi que, maintenant, on doit également s'informer des allergies alimentaires des visiteurs de marque, lorsque cela est possible, et prévoir des plats à l'intention des végétariens ;
- la présentation graphique du menu doit rester sobre dans la mise en évidence des commanditaires afin de laisser toute l'importance graphique à la poésie des plats, selon un design intégré : le visuel du menu doit reprendre la thématique graphique de l'événement, décliné en autant d'éléments qu'il y a de documents prévus pour l'activité : du carton d'invitation au fond de scène, sans oublier les cocardes, le programme d'activités, les cadeaux souvenirs et les affiches.

Ainsi, la table et les divers événements sociaux qui sont organisés autour d'un repas deviennent le lieu d'échanges socialement porteurs de sens, dans une perspective de relations avec divers publics, locaux ou internationaux : « Par son pouvoir de mise en scène

des aliments, de théâtralisation des conduites et d'amplification des émotions, la table condense, dans son huis clos, toute la gamme des interactions humaines » (Boutaud, 2004, C4).

Naturellement, les relationnistes qui travaillent fréquemment à l'étranger ont intérêt à se familiariser avec les exigences du protocole (Dussault, 2003) pour démystifier les us et coutumes en vigueur dans les différentes cultures. Sans cette connaissance de base, les cages de Faraday élevées par le protocole en usage dans plusieurs pays peuvent représenter des obstacles à l'intervention de plusieurs relationnistes sur la scène internationale. Ainsi, lors d'une récente étude menée par la Chaire en relations publiques (Maisonneuve, Tremblay et Lafrance, 2004) sur le profil des relationnistes québécois, plusieurs d'entre eux[16] ont affirmé ne pas connaître suffisamment la culture de certains pays pour y intervenir avec aisance. Ils préfèrent alors s'en remettre aux relationnistes ou aux cabinets de ces pays, auxquels ils délèguent des mandats, afin que soit respectée la culture locale dans les modes de communication développés à l'intention de ces publics.

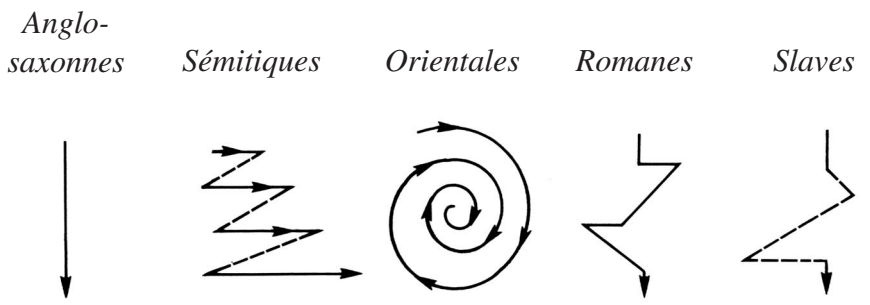
5.5. À L'ASSAUT DES TOURS DE FARADAY

L'approche des relations publiques qui tient compte de la culture locale passe tout d'abord par le respect de la langue. Tous les documents produits par le relationniste doivent être traduits dans la langue du pays, ce qui représente un exercice de traduction, mais surtout d'adaptation du contenu. En effet, la forme d'élocution et le mode de présentation des idées, dans les textes comme à l'oral, n'obéissent pas à la même structure d'expression des idées, selon le groupe linguistique auquel appartiennent les interlocuteurs. Robert G. Bander (1971) schématise de la manière suivante les grandes approches linguistiques, selon les principaux blocs culturels (figure 12).

16. Les deux tiers (66,8 %) des personnes interrogées dans le cadre d'un sondage effectué par la Chaire au Québec en 2004 affirment qu'elles effectuent habituellement leurs interventions de relations publiques au Québec. Un peu plus d'une sur cinq (21,4 %) intervient dans le reste du Canada et peu interviennent aux États-Unis (5,1 %) ou dans d'autres pays (6,8 %). Lors des groupes témoins tenus dans la foulée de ce sondage, les relationnistes ont déclaré qu'ils travaillent peu à l'international, car leurs activités sont surtout centrées au Québec ou au Canada. Lorsqu'ils ont à intervenir à l'étranger, les relationnistes se disent alors préoccupés par la diversité culturelle. C'est pourquoi ils font alors appel à des relationnistes déjà installés dans les pays visés afin de bien tenir compte de la complexité de chaque contexte socioculturel ou politique.

FIGURE 12

Les principales approches linguistico-culturelles



R.G. Bander, 1971, p. 3 (traduction libre).

Cette figure schématise la linéarité ou la circularité de la structure d'un discours ou d'un texte, selon que l'on appartient à un groupe de culture anglo-saxonne, sémitique, asiatique, romane ou slave. Les pointillés représentent les digressions habituellement utilisées pour les mises en contexte, passant même, dans le cas des Slaves, par d'importants retours en arrière pour une mise en contexte historique. Le travail du relationniste dépasse donc l'effort de traduction pour atteindre une réelle adaptation culturelle. Ainsi, il doit s'assurer que la structure des textes qu'il conçoit, destinés à une allocution ou à un document imprimé, multimédia ou scriptovisuel, respecte l'identité culturelle du destinataire et les particularités de ses modes de communication.

Pour illustrer les difficultés liées à la communication internationale, prenons l'exemple d'une foire commerciale à Genève. Comme pour beaucoup d'autres événements de ce genre, les relationnistes y font assaut de visibilité pour positionner leur organisation venant présenter les toutes dernières découvertes ou leur gamme de produits les plus récents afin de retenir l'attention des clients institutionnels. Imaginons, parmi des milliers d'événements de ce genre, un salon industriel portant sur le transport public. Nouveaux modèles d'avions d'affaires privés, d'autobus ou de TGV, rames de métro bimodales, à la fois souterraines et hors terre, trains de banlieue ultra silencieux, tous plus rapides et confortables les uns que les autres : les prototypes brillent sur papier glacé, en modèles réduits ou prototypes grandeur nature, présentés dans le cadre de ce salon international du transport.

Plusieurs moyens de relations publiques ont été mis à contribution pour impressionner les acheteurs éventuels. Les relationnistes des entreprises participant à ce salon ont planifié durant des mois leurs stratégies pour maximiser la notoriété de leur entreprise à cette rencontre internationale. Des interviews avec les chroniqueurs dans les médias spécialisés ont été planifiées, de même que des activités de réseautage, des discours, des visites industrielles, des conférences de presse, etc. Des centaines de rencontres entre les producteurs internationaux et les acheteurs venus du monde entier sont organisées, chacun étant soucieux de mettre en évidence sa notoriété institutionnelle et son expertise technologique.

À l'un des stands de ce salon, au terme d'une longue discussion, une entente est sur le point d'être conclue. Le client japonais présente sa carte professionnelle à son interlocuteur nord-américain qui la glisse aussitôt dans sa poche, en remerciant chaleureusement son interlocuteur nippon. Imperceptiblement, en dépit des poignées de main chaudement échangées, un froid s'est glissé entre les deux hommes… une faute dans le code de l'étiquette nippone vient d'être commise, à l'insu de l'interlocuteur nord-américain. Rien de grave en soi, car il ne s'agit tout de même pas d'un accroc aux accords internationaux multilatéraux ou au protocole diplomatique entre les deux pays. Toutefois, cette maladresse a renforcé chez le Japonais l'impression d'avoir affaire à un néophyte en commerce international. Et comme rien n'est encore signé… le contrat risque d'être reporté indéfiniment.

Mais que s'est-il passé au juste ? Revoyons la scène pour en analyser l'une des composantes informelles : au moment de l'échange des cartes d'affaires, le gestionnaire japonais prend à deux mains la carte que lui tend l'homme d'affaires nord-américain pour la lire immédiatement et attentivement, ce qui, dans sa culture, représente une marque de respect. À son tour, l'industriel nord-américain prend la carte de son interlocuteur japonais et la glisse machinalement dans sa poche arrière où elle va en rejoindre des dizaines d'autres depuis l'ouverture du Salon. Il n'a pas songé un instant à y jeter un coup d'œil, ce qui, dans la culture nippone, est une attitude insultante et l'expression d'un profond mépris : il aurait fallu prendre le temps de lire les nom et prénom de la personne, ses titres ainsi que la raison sociale de son entreprise, tout en remarquant l'adresse de sa place d'affaires ou de son siège social, son logo, ses coordonnées, y compris son serveur Internet, la qualité du papier et de la graphie, etc. Bref, l'Occidental n'a pas pris le temps de comprendre l'information transmise sur la carte d'affaires, affichant ainsi peu de considération pour

son interlocuteur japonais. Il faut en effet savoir que les cartes professionnelles doivent être présentées à deux mains en Asie ; il en va de même pour recevoir, à deux mains également, les cartes des interlocuteurs asiatiques. Lorsque c'est possible, il vaut mieux produire ses cartes professionnelles dans la langue du ou des pays avec lesquels on désire établir des relations à long terme.

Bien sûr, il ne s'agit là que d'une anecdote banale. Mais elle met tout de même en lumière l'interaction entre des personnes appartenant à des cultures différentes, un détail dans l'ensemble des activités de représentations et de négociations à cette foire internationale. Or, chaque détail construit l'image d'une organisation ; chaque code de comportement participe à l'établissement d'une compréhension mutuelle plus ou moins basée sur la confiance réciproque. De multiples aspects culturels de la communication sont à maîtriser pour arriver à se comprendre dans cette véritable tour de Babel (ou de Faraday) qu'est la communication internationale. Mais s'adapter à la culture de nos interlocuteurs ne veut pas dire renier la sienne et lorsqu'à son tour le relationniste reçoit des visiteurs de l'extérieur, il doit aussi leur donner la possibilité de découvrir les traits culturels du pays hôte (pour en connaître davantage sur l'impact des chocs interculturels, voir Todorov, 1991).

Les relations publiques internationales[17] semblent un univers communicationnel complexe avec lequel on peut se familiariser en maîtrisant certaines règles de base tout en conservant son authenticité, à la fois comme personne et comme représentant d'une organisation issue d'un contexte social spécifique.

5.6. LA SOCIÉTÉ MONDIALE : D'ABORD UN COLLAGE DE RÉGIONALISMES

Que le relationniste travaille pour Amnistie internationale ou pour un fabricant de logiciels, l'accès aux grands réseaux de la communication internationale est incontournable. Dans le secteur politique, socioéconomique, industriel ou commercial, les activités des relations publiques se réalisent dans le cadre de la mondialisation que l'on peut

17. Ce court chapitre n'a pas la prétention de cerner la question des relations internationales dans toute sa complexité. Comme introduction sur ce sujet, on se référera aux ouvrages de Philippe Moreau Defarges (1998) et de Pascal Boniface (1998).

contester mais qui prône de nouvelles perspectives communicationnelles, en fonction d'une opinion publique planétaire plus mobilisée que jamais. L'émergence d'une société mondiale civile et, paradoxalement, la montée souvent exacerbée des régionalismes[18], dans un marché polarisé en grands blocs économiques, caractérisent la scène d'intervention des relationnistes qui contribuent à la mise en place des flux d'information. Ainsi, comme le remarque Defarges (1998, p. 113), « [entre] 1950 et 1995, les échanges commerciaux sont multipliés par quinze, soit à une allure deux fois plus rapide que la croissance de la production. D'où une insertion – ou une réinsertion – de plus en plus grande des économies dans les flux internationaux. » Flux des capitaux, des investissements, du commerce, du transport, des communications (Castells, 2000) : l'augmentation spectaculaire des échanges contribue à réaliser une contraction du temps et de l'espace qui redéfinit radicalement les interrelations entre les organisations et les individus.

Le développement des moyens de communication, au sens large du terme – des télécommunications aux moyens de transport, en passant par la communication interpersonnelle – n'abolit pas de manière vraiment significative les contraintes géographiques et temporelles. Bien sûr, les déréglementations contribuent à assouplir ces contraintes, bien que l'accès aux moyens de communication n'est pas universel et ne rend pas nécessairement les interactions entre les peuples plus faciles. Pour les relations publiques, ce développement des communications internationales crée une voie d'évolution pour la profession. Il existe présentement un plus grand besoin d'experts sur les questions internationales, qui soient capables de travailler sous toutes les latitudes, qui maîtrisent plusieurs langues et qui soient préoccupés par les enjeux mondiaux de l'heure. En outre, les relationnistes doivent pouvoir intervenir en coopération internationale, sans ingérence dans les politiques et les pratiques du pays, de même qu'en politique extérieure ou en développement de marchés. Dans l'un ou l'autre de ces champs de pratique, les relationnistes sont amenés à pratiquer une veille internationale constante afin d'être en mesure de tenir compte des spécificités ethnoculturelles et économiques de chaque pays.

Pour les relations publiques, la mondialisation comporte plusieurs mythes et réalités : il est entendu que la régionalisation du globe en grands blocs économiques permet aux relationnistes de développer leur expertise dans un tout nouveau contexte planétaire.

18. Qu'ils soient politiques, religieux, sociaux, culturels, économiques ou de genre.

Que ce soit pour des organisations transnationales ou au sein d'organismes internationaux comme l'ONU, Greenpeace ou Amnistie internationale, les relations publiques ont dorénavant à tenir compte des nouveaux défis inhérents à la communication internationale entre les humains et leurs organisations, posant la question du respect de l'Autre (Todorov, 1991). Si les rapports des relationnistes avec les publics organisationnels sont complexes dans leur propre pays, ils le sont d'autant plus dans des contrées où la culture est inconnue ou mal connue. En fait, on remarque que les relations avec des publics étrangers sont parfois superficielles, souvent complètement hors propos, rarement adéquates.

5.7. RELATIONS TRANSPUBLIQUES ET TRANSNATIONALES

Pour gérer des activités de relations publiques internationales, il faut d'abord réaliser une double intégration entre les objectifs de l'organisation et les spécificités culturelles des divers pays où ces interventions sont faites. Il s'agit habituellement d'activités de relations publiques s'inscrivant sur la toile de fond des difficultés inhérentes à la concurrence féroce que se livrent les entreprises sur la scène mondiale. Avec la porosité des grands enjeux mondiaux, grâce à l'instantanéité de l'information, les relationnistes deviennent vite conscients que les difficultés de leur organisation se vivent en direct, dans une tour de verre visible de tous les coins du globe. Ainsi, un incident regrettable ou une mauvaise opinion publique dans une région du monde peuvent rapidement être diffusés partout, créant un impact négatif sur la cause défendue par une organisation ou sur le chiffre d'affaires et la valeur des actions en bourse d'une entreprise. Les préoccupations environnementales en sont un bon exemple ; les relationnistes doivent en tenir compte dans leur cadre d'analyse d'une situation.

> À partir de la fin des années 1960, émergent plusieurs concepts clés, marquant qu'au-dessus des intérêts particuliers (des individus, des groupes et surtout des États) existe un intérêt commun supérieur : la préservation de l'humanité (l'écologisme radical allant encore plus loin, en mettant, au-dessus du sauvetage de l'humanité, celui des écosystèmes) (Defarges, 1998, p. 125).

Les relations internationales s'articulent donc en fonction des tendances exprimées par l'opinion publique mondiale et des notions de communication interculturelle et de commerce international. Par exemple, pour contribuer au développement d'un programme d'exportation en Europe, le relationniste nord-américain doit non seulement collaborer étroitement avec les services de marketing et

d'exportation de son entreprise, mais il doit aussi sensibiliser le personnel à l'importance d'adopter une approche interculturelle qui respecte les attentes, les traditions et les prérogatives des populations locales. Les relations publiques contribuent ainsi à la création d'une structure de réseautage interorganisationnelle. Que ce soit lors de la participation à des salons internationaux, à des symposiums, à des congrès ou à des conférences de presse internationales, le relationniste s'appuie sur un réseau très étendu de contacts avec l'étranger et sur une lecture de l'actualité en temps réel. Pour ce faire, il doit maîtriser à la fois le savoir, le savoir-faire et le savoir-être requis afin d'établir des communications à l'échelle internationale : tout un défi, qui doit être relevé avec succès sur ces trois plans, à défaut de quoi on risque de compromettre sérieusement l'issue de tout effort de relation internationale.

5.7.1. Savoir : les connaissances en communication internationale

Il faut tout d'abord que le relationniste puisse mettre en perspective ses connaissances de la communication locale en fonction de la situation internationale. S'il est difficile pour une organisation de communiquer avec des publics appartenant à la même culture, il est encore plus complexe de le faire avec des interlocuteurs étrangers. La compréhension entre interlocuteurs appartenant à des cultures différentes est une véritable course à obstacles.

> Les mots sont des symboles. Nous comprenons immédiatement et acceptons le sens des mots représentant des objets réels. Il n'en est pas de même pour les mots abstraits. Des mots tels que « libre entreprise » ou « tribunal moral » n'ont pas de référents simples et universels dans le monde des objets. Les gens ont en général de la difficulté à s'entendre sur l'image qu'ils se font de la « libre entreprise », une entité que l'on ne peut pas voir, toucher, entendre, goûter ou sentir. Cette difficulté est au cœur du problème de la communication. *Pour communiquer efficacement, les mots et symboles de l'émetteur doivent avoir le même sens pour le destinataire et pour l'émetteur*[19].

19. Traduction libre de : « *Words are symbols.* […] *Word symbols for real objects are readily understood and agreed upon. Not so with symbols for abstractions. Abstractions such as « free enterprise » or « moral majority » have no simple or universally agreed-on referents in the real world of objects. It is difficult for people to agree on an image of free enterprise when they cannot see, touch, hear, taste, or smell it. This difficulty goes right to the heart of the communications problem.* To communicate effectively, the sender's words and symbols must mean the same thing to the receiver that they do to the sender » (Cutlip *et al.*, 1985, p. 260-261).

Par conséquent, le relationniste agit comme un interprète culturel, en connaissant le contexte mondial propre à son secteur d'activité, sans pour autant agir comme La Malinche familiarisant Cortez avec sa culture pour lui permettre de mieux manipuler les Aztèques (Todonov, 1991). Il faut toutefois une connaissance de base des enjeux en présence pour exercer les relations publiques à l'international. Par exemple, le relationniste, au service d'une entreprise commerciale, devra comprendre la complexité des accords bilatéraux et multilatéraux, que ce soit l'ALENA[20], l'ALETA[21], l'AMI[22], l'APEC[23], le MERCOSUR[24] et l'OMC[25]. Intervenues entre la plupart des pays industrialisés, ces ententes mettent en place, du moins en principe, les conditions requises pour réaliser la mondialisation des marchés. Que l'on soit pour ou contre ce courant de mondialisation, il faut en connaître à fond les tenants et aboutissants dès qu'on a l'ambition d'intervenir à l'international, que l'on soit relationniste pour un groupe qui s'inscrit en opposition à la mondialisation ou pour une entreprise traitant à l'international.

Sur le plan économique, le marché est considéré comme le lieu où se rencontrent l'offre et la demande pour aboutir à des échanges (achats et ventes : de biens, de services, d'idées) caractérisés par les nouvelles réalités d'un marché qui se globalise. Cette globalisation montante s'effectue à l'aune de la convergence des technologies et de l'intégration des systèmes productifs et financiers des organisations, dont l'expansion s'étend au-delà des frontières naturelles des pays.

Les organisations sont de plus en plus des systèmes transnationaux, telles des cages de Faraday installées dans plusieurs pays et dont les membres œuvrent à l'abri d'un même système de valeurs, d'une même culture organisationnelle, forme de blindage dont les

20. Accord nord-américain de libre-échange ou, en anglais, NAFTA, North American Free Trade Agreement.
21. Accord de libre-échange transatlantique ou, en anglais, TEP, Transatlantic Economic Partnership.
22. Accord mondial d'investissement.
23. Asia-Pacific Economic Cooperation.
24. Le marché commun des pays d'Amérique du sud, créé par le Treaty of Asunción, signé par l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay le 26 mars 1991. Le Chili et la Bolivie en sont devenus membres associés en 1996 et 1997 respectivement.
25. Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce. Depuis le 1er janvier 1995, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a remplacé le GATT. Comptant en 1999 plus de 120 membres, l'OMC possède le statut d'organisation internationale, contrairement au forum de négociations qu'était l'Accord du GATT. Le rôle de l'OMC est de prévenir les pratiques protectionnistes chez ses membres.

ramifications traversent les frontières. Bien qu'on s'accorde pour reconnaître plusieurs cultures dans une même organisation, il n'en demeure pas moins qu'une macroculture est identifiable. C'est elle qui fait que l'on distingue un employé IBM d'un employé de l'ONU, peu importe le pays où il se trouve. Tout comme les organisations sont davantage appelées à concevoir le développement stratégique de leurs activités au niveau mondial, sans pour autant accepter la globalisation qui suppose une uniformisation des processus et des cultures, il en va de même pour les activités de relations publiques. Pour capter et retenir l'attention des interlocuteurs internationaux, les relationnistes apprennent à ajuster la longueur d'onde culturelle de leur organisation afin qu'elle soit en mesure d'établir des communications dans divers pays :

> D'un point de vue fonctionnel, il est nécessaire d'envisager les relations publiques sous l'angle de « systèmes ouverts » qui utilisent les données d'entrée et de sortie dans le but de changer à la fois l'organisation et son environnement. Ainsi, les relations entre l'organisation et ses publics sont maintenues ou changées selon un ajustement réciproque des actions et rétroactions des deux éléments[26].

Selon cette position professionnelle, le relationniste ne fait pas que diffuser ou conseiller : il pratique également l'écoute active en sachant capter les signaux de la communication locale dans les pays où il intervient. Il en propose une analyse en fonction des référents culturels propres à chaque pays visé[27].

Dans le cas d'entreprises exportatrices, par exemple, il faut beaucoup plus qu'un bon produit, qu'une technologie supérieure ou qu'un service hors pair pour réussir sur la scène mondiale. Il faut d'abord et avant tout communiquer, conservant à l'esprit que l'information est toujours réinterprétée selon le référentiel culturel des interlocuteurs. Pour y arriver, il faut réussir à cerner, pour chaque pays :

- la nature des marchés visés en fonction de leurs spécificités commerciales, sociales, économiques, politiques, idéologiques, culturelles, religieuses, raciales et ethniques de chaque région ;

26. Traduction libre de : « *A functional view of public relations calls for an « open systems » approach, using both input and output to change both the organization and the environment. Relations between the organization and its publics are maintained or changed on the basis of reciprocal output-feedback-adjustment* » (Cutlip, Center et Broom, 1985, p. 193).
27. Par exemple, certaines firmes japonaises inscrivent leurs représentants à des universités étrangères pour qu'ils vivent ainsi une immersion culturelle, développent une sensibilité plus fine au regard des valeurs du pays où un plan de développement des affaires est prévu.

- les lois et la réglementation (ainsi que la déréglementation) en vigueur dans ce pays ou ce secteur ;
- les réseaux existants, accessibles en établissant les bons contacts, au bon moment ;
- les attentes des clients potentiels, les comportements des consommateurs, ainsi que les besoins, modes de fonctionnement et habitudes d'affaires des distributeurs et des fournisseurs du pays ;
- la culture organisationnelle propre aux décideurs locaux.

Par exemple, si le relationniste travaille au développement des affaires pour son entreprise avec l'Europe, il devra accorder une attention particulière aux dispositions commerciales de l'Union économique européenne, qui définit les règles du jeu pour les divers marchés intérieurs et pour ses relations commerciales extérieures. Ces modalités de fonctionnement sont de plus en plus déréglementées, c'est-à-dire ouvertes et décloisonnées, à l'intérieur du bloc économique européen dont la force montante ne doit pas faire oublier les particularités nationales (par exemple : les nouveaux standards pour l'identification des produits d'alimentation). Il faut toutefois tenir compte du fait que les mentalités, locales et nationales, évoluent plus lentement que les organisations supranationales, créant ainsi un décalage culturel important dont le relationniste doit tenir compte dans ses interventions à l'extérieur de son pays d'origine.

5.7.2. Savoir-faire : maîtriser le processus de communication

Au-delà des connaissances à développer, il faut passer à l'action en développant des activités de communication pour faire connaître l'organisation, transmettre l'information et recueillir la rétroaction des divers interlocuteurs en présence. Dans cette perspective, les relations interpersonnelles comptent tout autant que l'effort financier investi dans le positionnement international de l'organisation afin de mettre l'accent sur la qualité des produits ou des services faisant l'objet d'une opération d'exportation. En effet, les succès de plusieurs organisations sur les marchés internationaux reposent à la fois sur la maîtrise des règles du commerce international et sur la qualité des communications interpersonnelles, organisationnelles et médiatiques pour se démarquer avantageusement par rapport à la concurrence mondiale. Or, sur chaque continent, ces règles fluctuent : il est donc important de se plier aux spécificités de chaque pays en développant

des relations d'affaires davantage orientées vers le long terme. Respecter les codes de comportement locaux traduit l'effort d'adaptation aux modes de communication avec les interlocuteurs étrangers. En voici quelques exemples :

- À l'extérieur de l'Amérique, la communauté d'affaires préfère traiter avec un représentant de statut équivalent : les relations d'affaires doivent s'établir avec le plus haut niveau hiérarchique. L'importance de la hiérarchie est méconnue en Amérique du Nord, du moins au sens où elle est en usage en Europe ou en Asie. Il ne faut donc pas faire l'affront à un président européen de lui envoyer un cadre intermédiaire comme premier contact, car il est primordial de traiter d'égal à égal.
- Le savoir-faire inclut également la patience dans le rapport au temps, sans hâte ni actions précipitées : il faut être prêt à investir beaucoup de temps et d'argent pour développer un réseau de relations extérieures. Si le relationniste ou son organisation ne dispose pas de cette latitude, il vaut mieux oublier les ambitieux projets d'exportation ou de communication d'affaires avec l'étranger : ce serait du temps perdu.
- Apprendre la langue du pays ou, du moins, en maîtriser les rudiments permet d'ouvrir beaucoup de portes, car les interlocuteurs étrangers décoderont ces efforts comme une marque de respect à l'endroit de leur culture nationale. D'ailleurs, la clé pour atteindre la compréhension d'une culture passe par la connaissance de sa langue, laquelle permet de mieux saisir les richesses culturelles et les traditions d'un pays.
- Il ne faut ne pas trop se fier à sa mémoire durant les déplacements d'affaires : un ordinateur portable, un agenda électronique ou un petit magnétophone numérique sont des incontournables pour conserver les grandes lignes de tous les échanges, à la fin de chaque journée de travail à l'étranger. Sinon, avec les décalages horaires et les fatigues des nombreux déplacements, on risque fort d'oublier quelques éléments des échanges ayant eu lieu durant un séjour d'affaires à l'étranger.
- Les communications écrites étant de toute première importance, en Europe notamment, il vaut mieux tout confirmer par écrit : lorsqu'il s'agit de notes vite rédigées, on doit se

méfier des fautes d'orthographe et des formules trop familières, car les documents écrits demeurent et circulent dans l'organisation.

- On doit prendre l'habitude de répondre aux télécopies et aux messages électroniques dans les 24 heures suivant leur réception, si possible.

La plupart de ces comportements ne sont pertinents que s'ils reposent sur une attitude de respect à l'égard de la culture de l'interlocuteur, ce qui représente la base des communications avec d'autres pays. Le savoir-faire doit être raffiné bien au-delà des quelques conseils précédemment énumérés qui sont présentés uniquement à titre de points de repère. Ils doivent être intégrés non seulement à la façon quotidienne de transiger à l'étranger, mais aussi aux programmes de formation que conçoivent les relationnistes à l'intention des représentants de l'organisation qui ont à traiter à l'international.

5.7.3. Savoir-être : établir des relations à dimension humaine

Bien que les relationnistes pratiquent de plus en plus les principes inhérents aux communications symétriq ues bidirectionnelles avec des publics appartenant à d'autres cultures, cette approche demeure un phénomène récent dans la mouvance actuelle d'échanges entre les peuples. Plusieurs pays appliquent encore une approche militaire dans leurs communications internationales, comme en témoignent les expressions : guerre des prix, conquête des marchés, publics cibles, stratégie offensive, etc. Cette attitude d'impérialisme culturel et d'expansion (sur un relent de colonialisme Nord-Sud) est commentée très justement par le Groupe de Lisbonne (1994, p. 31) :

> Les gouvernements se voient contraints de soutenir les entreprises dans leurs efforts pour se « multinationaliser » de façon efficace et durable. Leur appui est à la fois offensif (c'est-à-dire qu'ils soutiennent activement les forces compétitives de leurs multinationales) et défensif (en érigeant des obstacles à l'implantation, sur le territoire national, de firmes multinationales étrangères). […] Bien sûr, les entreprises rejettent toute forme de protectionnisme lorsqu'elles se sentent assez solides pour penser qu'elles remporteront la victoire. Si, au contraire, elles se savent vulnérables et estiment qu'elles peuvent perdre la bataille, elles n'ont rien contre la « protection » de « leur » gouvernement.

Or, si les relationnistes ont un rôle à jouer dans l'atteinte des objectifs de développement commercial des organisations, ils doivent aussi tenir compte des dispositions prises par les gouvernements pour protéger leurs marchés intérieurs. Ils doivent en outre considérer l'intérêt du public, dans le respect des spécificités locales, selon une relation de confiance à établir aussi bien au pays qu'à l'étranger.

> 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[28].

Cette définition des relations publiques situe la contribution des relationnistes en fonction de préoccupations beaucoup plus larges que les seuls aspects commerciaux. Localement, la réalité multiculturelle doit être considérée, même dans un pays où l'organisation est implantée depuis des années, alors qu'elle croit tout connaître de la culture de ses partenaires d'affaires. Rares sont les villes aujourd'hui où une partie importante de la communauté n'est pas d'origines culturelles diverses, enrichissant le tissu social local des apports de ses différents groupes de citoyens, qui illustrent les sous-cultures de la société. Donc, que ce soit dans son propre pays ou à l'étranger, le relationniste doit composer avec une diversité multiculturelle omniprésente que ne traduisent pas toujours les médias. En effet, la couverture médiatique ne rend pas toujours justice à la complexité des situations locales. Selon Char (1999), la circulation actuelle de l'information peut se résumer ainsi :

- un courant d'information unidirectionnel depuis les pays riches vers les pays pauvres ;
- une prédominance de l'information issue des pays riches dans la presse des pays pauvres ;
- une absence marquée d'informations issues des pays pauvres dans la presse des pays riches ;
- une très faible circulation de l'information entre les pays pauvres.

28. Définition des relations publiques proposée au début des années 1990 par la Société des relationnistes du Québec.

Comme elles représentent l'une des sources des médias, les relations publiques ont une responsabilité pour « dé-impérialiser » l'information afin d'atteindre une réelle intercompréhension entre les cultures et entre les peuples. Dans cette optique, le relationniste doit d'abord adopter et faire adopter à son organisation une politique de relations publiques ou de communication qui traduit cette attitude de respect et d'écoute attentive (plutôt qu'une simple position diffusionniste). Ainsi, le relationniste établira des relations de compréhension mutuelle avec les interlocuteurs internationaux en structurant les échanges d'information de manière symétrique, tout en respectant les règles du protocole international et de l'étiquette des affaires. Celles-ci peuvent d'ailleurs varier considérablement d'un continent à l'autre, même selon des divergences régionales parfois très prononcées. En voici quelques exemples :

- Par simple courtoisie, ne jamais faire allusion, même sous le couvert de l'humour, aux petits travers ou aux gros inconvénients du pays où l'on intervient : les interlocuteurs étrangers sont, tout comme nous, très sensibles aux commentaires désobligeants au sujet de leurs traditions ou de leurs conditions de vie.
- S'informer sur l'histoire et la culture du pays où l'on doit se rendre, en évitant toute attitude d'impérialisme culturel. En mission à l'étranger, se conformer aux us et coutumes du pays.
- Respecter le protocole en vigueur dans le pays et être disposé à adopter certaines attitudes en harmonie avec les modes de comportement de ses hôtes (sans pour autant renier sa propre culture).
- Ne pas hésiter à aller chercher à l'aéroport les visiteurs qui se déplacent dans notre pays. Les interlocuteurs étrangers s'attendent généralement à ce que voiture et chauffeur soient mis à leur disposition et qu'un représentant de l'organisation les accueille à l'aéroport, les amène à leur hôtel et leur propose un tour de ville ainsi que certaines activités sociales et culturelles durant leur séjour.
- Soigner sa tenue vestimentaire en optant pour des vêtements sobres et classiques : dans les relations publiques internationales, la fantaisie et la négligence vestimentaire sont rarement appréciées, à moins d'œuvrer dans des secteurs où l'expression de l'individualité est la norme (dans le domaine culturel entre autres).

Inutile de rappeler les principes élémentaires de politesse ? On serait surpris de constater à quel point les échanges sont parfois tendus avec les interlocuteurs étrangers par manque de déférence pour l'autre, comme le rappelle Simard (1994) avec son ouvrage dont le titre résume bien un certain laisser-aller très nord-américain : *Cette impolitesse qui nous distingue*. En effet, l'Amérique du Nord a la désagréable réputation de manquer de courtoisie et de finesse. Nous avons acquis de déplorables habitudes à ce chapitre : par exemple, il faut éviter de s'adresser à des interlocuteurs étrangers en les appelant par leur prénom ; cela n'est pas accepté dans la plupart des pays, surtout en Europe ou en Asie où le code de politesse est plus strict qu'en Amérique où le non-conformisme caractérise nos rapports interpersonnels.

Voici quelques pistes pour faciliter les relations avec les publics étrangers lors d'un déplacement à des fins professionnelles, conseils destinés à familiariser le jeune relationniste avec les modes de communication d'affaires :

- Retenir les titres de toutes les personnes avec lesquelles on doit négocier : le titre est souvent l'élément prestigieux de leur statut. Par exemple, en Italie, on utilise beaucoup le titre honorifique *Dottore*, même si la personne n'est pas nécessairement docteur. C'est une marque de haute considération pour les Italiens.
- Être généreux de son temps avec les interlocuteurs internationaux et prévoir des présents à saveur locale (qui traduisent notre propre culture), surtout à l'occasion de repas officiels. Ainsi, lors d'une prise de parole, à la fin d'un repas d'affaires, il faut remercier les hôtes et souligner la chaleur de l'accueil qui nous a été réservé, tout en présentant à l'hôte un objet d'art ou d'artisanat représentant notre pays ou notre organisation. La tradition séculaire du *potlash* est encore bien pratiquée dans la plupart des pays.

Tout relationniste désirant traiter avec des pays étrangers doit maîtriser les éléments de protocole qui s'appliquent à chacun de ces pays (Dussault, 2003). Chaque mission doit réaliser l'intégration de plusieurs actions stratégiques, dont la visibilité et la justesse de ton influenceront l'efficacité des moyens utilisés. Si chaque continent a élaboré un code de comportement, de communication et de relations internationales qui lui est propre, certains référentiels présentent plus de complexités que d'autres. C'est le cas, d'un point de vue nord-américain, de l'Asie, où des niveaux de politesse très élaborés modulent les relations d'affaires ou tout simplement les communications interpersonnelles.

En outre, il faut porter une attention spéciale aux objectifs des déplacements à l'étranger : il est facile pour un relationniste qui intervient dans un pays de s'éloigner de sa feuille de route. Lors d'une mission dans un pays en voie de développement, pour l'atteinte d'un objectif précis, il vaut mieux éviter de prendre des engagements qui dépassent le mandat reçu de la part de l'organisation que l'on représente.

5.8. MISE EN APPLICATION

Prenons l'exemple des relations d'affaires avec le Japon. Consommateurs raffinés et exigeants, les Japonais représentent, pour plusieurs organisations, un marché extrêmement fermé dont les consommateurs semblent impossibles à intéresser. Les relationnistes peuvent envisager les communications avec ce pays comme une opération de haute voltige, semée d'embûches diplomatiques. La langue de bois ou de velours y est remplacée par la langue de soie : les échanges tout en finesse exigent une grande maîtrise des nuances sémantiques. L'influence des mots doit être prise très au sérieux pour éviter que les relationnistes s'adonnent à la désinformation : en recourant à des euphémismes ou des conventions dites de la langue de bois, on ne peut espérer établir de relations de confiance à long terme. Et c'est sur le long terme que les échanges avec l'étranger s'établissent. C'est pourquoi il faut être prêt à investir argent et temps, sans oublier l'indispensable ouverture d'esprit pour établir des relations d'affaires à l'international.

Par exemple, devant l'ampleur du succès économique japonais, les entreprises occidentales envisagent rarement le Japon comme cible d'exportation, tout en subissant l'influence nippone dans leur quotidien :

> De nos jours, bien des gens considèrent le Japon comme le précurseur d'une nouvelle civilisation dont les forces motrices et les caractéristiques les plus visibles sont, pour l'heure, associées à la révolution technoscientifique, marquée du sceau de l'automatisation, de l'informatique et des communications. Ce sont les Japonais qui donnent le ton. Ils exportent une culture nouvelle dont ils sont en partie les créateurs et les promoteurs, culture à laquelle participent les autres pays par la voie de la concurrence et de la coopération. […] Certes, en tant que géant économique […], le Japon a connu une profonde transformation ces 30 dernières années, et son évolution n'est pas terminée (Groupe de Lisbonne, 1994, p. 69).

D'ailleurs, l'évolution de ce marché de forte consommation passe par la curiosité des Asiatiques à l'endroit de toute nouveauté, d'où leur politique d'ouverture commerciale sur les marchés internationaux. Par exemple, pour réussir à intéresser une firme japonaise aux produits d'une organisation occidentale, encore faut-il savoir aborder ce marché mature. La qualité fait loi au Japon, sur tous les plans : qualité du produit, du service et de la gestion, mais également qualité des relations humaines entre les interlocuteurs. Dans ce contexte, deux voies principales mènent au marché japonais. La voie idéale est celle des réseaux de contacts. Pour le Japonais, une référence signifie l'endossement de la responsabilité totale des résultats de la transaction, qu'ils soient positifs ou négatifs. En recommandant quelqu'un, le Japonais accepte donc d'assumer les conséquences qui en découleront, même s'il n'a fait que présenter un étranger à ses collègues. Il faut savoir qu'au Japon il existe une culture de l'endettement qui peut se transmettre de génération en génération. Prudence, donc, pour ne pas brûler ses contacts si l'on décide d'utiliser cette voie de communication afin d'établir des relations avec le Japon.

L'autre moyen d'y accéder est la voie de la rigueur, par une préparation solide et impeccable : la planification minutieuse et la réalisation d'un plan de relations publiques étalé sur plusieurs années doivent être conçues en fonction de la durée et de la solidité de liens interpersonnels tissés avec patience et honnêteté. Pour positionner la notoriété d'une organisation au Japon, il faut prévoir des documents qui témoignent de la qualité de son image de marque, avec un ensemble de textes destinés à présenter une idée juste de l'entreprise, textes rédigés autant que possible dans la langue du pays. Cet effort de traduction en japonais dénotera, aux yeux des interlocuteurs nippons, un désir d'établir des relations commerciales sur la base du respect de la culture nippone, une dimension tout aussi importante pour les Japonais que la qualité même du produit ou du service qui fait l'objet de la négociation.

Il faut faire preuve de beaucoup de patience, parce que les interlocuteurs asiatiques voudront prendre le temps de connaître la personne en tant qu'individu, de cerner ses valeurs personnelles, organisationnelles, voire familiales. Ainsi, il faut garder en tête que la structure décisionnelle au Japon est du type *bottom-up*. C'est en effet du bas vers le haut que se prennent les décisions, le consensus étant un élément important dans la prise de décision. La culture d'affaires japonaise demande donc plus de temps : il faut toujours demeurer disponible pour répondre à tous les besoins d'information de l'interlocuteur nippon.

On ne doit jamais faire preuve d'impatience ni laisser traîner une demande d'information. Les Japonais apprécient recevoir rapidement des réponses à leurs questions, tout comme nous d'ailleurs.

Une fois arrivée dans l'organisation japonaise, l'information circulera du bas de l'organigramme vers le haut de la pyramide organisationnelle, jusqu'au moment où tous les intervenants japonais auront atteint un consensus sur la décision à prendre (par exemple, importer un produit et accorder un contrat de service). On comprend ainsi le temps beaucoup plus long que demande l'entrée sur le marché japonais où la recherche d'informations constitue une longue première étape, incontournable, afin que l'offre de départ puisse être considérée sous tous ses aspects. Par contre, lorsque le projet est accepté, on peut alors être assuré que c'est toute l'organisation japonaise qui est arrivée à un consensus à ce sujet, ce qui présente une garantie de stabilité dans les rapports à long terme avec l'interlocuteur nippon.

Par ailleurs, le « bénéfice mutuel » est la base de la communication d'affaires avec les Japonais. Le souci d'entretenir de bonnes relations, établies sur la confiance mutuelle et l'interdépendance, notion typiquement japonaise, définit les règles de base en relations publiques, du point de vue des Japonais. Dans ce cadre, le contrat tient une place secondaire, alors que dans la culture d'affaires nord-américaine le contrat occupe une place prépondérante, marquant, par sa signature, la fin d'une démarche d'affaires. Au Japon, le contrat témoigne plutôt du début d'une relation et laisse place à la flexibilité, pour changer par la suite les rapports selon les besoins, afin de s'adapter aux fluctuations des situations et des problèmes pouvant survenir. Pour les Japonais, les relations d'affaires doivent d'abord reposer sur le bénéfice mutuel, une notion centrale dans une culture où une faveur sera toujours récompensée et un endettement aura à être remboursé un jour ou l'autre, par les générations futures si ce n'est pas possible dans le cours d'une vie.

Enfin, il convient de respecter la communication extrêmement polie des Japonais. Dans les relations publiques avec le Japon, il faut beaucoup plus que l'assistance d'un interprète pour la langue. C'est à un véritable décodage culturel qu'il faut se livrer pour comprendre la culture nipponne, cet aspect ayant souvent été identifié comme la première cause de succès ou d'échec d'une mission au Japon. Pour y arriver, du moins au début, il vaut mieux consulter un professionnel en cette matière avant même d'entrer en contact avec le Japon. Sinon, une démarche de relations publiques mal conduite pourrait avoir des répercussions négatives à long terme. En outre, la nouvelle circule

vite au Japon, à travers les réseaux qui unissent 80 % des entreprises japonaises et qui servent de canaux pour les flux d'information entre des firmes intégrées au sein de véritables nébuleuses réseautées. Cette situation crée un effet de solidarité interorganisationnelle dont on ne peut négliger l'envergure au moment de la conception d'une stratégie de relations publiques avec ce pays d'Asie.

En fait, peu importe le pays où le relationniste doit intervenir à l'étranger, quelques pièges sont à éviter dans les relations d'affaires :

- Croire qu'une certification ISO ouvre automatiquement toutes les portes à l'international. Les interlocuteurs étrangers respectent toute accréditation selon des normes reconnues mondialement, mais ils peuvent aussi avoir élaboré un code de certification qui leur est propre, comme c'est le cas au Japon. Il est ainsi bien naturel pour un Japonais que la gestion intégrale de la qualité en usage dans son pays lui paraisse supérieure à toute accréditation ayant cours dans d'autres pays. Si l'organisation que représente le relationniste détient une certification selon ISO, il ne faut pas compter uniquement sur cet atout pour établir une relation de confiance avec les organisations étrangères.
- Négocier les prix lors d'un premier contact. Souvent, la négociation revêt une dimension conflictuelle ; la recherche de consensus traduit davantage le besoin d'établir un équilibre de bénéfice mutuel. D'ailleurs Goffman (1988), dans ses réflexions sur l'ordre de l'interaction, rappelle l'importance de respecter les rituels de négociation inhérents à tout processus de circulation des produits communicationnels.
- Croire que la chance du débutant peut protéger des erreurs. L'innocence maladroite n'a pas sa place en relations publiques et les relations d'affaires n'autorisent pas à prendre des risques inutiles. D'autres ont appris à leurs dépens que la méconnaissance des rites de communication et de la culture traditionnelle d'un pays pouvait coûter très cher. Même le président d'un pays occidental a failli créer un incident diplomatique en portant une cravate rouge aux obsèques de l'empereur du Japon. Le rouge est la couleur de la réjouissance pour les Japonais, ce que les conseillers de ce chef d'État avaient oublié créant ainsi un accroc impardonnable, selon le protocole japonais.

Ces exemples d'interaction avec des interlocuteurs internationaux sont apportés uniquement pour illustrer l'importance de connaître la culture du pays, selon divers codes de comportement. Nul besoin d'appartenir à une grande entreprise pour apprendre à composer avec le langage interculturel : au Québec, environ 80 % des entreprises sont des PME qui n'ambitionnent pas des développements de marchés extérieurs importants. Mais la réalité internationale touche aussi les petites et moyennes entreprises, puisqu'à Montréal la réalité multiculturelle est très présente et doit être prise en compte par les relationnistes. Cette réalité plurielle représente d'ailleurs l'un des aspects les plus marquants du travail des relationnistes en coopération internationale.

Au-delà des intentions du relationniste, son agir communicationnel global est évalué et reconstruit dans l'esprit de ses interlocuteurs, comme l'ont démontré la théorie de l'interactionnisme symbolique ou la théorie subjectiviste des communications : « parler ne veut pas dire que l'on sera entendu. […] Le phénomène de communication ne dépend pas de ce qui est émis, mais de ce qui arrive à la personne qui reçoit. Et c'est bien autre chose qu'une transmission d'information » (Maturana et Varela, 1994, p. 189). Cette construction du message par le destinataire s'effectue autant à partir du décodage de la communication verbale que comportementale, selon l'interprétation qu'en font les interlocuteurs internationaux. Cette interprétation s'articule dans le cerveau des individus, en fonction du code de comportement global des populations auxquelles le relationniste s'adresse, d'où l'extrême attention qui doit être portée au contexte culturel propre à chaque pays.

5.9. RELATIONS AVEC LA PRESSE INTERNATIONALE

Il en va de même dans les relations avec les médias internationaux où l'écrit (par exemple, les communiqués de presse) et l'oral (les interviews ou les conférences de presse) ont une importance subordonnée au savoir-être et au savoir-faire, notamment par les relations interpersonnelles établies avec des journalistes ou les agences de presse dans le monde. Que l'on œuvre pour une organisation de coopération internationale ou pour une firme commerciale, la diffusion d'information à la presse internationale se fait autant par les documents que par les personnes ; elle doit répondre aux mêmes impératifs de transparence et de rigueur que sur la scène locale. Cependant, il peut devenir beaucoup plus complexe d'organiser une conférence de presse à l'international si l'on ne connaît pas les

organisations de presse étrangères, notamment les grandes agences de presse, ainsi que certaines procédures à respecter, notamment pour rejoindre certains médias locaux.

Tout d'abord, le simple fait de publier un communiqué de presse dans les médias internationaux oblige à tenir compte du décalage horaire. Toutes les questions d'embargo (fixant un moment de diffusion) doivent alors être revues et adaptées en fonction des divers fuseaux horaires. On ne pourra indiquer sur un communiqué une seule heure de diffusion sans penser qu'ainsi on avantage un bloc de pays par rapport à d'autres régions pour la diffusion en primeur de l'information.

Si l'on ne peut se rendre dans les pays visés par l'information que l'on souhaite diffuser dans les médias, l'organisation d'une conférence de presse peut se faire par l'intermédiaire de la vidéoconférence, de la téléconférence ou d'Internet, incluant la Webdiffusion. La règle de base est de respecter un principe d'équité entre les pays et de ne pas oublier les principaux intéressés. Par exemple, les journalistes ivoiriens devront être les premiers rejoints pour l'annonce d'un investissement majeur destiné à la création d'une usine à Abidjan, en Côte d'Ivoire. Sont irrecevables les prétextes suivants pour ne pas inviter les médias ivoiriens à la conférence de presse : les actionnaires sont majoritairement américains et l'heure de la conférence de presse tombait en pleine nuit à Abidjan. Rien ne tient au regard des principaux intéressés : les journalistes de la Côte d'Ivoire doivent être informés directement et non par l'entremise des agences de presse internationales.

D'ailleurs, grâce à l'Internet, on peut toujours diffuser dans tous les pays concernés les nouvelles devant rejoindre des publics internationaux, considérés non pas en bloc, mais de manière segmentée. Il est de plus en plus facile de monter une liste de presse correspondant aux points du globe à rejoindre. Par exemple, l'Institut international de la presse regroupe plus de 2 000 directeurs de journaux et d'agences de presse, actifs dans plus de 60 pays. C'est à Londres et à Zurich que l'on trouve les sièges sociaux de cette importante organisation de presse transnationale.

Quant aux agences mondiales d'information, elles sont au nombre de cinq : l'Associated Press (AP) et United Press International (UPI), toutes deux américaines ; Reuters (britannique), Agence France presse (AFP, française) et ITAR-Tass (russe). Leur pouvoir de diffusion est colossal : « 40 % du globe et 75 % des pays occidentaux sont simultanément informés par AFP, Reuters et les agences américaines »

(Donneur, 1996, p. 249). Toutefois, il faut connaître les limites de ces agences internationales, la principale étant qu'elles ne diffusent pas directement aux populations, mais uniquement à leurs membres, soit les médias abonnés à ces agences (et tous ne sont pas membres, en particulier les médias en émergence non traditionnels ou sous le contrôle de l'État). Par conséquent, la préparation de listes de presse locales, correspondant aux régions du globe à rejoindre, doit être faite par le relationniste qui veut communiquer directement avec certains médias, de la même manière que dans son propre pays. Si le relationniste n'est pas en mesure de le faire, des agences se spécialisent dans ce type de service de diffusion, par exemple CNW-Telbec au Canada.

Il est préférable de publier les communiqués de presse et tout dossier d'information dans la langue du pays ou, à défaut, dans la langue internationale ayant le plus de chances d'être facilement comprise. Par exemple, en espagnol ou en portugais, pour l'Amérique du Sud ; en arabe pour certains pays d'Afrique du Nord ou du Moyen-Orient, en français dans les pays francophiles, etc. Outre les barrières de la langue, particulièrement difficiles à surmonter lors d'interviews, le relationniste doit tenir compte du particularisme des pratiques médiatiques de chaque pays. Dans certaines régions, l'État possède une mainmise complète sur ce que peuvent ou ne peuvent pas diffuser les médias :

> Certes, on peut admettre que l'information des agences occidentales tend à privilégier les valeurs des sociétés dont elles sont issues. Toutefois, il apparaît que dans de très nombreux pays, la saisie directe de l'information est rendue très difficile, voire impossible, soit par le mutisme imposé par le pouvoir politique aux détenteurs de l'information, soit par une censure pure et simple de toute information sortant du pays ou y entrant. Bien des agences de presse mondiales, quand elles ne sont pas officiellement interdites de séjour dans certains pays, ne peuvent exercer normalement leur activité en raison des obstacles et des freins qu'elles y rencontrent (Donneur, 1996, p. 255).

Quant à la pratique qui consiste à se servir des contenus de presse comme moyen de veille internationale, on peut recourir à des firmes spécialisées[29] pour recevoir une revue de presse sur le pays et les sujets qui sont à documenter. On peut également obtenir le résumé et l'analyse du contenu de presse de ces pays auprès des mêmes entreprises qui effectuent une veille médiatique par repérage de la couverture de

29. Pour obtenir la liste des sociétés préparant des revues de presse partout dans le monde, on peut consulter le site : <http://medienbeobachtung.info/fibep.html>.

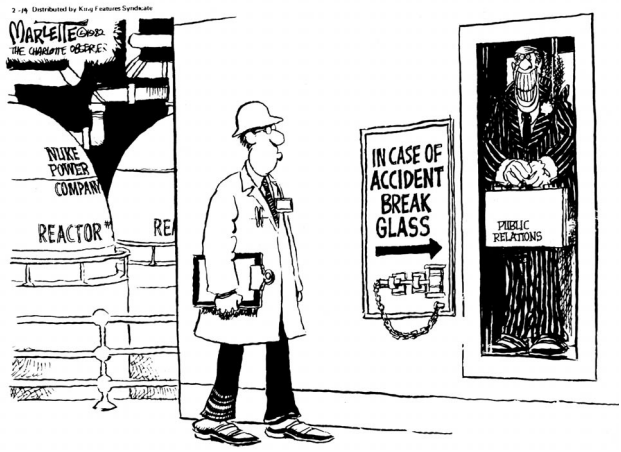
presse internationale pour ses clients. L'analyse du contenu de presse peut aussi être faite de manière scientifique, notamment par l'application de la méthode Morin-Chartier (Chartier, 2003).

5.10. PRATIQUE DES RELATIONS PUBLIQUES INTERNATIONALES

L'ouverture des organisations sur le monde procède du besoin de mieux comprendre et d'être mieux compris, en somme de percer le blindage des très nombreuses cages de Faraday en présence sur la scène internationale où chaque interlocuteur croit appartenir à une culture d'exception. La fonction d'interface entre une organisation et ses publics internationaux est cruciale pour l'accès à une clientèle ou à des interlocuteurs étrangers. Par conséquent, sur le plan international comme sur la scène locale, la gestion des relations publiques ne doit pas être une action défensive ou réactive, mais plutôt une constituante du processus de décision de l'organisation, pour éviter d'avoir à recourir aux relations publiques uniquement en temps de crise, pour éteindre des feux, comme l'illustre la caricature de Doug Marlette (Cultip, Center et Broom, 1985, p. 192) (figure 13).

FIGURE 13

Relations publiques réactives



Doug Marlette, ©*The Charlotte Observer.* Caricature reproduite avec l'autorisation de *The Charlotte Observer.*

Malheureusement, à l'international comme localement, les relations publiques sont souvent appelées à entrer en action au moment d'une crise. Si l'intervention doit se faire dans un autre pays, il devient alors plus difficile d'établir rapidement les contacts requis pour mener une opération, surtout s'il s'agit d'une communication lors d'un sinistre. Il vaut mieux envisager la communication des risques, en amont, permettant d'établir des liens avec les médias locaux et les autorités municipales ou gouvernementales.

En somme, les relationnistes qui doivent envisager des communications à long terme dans d'autres pays que le leur ont à tenir compte de plusieurs éléments au moment de concevoir la planification de leurs communications internationales. C'est dans ce sens que Fischer (1994) prescrit des étapes de longue haleine ; il conçoit ces étapes en fonction d'une campagne de commandite mondiale, bien que cette approche soit tout aussi valable pour n'importe quelle opération de relations publiques internationales. Selon Fischer (1994, p. 24), il faut tenir compte de cinq types de contexte pour réaliser des relations publiques internationales :

1) Le contexte socioculturel
   - la spécificité culturelle de chaque pays ;
   - la variation des taux d'alphabétisation ;
   - les réponses au symbolisme et les imaginaires sociaux ;
   - l'interprétation des codes de couleurs ;
   - l'attitude à l'égard de la publicité ;
   - les segmentations sociodémographiques du marché ;
   - les repères sociaux ;
   - les références historiques.

2) Le contexte économique
   - le mode de vie en fonction du climat ;
   - l'environnement économique ;
   - le revenu par habitant ;
   - le développement technologique ;
   - l'environnement concurrentiel.

3) Le contexte administratif
   - le degré d'organisation de l'administration ;
   - les langues officielles et les langues d'usage ;
   - la stabilité politique ;
   - la réglementation quant au contenu des créations publicitaires ;
   - la réglementation quant à la publicité comparative.

4) Le contexte médiatique
   - le taux de pénétration des médias traditionnels ;
   - le taux de structuration des médias traditionnels ;
   - le taux d'utilisation des médias non traditionnels.

5) Le contexte du produit/service
   - le cycle de vie du produit ;
   - le taux de notoriété de la marque, etc.

Lorsque c'est possible, il faut également travailler en étroite collaboration avec un conseiller local afin de recevoir du soutien pour les efforts de réseautage dans la région où le relationniste doit intervenir. À ce chapitre, l'aide et le soutien du personnel des ambassades et des consulats du Canada ainsi que des bureaux du Québec à l'étranger sont très précieux et permettent de cibler de manière plus juste les énergies déployées à l'international, en fonction des divers contextes d'interprétation de l'information.

Avec l'avènement d'un capitalisme informationnel (Castells, 2000), l'information devient le nouvel étalon-or du développement dans un contexte où le relationniste joue un rôle stratégique pour le positionnement international des organisations. Une gestion plus stratégique de l'information en tant que ressource indispensable à la compréhension des enjeux internationaux interpelle les relations publiques sur le plan de la macrogestion de leurs programmes de communication. Ceux-ci sont appelés à se développer sur la base d'une meilleure compréhension des intérêts de chacun et d'une participation accrue aux événements publics ou industriels : salons, symposiums, congrès, colloques, foires, maintenant organisés partout dans le monde. Sans oublier les manifestations organisées par les groupes de citoyens ou les organismes de pression, les organisations sans but lucratif internationaux (OSBLI) et les groupes altermondistes, qui recourent également aux relations publiques pour faire valoir leurs points de vue sur la scène internationale.

En somme, l'émergence d'une opinion publique mondiale influe sur la programmation des interventions de relations publiques et sur les stratégies de négociation avec les gouvernements (Cartier, 2002). Les relationnistes doivent maintenant contribuer à l'essor d'une forme de démocratie directe en donnant accès aux divers groupes en présence au moyen d'interaction électronique avec les organisations. Ainsi, les relationnistes peuvent inclure dans leur plan de communication des forums électroniques procurant un droit de parole reconnu aux interlocuteurs internationaux sur les questions

qui les touchent de près. En ce sens, les nouvelles technologies de l'information sont particulièrement utiles pour améliorer les communications avec des publics internationaux, plus difficiles à rejoindre *in situ* : « Au-delà de leur signification technico-économique, il faut examiner comment ces innovations permettent l'interaction dans les processus créatifs de communication, de collaboration, de démocratie et de transparence au sein du réseau des relations humaines » (Priscitelli, 1998, p. 67). Ainsi, le recours aux innovations technologiques permet aux relationnistes de combler en partie le fossé espace-temps de leurs communications internationales.

Outre l'omniprésence des nouvelles technologies, les pratiques de lobby international sont aussi de plus en plus présentes dans les fonctions de relations publiques internationales, autant pour promouvoir des grandes causes humanitaires que pour influencer la réglementation et les politiques, en cours ou en voie d'élaboration dans divers pays. Dans un contexte d'expression des besoins, tous les groupes et tous les types d'organisations veulent faire valoir leurs points de vue et utilisent les techniques de démarchage international pour infléchir les décisions gouvernementales et l'opinion publique. Toutefois, il est important pour le relationniste de pratiquer le démarchage en respectant les lois en vigueur dans les divers pays. Ce type d'activités est en effet très encadré pour éviter le piège de la désinformation systématique. Par exemple :

> si aux États-Unis, le lobbying a sa place dans les mœurs, c'est qu'il l'a également dans la loi [...]. Le 1er amendement à la Constitution (1791) reconnaît aux citoyens le droit de défendre leurs intérêts auprès des institutions politiques, de se rassembler pacifiquement et d'adresser des pétitions au gouvernement. Un arrêt de la Cour suprême (Affaire Cruikshank, 1876) considère ce droit comme une « conséquence directe du système démocratique » (Clamen, 1995, p. 150-151).

Aux approches de relations de presse, de promotion, d'information et de réseautage peut donc s'ajouter le démarchage (objet du prochain chapitre), un mode de communication, souvent associé à la propagande. De symétriques bidirectionnels qu'ils sont, les modes de communication mis en place par le relationniste doivent évoluer vers un processus multidirectionnel, à l'instar des accords multilatéraux qui régissent les échanges entre les organisations, les pays, les grands blocs économiques et la société civile. En tant que nouvel interlocuteur dans un espace public qui se mondialise tout en se régionalisant, le relationniste est confronté aux enjeux les plus importants sur la scène internationale. Sans oublier qu'ils doivent tenir

compte des dimensions verbales et non verbales de leur communication. En effet, comme la signification de la communication s'effectue à 93% par l'expression non verbale (Mehrabian, 1971, p. 43), les relationnistes doivent considérer toutes les composantes de l'agir comportemental (Habermas, 1984), le leur comme celui de leur organisation ou de leurs publics. Fondamentalement, dans le secteur des relations publiques internationales, il faut réapprendre la rhétorique d'une communication interculturelle, en évitant les stratégies impérialistes des cages de Faraday imposant leur référentiel culturel, politiques, économiques et social à l'étranger.

Finalement, les relations publiques elles-mêmes, en tant que profession, s'internationalisent de plus en plus, comme en témoignent, d'ailleurs, les associations professionnelles de relationnistes (la Société des relationnistes du Québec et la Société canadienne des relations publiques). Celles-ci encouragent leurs membres à développer une conscience plus fine des enjeux mondiaux influant sur la pratique quotidienne des relationnistes dans des contextes organisationnels de plus en plus décloisonnés. En particulier, l'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC) ou International Association of Business Communicators (IABC), en tant que plus important regroupement international de communicateurs, apporte à ses membres du soutien professionnel par voie de formation, réseautage et accès aux résultats de recherches (notamment celles de Grunig *et al.*, financées par la fondation de l'IABC).

Enfin, l'une des composantes du travail de relations publiques à l'international est la veille informationnelle, puisque les relationnistes ont la responsabilité de prospecter les tendances, de colliger et de traiter l'information provenant des pays où l'organisation possède des intérêts ou envisage des interventions (Martinet et Marti, 1995). À noter cependant que dans les activités de veille on ne doit pas se contenter de la recherche dans les médias de masse. Le relationniste doit également tenir compte de certaines publications, conférences et courants de pensée diffusés par les dirigeants religieux, politiques, sociaux, etc. Cette notion de veille permanente relève des responsabilités du relationniste dans une perspective systémique où l'environnement est envisagé comme un ensemble de systèmes et de sous-systèmes interagissant les uns sur les autres. À l'international, comme sur la scène locale d'ailleurs, cette collecte de l'information est aussi nécessaire, sur le plan de l'écoute, que la diffusion d'information, en tenant compte des spécificités culturelles de groupes en présence. Ces traits de culture peuvent être perçus, sur le plan des communications

et selon les termes de Castells, comme des facteurs d'isolement des groupes humains en fonction de leurs cultures : celles-ci contribuent à l'édification de cages de Faraday, inhérentes au contexte historique et idéologique de chaque culture identitaire : « Plus une société connaît une histoire distincte, plus elle évolue isolée des autres sociétés et plus ses formes d'organisation sont spécifiques[30]. »

EN RÉSUMÉ

Dans une perspective internationale, les relationnistes doivent maintenant maîtriser le vocabulaire de la culture propre à chaque lieu d'intervention, sans intention de manipulation des populations locales et avec le respect des cultures locales. Travaillant maintenant sous toutes les latitudes, dans un contexte de concurrence exacerbée et de tensions entre le Nord et le Sud, entre l'Est et l'Ouest, les relationnistes contribuent à l'émergence d'une société civile mondialisée. Dans cette perspective, les relationnistes doivent être conscients de leur rôle dans l'amélioration de la circulation de l'information, en tenant compte de l'interprétation humaine et des nouvelles réalités planétaires (et locales). En plus de respecter un code d'éthique international[31] (Maisonneuve, Lamarche et St-Amand, 2003, p. 371), les relationnistes agissent en intégrant les objectifs de leur organisation aux besoins des populations auprès desquelles ils interviennent, dans le respect des cultures locales et des traditions propres à chaque pays.

De manière globale, en aidant les organisations à mieux comprendre les pays où elles sont présentes (pour des raisons de coopération internationale ou à des fins commerciales, politiques, culturelles, etc.) et en contribuant à mieux faire comprendre les intentions et les activités des organisations auprès de ses différents publics internationaux, les relations publiques participent à la démocratisation de l'information. Ce qui est souvent plus facile à dire qu'à faire, les États-Unis étant un bon exemple, par leur politique

30. Traduction libre de : « *The more a society is historically distinct, the more it evolves in isolation from other societies, and the more its organizational forms are specific* » (Castells, 2000, p. 188).
31. Le Code d'Athènes : <http ://www.ipranet.org/athensfr.htm>.

étrangère, de l'échec de l'impérialisme politico-militaire. Malgré ce contexte de tensions internationales et les écueils de la globalisation, Chaffee et Petrick (1975) rappellent que les relations publiques doivent participer à l'atteinte d'une intercompréhension entre les organisations, les pays, la société civile et les populations en contribuant auprès de « l'organisation et ses publics à obtenir une image plus juste de l'une et des autres ; les relations publiques utilisent également la communication comme moyen d'aider à la fois les organisations et les citoyens à résoudre les problèmes. De cette manière, l'élaboration des stratégies de communication vise le partage (et non seulement la transmission) de l'information et la résolution (et non seulement l'explication) des problèmes[32]. »

Ce rôle bicéphale caractérise les relations publiques en tant qu'instrument de démocratisation et d'intersubjectivité. Contribuant à l'établissement des guides d'ondes qui permettent d'établir la communication pluridirectionnelle (entre les individus, les groupes, les organisations, la société civile et les nations), le relationniste contribue à l'expression, dans l'espace public, de la diversité des opinions, dans la mesure où il est lui-même conscient des limites inhérentes à sa profession, comme c'est le cas pour toute pratique professionnelle. Pour échapper à sa propre cage de Faraday, culturelle et professionnelle, le relationniste doit demeurer vigilant quant aux potentiels effets pervers de ses modes d'intervention dans les pays où il a à intervenir. Sans oublier l'autre aspect du rôle bicéphale des relations publiques : les relationnistes ont également à développer des voies de communication de l'international au local, comme le démontre l'étude de cas à la fin du présent chapitre, qui porte sur les relations de presse locales et internationales de la Croix-Rouge au cours de la guerre en Irak (2003-…).

32. Traduction libre de : « *both the corporation and its public [to] get more correct pictures of one another ; it also would employ communication as a tool to help both corporations and citizens solve problems. In such an approach, communication strategies are designed for the sharing (not just giving) of information, and for the solving (not just explaining away) of problems* » (Chaffee et Petrick, 1975, p. 109).

En définitive, le relationniste, en tant que gestionnaire de l'information et des communications internationales, est redevable non seulement aux organisations, mais surtout à la société civile, locale et internationale.

❖

ÉTUDE DE CAS

Relations de presse locales / internationales

Neutralité et impartialité de la Croix-Rouge en temps de conflit armé[33]

Par Michel Léveillé
Directeur des communications et du marketing direct
Croix-Rouge canadienne, Division du Québec
et
Myrian Marotte
Attachée de presse
Croix-Rouge canadienne, Division du Québec

INTRODUCTION

La Croix-Rouge bénéficie d'une grande notoriété, partout dans le monde. Cette reconnaissance est le fruit de plus de 100 ans d'efforts humanitaires variés. Au Canada toutefois, l'association spontanée entre la Croix-Rouge et son action humanitaire est moins forte. Plus de cinq ans après l'abandon de la gestion de l'approvisionnement du sang par la Croix-Rouge canadienne, environ 50 % de la population la croit pourtant encore responsable de ce programme.

L'une des tâches essentielles des communicateurs de l'organisme est donc de positionner clairement la Croix-Rouge et son action auprès de la population canadienne. Dans le cas du conflit en l'Irak (intervention armée menée par l'armée américaine et ses alliés, en 2003), il s'agissait avant tout de positionner le rôle de la Croix-Rouge en Irak et sa contrepartie au Canada puis, dans une phase ultérieure, liée aux intérêts des médias, de faire état de la situation en Irak.

33. La présente étude de cas a été rédigée à l'automne 2003. Les stratégies présentées ne tiennent pas compte du développement des affrontements en Irak survenus après octobre 2003.

MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE : MISE EN CONTEXTE

La première entité à la naissance du Mouvement international de la Croix-Rouge est le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), créé en 1863 à l'initiative d'un homme d'affaires suisse, Henry Dunant. Lettres patentes en quelque sorte du CICR, les Conventions de Genève, qui régissent le droit en temps de conflits armés, octroient au CICR une souveraineté juridique qui lui donne le droit d'être présent en zone de conflits. Le CICR a notamment pour tâche de visiter les prisonniers de guerre et les détenus civils, de rechercher les personnes dont les proches sont sans nouvelles ou qui sont portées disparues, d'organiser l'échange d'information entre les membres d'une même famille séparés par un conflit (le programme de rétablissement des liens familiaux), de fournir nourriture, eau et soins de santé aux civils privés d'accès à ces biens et services essentiels, d'attirer l'attention sur les violations du droit humanitaire et de contribuer à son développement.

Au CICR se sont greffées au fil des ans la Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge qui vient en aide aux victimes de catastrophes naturelles et de crises en santé publique, puis les 181 sociétés nationales qui participent de la même logique que les deux entités déjà nommées à l'amélioration des conditions d'existence des personnes vulnérables. Les sociétés nationales, dont fait partie la Croix-Rouge canadienne, soutiennent les efforts de la Fédération et du CICR en dépêchant du personnel spécialisé dans les zones affectées, en participant à l'aide aux populations civiles par l'envoi d'argent recueilli auprès de la population nationale, en faisant la promotion des valeurs humanitaires par des programmes d'éducation auprès des jeunes de 15 à 25 ans et en informant, sensibilisant et mobilisant la population.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION DES COMMUNICATIONS

La tâche d'informer, de sensibiliser et de mobiliser est déléguée à la direction des communications de chaque société nationale de la Croix-Rouge. Ainsi, la Direction des communications de la Croix-Rouge canadienne, en concertation avec les communicateurs de chacune des quatre divisions de l'organisme au Canada (régions de l'Atlantique, Québec, Ontario et Ouest canadien), a pour mandat de faire rayonner l'action de la Croix-Rouge auprès de la population canadienne, qu'il s'agisse de l'action locale de l'organisme ou des activités de la Croix-Rouge au plan international. Dans le cas d'actions dans un pays tiers, comme cela est le cas de la guerre en Irak (2003-…), il s'agit de faire connaître le problème à la base de l'intervention du CICR ou de la Fédération auprès de la population canadienne, de l'informer quant aux démarches entreprises, de la sensibiliser à l'importance de la tâche et de promouvoir les services offerts par la Croix-Rouge canadienne en lien avec l'actualité internationale.

GUERRE EN IRAK

Voué au travail humanitaire en zone de conflits, le CICR était présent en Irak depuis le début de la guerre Iran-Irak en 1980 et n'avait pas quitté le pays depuis à cause des conflits subséquents. C'est donc le personnel du CICR qui se trouvait sur le terrain en Irak, en mars 2003, lors du déclenchement de la guerre.

Le conflit en Irak, fortement médiatisé, a nécessité au printemps, à l'été et à l'automne 2003 une stratégie visant non pas à faire connaître le conflit, mais plutôt à exposer les faits et le rôle joué par la Croix-Rouge en Irak. Dans le développement de la stratégie à mettre en œuvre, les communicateurs devaient également prendre en compte deux éléments importants.

Le premier a trait au mandat de neutralité et d'impartialité dévolu au CICR. Pierre angulaire de son action humanitaire, ce mandat lui permet de traiter avec chacune des parties impliquées dans un conflit au meilleur des intérêts des populations touchées. Concrètement, le CICR ne doit jamais prendre position en faveur de l'une ou l'autre des parties lors d'un conflit. Cet impératif l'oblige à assurer un délicat équilibre entre le fait d'œuvrer dans un contexte hautement politisé et la nécessité de ne pas s'ingérer dans les enjeux en cause. Le CICR peut ainsi garantir la sécurité de son personnel sur le terrain et soulager les maux sans distinction de race, de nationalité, de religion.

La deuxième composante à considérer dans le développement de la stratégie de relations publiques relève de la méconnaissance du mandat du CICR combiné avec la méconnaissance du fondement de ce mandat : les Conventions de Genève. Il s'agit d'instruments juridiques qui s'appliquent en temps de conflits armés et qui visent à restreindre les moyens de combat et à protéger ceux qui ne participent plus ou qui ne participent pas aux hostilités. En tant que gardien des Conventions de Genève, le CICR est mandaté par les États signataires pour veiller à leur respect.

DÉFIS DE L'UNIVERS MÉDIATIQUE POUR LA CROIX-ROUGE

Dans la dynamique médiatique où pratiquement tout se déroule en direct, le défi que posait cette situation aux relationnistes de la Croix-Rouge venait du besoin de concilier le mandat de neutralité et d'impartialité dévolu au CICR avec la visibilité recherchée pour le message que voulait porter à la population la Croix-Rouge. Il fallait également tenir compte des besoins exprimés par les médias, toujours à la recherche de nouvelles comportant un sujet nouveau et intéressant, un brin de controverse et des positions claires. Des contraintes auxquelles le CICR, en raison de son mandat de neutralité et d'impartialité, ne peut répondre.

La planification d'une stratégie de relations publiques a été conçue en vue d'opérationnaliser les efforts de communication de la Croix-Rouge canadienne, selon les orientations adoptées par la Direction des communications de la Division du Québec, avant et pendant le conflit armé en Irak.

STRATÉGIE MÉDIATIQUE

Les principaux objectifs de notre stratégie de relations publiques consistaient à :

- bénéficier du maximum de retombées médiatiques obtenues par l'action de la Croix-Rouge en Irak en positionnant l'organisme comme le principal intervenant humanitaire en Irak (principe du *top of mind agency*) ;
- fidéliser les représentants des médias à l'endroit des porte-parole de la Croix-Rouge, soit les délégués en Irak et les porte-parole de la Division du Québec disponibles pour des interviews en studio.

Pour atteindre ces objectifs, la stratégie de relations publiques élaborée comportait plusieurs éléments. Il a d'abord été établi de privilégier les émissions d'affaires publiques quotidiennes des différents réseaux de télévision et des stations de radio. Il fallait aussi définir un discours initial qui allait ensuite évoluer au fil des événements tout en situant la Croix-Rouge selon une position institutionnelle de proximité. De plus, il fallait être en mesure de répondre aux exigences de la guerre en direct en se tenant toujours au fait des derniers développements (en dépit du décalage horaire).

LE RÔLE DES ÉMISSIONS D'AFFAIRES PUBLIQUES

Étant donné l'intensité de la couverture médiatique, principalement la couverture télévisée dans le cadre des émissions quotidiennes dédiées au conflit (les bulletins de guerre), notre stratégie de relations publiques a ciblé ces médias, notamment les bulletins et émissions spéciales télévisés, afin d'assurer un rayonnement maximal pour la Croix-Rouge.

Les objectifs visés par cette stratégie étaient :

- d'assurer une visibilité dans le cadre du cycle média des bulletins de nouvelles et des émissions d'affaires publiques du matin, du midi et des deux éditions du soir ;
- de cibler les émissions d'affaires publiques des médias électroniques dont l'intérêt consistait à obtenir des interviews de délégués à Bagdad et à accueillir des porte-parole en studio. Ces émissions spéciales dédiées exclusivement au conflit généraient des retombées auprès de la presse écrite ;
- d'assurer le relais des opérations en Irak lors des périodes pendant lesquelles nos délégués sur le terrain étaient dans l'impossibilité d'accorder des interviews.

PHASES DE CAMPAGNE ET POSITIONNEMENT DE L'INFORMATION

Les lignes de presse de la Croix-Rouge ont suivi l'évolution du conflit. La ligne de presse avant le conflit consistait à positionner le mandat de la Croix-Rouge et l'état de préparation des opérations (*Quel est votre rôle en Irak?)*. Alors que durant le conflit le message portait sur les états de situation (*Qu'est-ce qui se passe?),* pour notamment confirmer les informations diffusées par les couvertures en direct.

Avant le déclenchement du conflit

Deux semaines avant la date probable du déclenchement du conflit en Irak, des contacts téléphoniques ont été entrepris afin de sensibiliser les membres des équipes éditoriales des quotidiens et les journalistes responsables des dossiers internationaux. Le suivi de ces appels a consisté à acheminer par courriel des fiches techniques dressant une description des opérations auprès des populations civiles ainsi que des mandats quant au respect des Conventions de Genève.

C'est donc durant la phase *d'avant conflit* que nous rappelions que la Croix-Rouge était présente en Irak depuis 1980 et que nos délégués poursuivraient leur travail humanitaire durant le conflit. Ce dernier élément s'avérait important pour nos démarches auprès des médias, car nous avions la possibilité d'offrir des interviews de délégués sur le terrain, répondant ainsi à un besoin pressant des médias.

Par la suite, afin de positionner formellement les principaux mandats de la Croix-Rouge au début de la guerre en Irak, une conférence de presse a été organisée le mercredi 19 mars 2003 par le siège social de la Croix-Rouge canadienne à Ottawa, le jour où prenait fin l'ultimatum des forces alliées à Saddam Hussein. La conférence de presse regroupait la directrice des programmes internationaux, la conseillère en droit international, une déléguée canadienne du CIRC à la veille de son départ pour le Koweit et les délégués du CICR à Bagdad (par téléphone).

Dans le but d'assurer le maximum de retombées à cette conférence de presse, des démarches ont été entreprises par la Division du Québec auprès des équipes de recherchistes des émissions d'affaires publiques de la télévision et de la radio pour qu'un porte-parole puisse relayer l'information de la conférence de presse dans le cadre d'interviews en studio afin d'assurer la présence en salles de presse du porte-parole de la Croix-Rouge du Québec.

Pendant le conflit : exigences de la guerre en direct

Tout comme la guerre du Golf en 1991, la couverture médiatique de la guerre en Irak a largement été dominée par les reportages en direct des grandes chaînes de télévision. La plupart des demandes d'interviews consistaient à faire état de la situation au regard de nos opérations humanitaires. Étant donné le décalage horaire, notre défi était de couvrir les émissions d'information du matin, ce qui permettait aux salles de nouvelles de conserver des extraits des interviews pour les bulletins qui suivaient au courant de la journée.

Durant cette seconde phase du conflit, notre objectif d'information consistait à positionner dans les médias nos opérations humanitaires (distribution d'équipement médical, rétablissement des infrastructures d'eau potable, rétablissement des liens familiaux et chirurgie de guerre) répondant chaque jour à de nouveaux besoins, conséquences des combats en cours, ainsi que notre mandat, unique au Comité international de la Croix-Rouge, de veiller au respect des Conventions de Genève (notamment sur le plan du respect de la dignité humaine et des droits des prisonniers de guerre).

Ce dernier point, soit le respect des Conventions de Genève, a particulièrement suscité l'intérêt médiatique lorsque des soldats américains ont été capturés par l'armée irakienne et interrogés devant les caméras de la station de télévision arabe Al-Jazira. Étant donné que cet aspect de notre mandat est méconnu, à la fois chez les journalistes et les recherchistes, nous avons adopté une approche proactive en contactant les salles de presse et en rappelant le rôle du CICR à titre de mandataire des Conventions de Genève.

BRIEFING QUOTIDIEN

Tous les matins, un *briefing* téléphonique regroupait la Direction des communications du siège social de la Croix-Rouge canadienne à Ottawa et les équipes de ses quatre divisions au pays. La procédure à la Croix-Rouge était la suivante : le contact avec le CICR à Genève était assuré par le siège social des sociétés nationales. En plus des rapports de situation quotidiens transmis par courriel de Genève, notre équipe d'Ottawa contactait par téléphone un membre de la Direction des communications du CICR afin d'obtenir, selon l'évolution du conflit, des renseignements complémentaires au rapport de situation. C'est lors de ces *briefings* que nous établissions la ligne de presse du jour et identifiions les possibilités de demandes d'interviews et les porte-parole susceptibles d'intervenir.

OPTIMISER LE MOMENTUM : POSITIONNEMENT DES PROGRAMMES DE LA CROIX-ROUGE

Le plan de relations publiques qui soutient les activités régulières de la Division du Québec de la Croix-Rouge positionne les programmes et les services internationaux dans une perspective canadienne. Nous centrons l'information à diffuser sur le rôle que la Croix-Rouge joue, au Québec comme au Canada, dans le cadre des enjeux internationaux ayant des répercussions sur les plans social et psychologique. Dans le cadre du conflit en Irak, deux programmes d'aide à la population ont été présentés :

– l'un destiné à la communauté irakienne du Québec et du Canada pour l'aider à obtenir des nouvelles d'êtres chers demeurés en Irak : il s'agit du programme de *Rétablissement des liens familiaux* ;

– l'autre destiné aux enseignants et aux parents afin de diminuer les effets traumatisants chez les enfants des retombées médiatiques lors de catastrophes majeures ou de guerres, soit le programme *Vaincre la peur.*

Ces programmes de la Croix-Rouge ont été présentés lors d'une conférence de presse qui s'est tenue à Montréal le 27 mars 2003.

À cette occasion, une jeune femme de la communauté irakienne de Montréal est venue témoigner de la difficulté de communiquer avec des membres de sa famille vivant à Bagdad et à Bassorah. Son témoignage nous a permis de concrétiser les objectifs du programme de rétablissement des liens familiaux. Pour expliquer les raisons de l'implantation du programme *Vaincre la peur* au sein des écoles primaires et secondaires de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, à Montréal, le président de la commission scolaire a également pris part à la conférence de presse.

Cette conférence de presse a donc permis de situer l'action et les programmes offerts par la Croix-Rouge dans le cadre de ses opérations régulières au regard de la guerre en Irak. L'opération s'articulait également dans le cadre de notre stratégie de positionnement en tant qu'intervenant humanitaire de premier plan lors du conflit en Irak et dans le cadre de conflits similaires ailleurs dans le monde.

CONCLUSION

Après la prise de contrôle de Bagdad par les forces de la coalition (bien que le conflit armé perdure au moment de publier ce livre), l'intérêt médiatique pour l'aide humanitaire a sensiblement diminué pour se concentrer sur les impératifs politiques et la succession au gouvernement déchu en Irak. Dans ce contexte, l'apport d'un organisme comme la Croix-Rouge ne peut qu'être neutre et, par le fait même, moins susceptible de contribuer aux analyses géopolitiques. Malgré tout, le travail humanitaire du CICR sur le terrain se poursuit et ses délégués continuent leurs efforts quant au respect des Conventions de Genève.

Nous estimons que notre stratégie de relations publiques a entraîné des retombées qui ont contribué à l'effort d'information du public sur la situation en Irak. En un peu plus d'un mois (de la fin du mois de mars 2003 à la fin d'avril 2003), la Division du Québec de la Croix-Rouge a répondu à près de 200 demandes d'informations et d'interviews de la part des médias québécois et canadiens. De plus, la stratégie a été bénéfique à long terme pour la Croix-Rouge, puisque les responsables et les recherchistes d'émissions d'affaires publiques connaissent maintenant mieux le rôle de la Croix-Rouge lors de conflits ou de sinistres. Globalement, c'est donc la dimension humanitaire à l'international qui a été mise en évidence par les démarches de relations publiques dans le cadre du conflit en Irak. Dans ce contexte de violence et de tensions internationales exacerbées, la Croix-Rouge doit veiller au respect du droit international humanitaire et assurer la protection des populations civiles et des travailleurs humanitaires de tous les pays touchés par un conflit armé.

Pour en savoir plus...

ANDERSON, S. (1994). « Successfully Working with International Journalists », *Communication World*, San Francisco, IABC, vol. 11, nº 8, p. 30.

BANDER, R.G. (1971). *American English Rhetoric*, New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc.

BATESON, G. (1979). *La nature et la pensée*, Paris, Éditions du Seuil.

BEAUSÉJOUR, M. et R. BRULOTTE (1997). *Analyse de l'économie du Québec : population, structure industrielle et régionale*, Ville Mont-Royal, Décarie Éditeur.

BONIFACE, P. (1994). *Manuel de la relation internationale*, Paris, Dunod.

BOTAN, C. (1992). « International Public Relations : A Critique and Reformulation », *Public Relations Review*, vol. 2, été, p. 149-160.

BOULET, Y. (1989). *La commandite d'événement : un nouvel outil marketing*, Montréal, Agence d'Arc.

BOURGUIGNON, C. (1998). *La communication professionnelle internationale : contrainte et liberté*, Montréal et Paris, L'Harmattan.

BOUTAUD, J.J. (2004). *L'imaginaire de la table – convivialité, commensalité et communication*, Paris, L'Harmattan, coll. « Communication ».

BRÉBISSON, G. (1986). *Le mécénat*, Paris, Presses universitaires de France.

BRODEUR, A.-K. (1998). *Communication internationale, culture et négociation : nouvelles tendances de négociations commerciales au sein de l'APEC*. Mémoire de maîtrise en communication, Montréal, Département des communications, Université du Québec à Montréal.

BRUNEL, G. et C.-Y. CHARRON (2002). *La communication internationale : mondialisation, acteurs et territoires socioculturels*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

CASTELLS, M. (2000). *The Information Age : Economy, Society and Culture, The Rise of the Network Society*, vol. 1, Oxford, Blackwell Publishers.

CAUCHON, P. (2002) « Quand les relations publiques font de la politique internationale », *Le Devoir*, 8 avril, p. B7.

CHAFFEE, S.H. et M.J. PETRICK (1975). *Using the Mass Media : Communication Problems in American Society*, New York, McGraw-Hill.

CHANEY, L.H. et J.S. MARTIN (1995). *Intercultural Business Communication*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.

CHAR, A. (1999). *La guerre mondiale de l'information*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CHARTIER, L. (2003). *Mesurer l'insaisissable – Méthode d'analyse du discours de presse*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CLAMEN, M. (1995). *Le lobbying et ses secrets : guide des techniques d'influence*, Paris, Dunod.

COURTOIS, J. et A. PECCEI (1970). *Stratégies psychologiques d'entreprises : politiques internationales de relations publiques et d'information*, Paris, Dunod.

CUTLIP, S.M., A.H. CENTER et G.M. BLOOM (1985). *Effective Public Relations*, 6e éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

DAMBRON, P. (1991). *Mécénat et sponsoring – La communication+*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

DEFARGES, M. (1998). *L'ordre mondial*, Paris, Dalloz, Armand Collin.

DE SMET, M. (1994). « Mondialisation des communications : les cabinets québécois empruntent des voies différentes », *Les Affaires*, cahier Entreprise, 26 février.

DION, L. (1965). *Les groupes et le pouvoir politique aux États-Unis*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

DONNEUR, A. (1996). *Les forces transnationales*, Montréal, Guérin universitaire.

DOUSSET, M.P. (1994). « L'Europe et le sponsoring international », dans V. Fischer (dir.), *Le sponsoring international*, Montréal, Boréal, Protos.

FEATHER, F. (1997). *The Future Consumer*, Willowdale, Firefly Books.

FISCHER, V. (dir.) (1994). *Le sponsoring international*, Montréal, Boréal.

GIANNELLONI, J.-L. (1990). *Contribution à l'étude du mode d'influence de la communication par l'événement*. Thèse de doctorat, Paris I Panthéon-Sorbonne.

GOFFMAN, E. (1988). *Les moments et leurs hommes*, Paris, Éditions du Seuil.

GOFFMAN, E. (1974). *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1997). *Statistiques économiques. Commerce international du Québec, Édition 1996*, Québec, Les Publications du Québec.

GREGORY, P. (1984). « Sponsoring et mécénat : Instruments de communication institutionnelle », *Revue française de gestion*, p. 163-175.

GROUPE DE LISBONNE (1984). *Les limites de la concurrence*, Lisbonne, Fondation Gulbenkian.

HABERMAS, J. (1984). *The Theory of Communicative Action*, Boston, Beacon Press.

HALL, E.T. (1973). *Le langage silencieux*, Paris, Éditions HMH.

HAVARD, G. (1992). « La grande paix de Montréal de 1701 : les voies de la diplomatie franco-amérindienne », *Recherches amérindiennes au Québec*.

KRUCKEBERG, D. (1998). « Future Reconciliation of Multicultural Perspectives », *Public Relations Quarterly*, vol. 43, printemps, Rhinebeck, p. 45-48.

KUGLER, M. (2003). « Le rôle de la presse dans la construction de la culture scientifique ». Actes du colloque tenu à l'ACFAS, Rimouski, mai 2003, « Génétique : partage des connaissances et appropriation des savoirs » ; à paraître, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

LAFORCE, M. (1982). « Des nouvelles voies pour le sponsoring », *France-Régions/Revue nationale des Chambres de commerce et d'industrie*, mars.

MADDOX, R.C. (1993). *Cross-cultural Problems in International Business : The Role of the Cultural Integration Function*, Westport, Quorum Books.

MAISONNEUVE, D., S. TREMBLAY et A.A. LAFRANCE (2004). *Les relations publiques : une profession à géométrie variable*, Montréal, Chaire en relations publiques, Université du Québec à Montréal, mai.

MAISONNEUVE, D., J.-F. LAMARCHE et Y. ST-AMAND (2003). *Les relations publiques dans une société en mouvance,* 3e éd., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

MARTINET, B. et Y.-M. MARTI (1995). *L'intelligence économique*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MASSON, L. (1995). *Du tac au tic*, Montréal, Stanké.

MATTELART, A. (1996). *La mondialisation de la communication*, Paris, Presses universitaires de France.

MATURANA, H. et F. VARELA (1994). *L'arbre de la connaissance : racines biologiques de la comphéhension humaine*, Don Mills, Ont., Addison-Wesley.

MEHRABIAN, A. (1967). « Interference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels », *Journal of Consulting Psychology*, nº 3.

MONNET, J. (1976). *Mémoires*, tome 2, Paris, Fayard.

PAQUIN, S. et ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'HISTOIRE POLITIQUE (2001). *Les nouvelles relations internationales : le Québec en comparaison*, Montréal, Association québécoise d'histoire politique, Comeau et Nadeau.

PIETTE, A. (1995). *Ethnographie de l'action, L'observation des détails*, Paris, Métailié.

POPCORN, F. (1991). *The Popcorn Report*, New York, Doubleday.

PRISCITELLI, A. (1998). « L'art télématique et la démocratisation de la frontière. Créateurs/spectateurs », dans M. Paré et P. Desbarats, *Liberté d'expression et nouvelles technologies*, Montréal, I. Quentin.

SALACUSE, J.W. (1991). *Making Global Deals : Negotiating in the International Marketplace*, Boston, Houghton Mifflin.

SIMARD, C. (1994). *Cette impolitesse qui nous distingue*, Montréal, Boréal.

TODOROV, T. (1991). *La conquête de l'Amérique : la question de l'autre*, Paris, Éditions du Seuil.

TURGEON, D. (1998). « Les relationnistes du Québec appelés à l'étranger », *Les Affaires*, cahier Entreprendre, 7 novembre, p. 39.

VERHOEVE, J. (1975). *La reconnaissance internationale dans la pratique contemporaine : les relations publiques internationales*, Paris, A. Pedone.

VICTOR, D. (1992). *International Business Communication*, New York, HarperCollins Publishers Inc.

WOLTON, D. (2003). *L'autre mondialisation*, Paris, Flammarion.

ZAHARNA, R.S. (2000). « Intercultural Communication and International Public Relations : Exploring parallels », *Communication Quarterly*, vol. 48, nº 1, p. 85-100.

Sites Web

http://www.siepel.com/pages/glossaire.html

http://medienbeobachtung.info/fibep.html

http://www.ipranet.org/athensfr.htm

http://www.unites.uqam.ca/crp/

CHAPITRE

6

GROUPES DE PRESSION ET LOBBYISME : LA COMMUNICATION ACTIVISTE

Agis toujours comme si tu étais citoyen et législateur.

Kant

L'opinion publique peut être mobilisée plus rapidement que jamais auparavant. Les protestations d'hier sont devenues les lois d'aujourd'hui[1].

Cutlip, Center et Broom

1. Traduction libre de : « *Public opinion can be more quickly mobilized than ever before. Yesterday's protests become today's laws.* »

L'un des champs d'activité des relations publiques les moins pratiqués[2] par les relationnistes au Québec concerne le secteur des communications avec les gouvernements et du lobbying. Pourtant, il s'agit d'un aspect influent de la profession, car il a une incidence sur l'adoption des lois et des règlements. Il nous semblait donc important de définir les dimensions gouvernementales du travail de certains relationnistes. Ce volet de la profession est d'autant plus névralgique que l'on assiste partout dans le monde à l'émergence d'organismes de pression et de groupes de citoyens qui élaborent des stratégies de relations publiques dans le but de promouvoir leurs idées auprès des gouvernements (locaux, nationaux ou internationaux), notamment les groupes citoyens et les organismes défendant des prises de position altermondialistes.

6.1. PRESSIONS SUR LES CAGES DE FARADAY GOUVERNEMENTALES

Dans les situations de controverses publiques, différents acteurs peuvent être appelés à faire valoir leurs points de vue en recourant à diverses techniques d'influence auprès des gouvernements, y compris les pressions dans l'espace public, comme modes de communication, en utilisant la rhétorique au sens où l'entendent Toth et Heath : « La rhétorique vise à servir de discours pour inciter des parties en conflit à adopter une position mutuellement satisfaisante. Ce dialogue permet d'améliorer la société en procédant à un examen minutieux des faits, des demandes et des valeurs de notre société[3]. » En fait, l'alimentation des débats publics pourrait être considérée comme un indice de santé démocratique pour l'expression plurielle des opinions dans nos sociétés, au sens où l'entendaient Aristote et Platon. Mais encore faut-il que ces communications s'exercent sans brimer les droits des citoyens

2. Selon l'étude réalisée en 2003 par la Chaire en relations publiques, en collaboration avec la Société des relationnistes du Québec, près de 60 % des relationnistes affirment que le lobbying est peu important, sans importance ou ne s'applique pas dans le cadre de leurs fonctions. Quand on leur demande quels services professionnels ils requièrent le plus, les services de lobbyistes sont parmi ceux que les relationnistes sollicitent le moins (jamais étant la réponse obtenue de la moitié des relationnistes). D'ailleurs, un relationniste sur trois affirme que le besoin de recourir à des lobbyistes est tout simplement inexistant dans son organisation.
3. Traduction libre de : « *rhetoric is the use of discourse by competing interests seeking to induce one another to accept a mutually harmonious point of view. This dialogue has the potential of improving society by ringing each statement of fact, each policy claim, and values of our society into close scrutiny* » (Toth et Heath, 1992, p. xiv).

et des gouvernements à recevoir une information juste. Le recours à la propagande, au sens de diffusion d'une information fausse ou biaisée, est encore associé au lobbying dans l'esprit du public.

Les publics qualifiés d'activistes sont pourtant des acteurs sociaux importants dans l'élaboration du discours public, comme le précisent Grunig et Hunt : « En plus d'étudier comment les organisations réagissent aux groupes d'activistes, nous devons étudier la façon dont ces groupes pratiquent leurs relations publiques. C'est en raison de leurs talents de relationnistes que les groupes d'activistes sont devenus de redoutables adversaires des puissances financières et politiques et autres grandes entreprises[4]. » On peut donc considérer ces activités de relations publiques comme étant l'ensemble des efforts de communication déployés par tous les types d'organisations, aussi bien les groupes de pression que les entreprises ainsi que les organismes parapublics et sans but lucratif, en vue d'influencer les décisions des gouvernements, de modifier des lois, d'en faire adopter d'autres ou tout simplement pour tenter de gagner les élus à leur cause. Si le démarchage (lobbying) est l'une des voies d'action des relations publiques au sens large, les interventions des lobbyistes auprès des médias représentent également un moyen d'influence auprès des gouvernements. Il en va de même pour les communications en situation de crise ou de sinistre, la communication des risques, la communication environnementale, la gestion des enjeux et la communication événementielle. Ces moyens, et plusieurs autres, sont utilisés par le relationniste comme autant d'instruments de sensibilisation, d'intervention, de réseautage, de recrutement, de protestation publique et même pour le retour à la normale, après une crise par exemple. Parmi tous les moyens disponibles, la communication dans les corridors du pouvoir politique (Wilson, 1990, p. 31), qui s'effectue aux différents paliers de gouvernement, représente l'un des moyens d'influer sur les prises de décision gouvernementales. C'est pourquoi le démarchage et les relations gouvernementales sont parmi les champs de spécialisation de certains relationnistes qui pratiquent ces activités, à temps plein ou occasionnellement. Mais, avant de considérer les caractéristiques de cette pratique professionnelle, il est

4. Traduction libre de : « *In addition to looking at how organizations respond to activist groups, we need to look at the public relations behaviors of the activist groups as well. It is because of their public relations skill that activist groups have become powerful adversaires of big business, big government, and other large organizations* » (Grunig et Hunt, 1984, p. 309).

nécessaire de comprendre le besoin qui pousse certains citoyens à s'organiser sous forme de groupes de pression pour faire valoir leurs points de vue, publiquement ou auprès des gouvernements alors que d'autres citoyens gardent le silence…

6.2. UNE CAGE DE FARADAY INSIDIEUSE : LA SPIRALE DU SILENCE

Même dans une société démocratique, ce ne sont pas tous les citoyens qui arrivent à faire valoir leurs opinions par l'entremise de leurs élus ou des médias. Plusieurs groupes ont besoin de se structurer pour sortir de la cage de Faraday dans laquelle ils se croient enfermés idéologiquement lorsqu'ils se perçoivent comme exclus des tribunes publiques où l'expression de leurs opinions n'arrive pas à s'imposer. En relations publiques, on doit tenir compte de la majorité silencieuse (et de certaines minorités tout aussi silencieuses) représentant des publics qui veulent briser la spirale du silence (Cutlip, Center et Broom, 1985, p. 160). L'un des effets pervers de la cage de Faraday est l'isolement des groupes dont l'opinion ne correspond pas à l'opinion dite publique, comme l'explique Elisabeth Noelle-Neumann (1984) avec sa théorie de la spirale du silence[5]. Au terme de son analyse du processus de formation de l'opinion publique, Noelle-Newmann a élaboré un modèle qui explique la crainte de certains individus d'avoir à exprimer leurs idées lorsqu'ils pensent que leurs opinions sont contraires aux normes sociales[6] et qu'ainsi ils se retrouvent au ban de la société. Les personnes qui craignent de se retrouver dans cette situation évaluent les tendances de popularité des idées émises dans l'espace public, ce qui leur permet de préciser les idées auxquelles se rallie la majorité. Puis, souvent par peur d'exclusion, les individus éviteront d'exprimer des idées contraires à celles de la majorité, à moins de vouloir adopter une position d'anarchiste, ce qui n'est pas le propre de l'ensemble de la population, selon Noelle-Neumann.

Par conséquent, selon la théorie de la spirale du silence, un individu est littéralement enfermé dans la cage de Faraday de ses idées (et de ses idéaux), car il est peu enclin à s'exprimer publiquement

5. La théorie de la spirale du silence a été élaborée en 1974 et publiée en 1984.
6. Selon Cragan et Wright (1980), trois types de normes existent : les normes sociales, qui régissent les relations entre les membres d'une société ; les normes de procédure, qui réglementent le fonctionnement d'un groupe ; et les normes de travail, qui définissent la façon dont une tâche doit être accomplie.

lorsqu'il considère que ses opinions ne sont pas en conformité avec les points de vue dominants. Noelle-Neumann précise que l'individu procède régulièrement à une vérification du potentiel d'acceptation de ses idées avant de les exprimer : ont-elles des chances d'être acceptées et de changer réellement des choses ? Même si l'acceptation probable n'est pas immédiate, un groupe sera mieux disposé à exprimer ses idées s'il est convaincu de la popularité future de sa cause ou de ses prises de position. Par contre, ceux qui jugent que leurs opinions ont peu de chance d'être acceptées garderont souvent le silence : ils ne défendront pas publiquement leurs idées, créant ainsi une véritable spirale du silence dont ne témoignent pas les sondages ni la couverture de presse. Silence qui sera rompu lorsque les conditions sociales, médiatiques, politiques ou autres leur donneront l'impression qu'ils peuvent s'exprimer en ayant une chance que leurs opinions « passent la rampe » de la cage de Faraday que représentent les normes sociales telles qu'exprimées dans les médias.

Il est donc important que les relationnistes tiennent compte des effets de cette théorie de Noelle-Newmann : il faut évaluer avec prudence l'opinion publique en gardant en tête qu'elle traduit uniquement les idées qu'on peut formuler publiquement, excluant toutes celles qu'on n'ose pas encore formuler. Le relationniste doit donc éviter de prendre l'opinion des médias ou les résultats de sondages pour l'expression des idées de toute la population. Il existe en effet un soliloque des médias et des sondages : à notre insu, le discours public s'élabore le plus souvent en conformité avec les opinions socialement acceptables, comme l'a démontré Noelle-Newmann avec sa théorie de la spirale du silence, véritable spirale d'autocensure, tel un vent silencieux soufflant entre les cages de Faraday érigées en châteaux forts des opinions personnelles, conservées pour soi, et ne contribuant pas à l'élaboration du discours public.

Cependant, lorsqu'un individu ou un groupe estime que ses prises de position peuvent être formulées publiquement, même si elles ne correspondent pas à l'opinion de la majorité, il brise cette spirale du silence pour se faire entendre : il sort alors de son blindage communicationnel – de l'isolement à l'intérieur des murs de sa cage de Faraday – pour tenter d'ajouter sa voix au discours public. Et si cet individu ou ce groupe décide de créer un groupe de pression, il utilisera des moyens de communication publique qui viendront maximiser ses moyens d'action ; il deviendra ainsi membre d'un public actif engagé (Grunig et Hunt, 1984, p. 60 et 320).

En situation de forte turbulence, le relationniste intervient au nom des organisations ou au nom des groupes de pression[7], en adoptant dans chaque cas un rôle de porte-parole, de conseiller ou de planificateur stratégique en vue de promouvoir et de faire accepter le bien-fondé de la cause défendue ou des prises de position du groupe qu'il représente. Le but est d'influencer les prises de décision gouvernementales ou celles d'autres paliers de décision : « La quasi-totalité de tout ce que nous connaissons aujourd'hui émane des changements provoqués par les milliers de citoyens présents sur le terrain […] En d'autres termes, les relations gouvernementales sont essentielles pour que nos services publics et nos lois répondent adéquatement aux besoins de la population et de la société » (Hébert, 2003, p. 25). Ce travail repose souvent sur des stratégies qui prennent en compte les répercussions des activités de lobbying sur d'autres publics que les gouvernements, comme le remarque très justement Martine Hébert (2003, p. 66) : « il faut savoir également anticiper l'interaction entre les différents auditoires. En effet, puisque les décisions gouvernementales sont conditionnées par les retombées qu'elles auront, il importe de garder à l'esprit que la réaction du gouvernement est influencée par son anticipation des réactions des autres éléments du casse-tête : l'opinion publique, les experts du domaine, l'opposition, etc. » Dans tous les cas, une vision élargie des enjeux est donc essentielle pour surmonter les pièges inhérents au phénomène de la cage de Faraday à l'intérieur de laquelle se retranche chaque groupe, pour la défense de ses intérêts, de ses positions, de ses acquis. Les barrières que crée une certaine forme de myopie intellectuelle, propre au système dans lequel évoluent les interlocuteurs, sont d'autant plus nombreuses et rigides que l'opposition réelle ou appréhendée est forte.

7. Les groupes de pression peuvent être considérés comme des organisations lorsqu'ils sont structurés comme des organismes fonctionnels et non comme des regroupements spontanés. Cependant, dans ce chapitre, nous distinguons les groupes de pression des organisations au sens large afin de mettre en évidence la distinction entre groupes de pression et entreprises, ministères, organismes publics ou gouvernements. Cependant, il faut noter que les entreprises font, elles aussi, du lobbying et peuvent s'associer à d'autres organismes et à des groupes de pression pour faire valoir leurs revendications auprès du gouvernement. Les entreprises peuvent donc également être considérées comme des groupes de pression dans des dossiers qui les opposent aux gouvernements. Et certains paliers de gouvernement peuvent à leur tour s'allier entre eux pour faire du lobbying auprès d'autres niveaux de gouvernent. Il en va de même pour les États qui peuvent faire pression auprès de grands organsimes pour effectuer un lobbying transnational en faveur de prises de position communes (face à l'ONU, à l'Organisation mondiale du commerce ou l'Organisation mondiale de la santé, par exemple).

Pour ouvrir des brèches dans ces blindages idéologiques et franchir les filtres que sont les paradigmes de chaque groupe en présence, certains individus et organismes optent pour la promotion de leur cause par des activités structurées de représentation auprès des gouvernements, aussi appelées stratégies de démarchage ou de lobbying, souvent intégrées dans un plan de relations publiques.

6.3. LOBBYING

Relations publiques et lobbying sont à la fois distincts et similaires. Plusieurs relationnistes ne pratiqueront jamais le lobbying, se concentrant sur d'autres activités de communication. Par contre, certains relationnistes feront des communications gouvernementales leur domaine de spécialisation, allant même jusqu'à se considérer comme lobbyistes de carrière. Mais encore faut-il s'entendre sur ce qu'est le lobbying, cette réalité un peu mystérieuse, du moins du point de vue des médias et d'une partie du public, et qui se pratique sur tous les continents, avec une vague réputation de trafic d'influence plus ou moins mafieux.

6.3.1. Origine du lobbying

Comme le rappelle Bolduc (1997), le terme « lobbying » est né en Grande-Bretagne. Au début, l'action de *lobbyer* se caractérisait, comme l'exprime le mot, par des rencontres dans le lobby ou les couloirs de la Chambre basse. Les hommes politiques discutaient alors entre eux sur les décisions prises ou en voie d'être adoptées. « Ce n'est qu'en 1830 que le terme fut appliqué à l'ensemble des groupes qui cherchaient à influencer les parlementaires » (Dion, 1965, p. 115). L'objectif du lobbying, tel que décrit dans la littérature qui lui est consacrée, fait référence aujourd'hui encore (Hébert, 2003) au même type d'action, soit celle d'influencer les personnes responsables du processus décisionnel, principalement dans les instances gouvernementales. Même dans une perspective de réseautage entre collectivités locales qui ont recours aux nouvelles technologies de l'information (Cartier, 2002), la finalité du lobbying demeure centrée sur des pratiques de négociation avec les gouvernements. Selon Cartier, Internet permet à de nombreux groupes de la société civile de s'organiser de manière autonome. En adoptant des approches de relations publiques pour camper leurs opinions dans l'espace public, ces groupes structurent et diffusent l'information requise par leurs membres et contribuent ainsi à l'élaboration

d'un discours pluriel émanant de la société civile. Ainsi, les citoyens et les groupes utilisent de plus en plus les nouvelles technologies de l'information, et de moins en moins les médias de masse.

Qu'il s'effectue par des moyens traditionnels ou virtuels, le lobbying représente l'ensemble des interventions des agents ou des représentants professionnels des associations et des groupes dont l'activité exclusive ou principale consiste à intervenir auprès des gouvernements dans le but de solliciter leur appui en faveur des intérêts de leurs employeurs (Hébert, 2003 et Dion, 1965). Ainsi, la Jeune Chambre de commerce de Montréal, qui cherche, notamment, à promouvoir des politiques qu'elle juge favorables à ses membres, constituerait un groupe de pression ; tandis que ses agents auprès de l'Assemblée nationale, qui s'efforcent de présenter ces mesures aux législateurs, seraient des lobbyistes.

> Dans la plupart des cas, les lobbyistes sont des techniciens hors pair capables d'expliquer des sujets complexes, clairement et simplement. Ils entament des discussions personnelles avec des membres du congrès au cours desquelles ils exposent avec précision leur point de vue et les raisons pour lesquelles ils le défendent. Les lobbyistes préparent des mémoires, notes de service, analyses législatives et projets de règlement et les soumettent à l'usage des commissions et à des membres du congrès ; ils possèdent très bien leur sujet et, en fait, peuvent souvent fournir des statistiques intéressantes ainsi qu'une information qu'on ne trouve pas ailleurs[8].

On distingue souvent lobbying et relations gouvernementales, bien que ces deux expressions recouvrent généralement une même pratique. Les relations gouvernementales constituent une forme de représentation d'une organisation auprès d'un palier de gouvernement afin de faire connaître son point de vue sur une politique, une loi ou une réglementation. Elles représentent des stratégies importantes, notamment pour les groupes de pression ayant un statut interne.

8. Traduction libre de : « *Lobbyists are in many cases expert technicians and capable of explaining complex and difficult subjects in a clear, understandable fashion. They engage in personal discussions with members of congress in which they can explain in detail the reason for positions they advocate. Lobbyists prepare briefs, memoranda, legislative analyses, and draft legislation for use by committees and members of congress ; they are necessarily masters of their subject and, in fact, they frequently can provide useful statistics and information not otherwise available* » (Grunig et Hunt, 1984, p. 528).

6.3.2. Typologie des activités de lobbying

Les activités de lobby sont difficiles à catégoriser, puisqu'elles ne sont pas toujours exercées de manière exclusive. Les lobbyistes auront en effet recours à des activités d'un type ou l'autre, en fonction des situations (théorie situationnelle de Grunig, 1984). Mais, globalement, on peut classer les modes du lobbyisme selon les quatre types de lobby définis par Van Bol et Ugeux (1987, p. 90 et 91) :

- le lobbying direct ;
- le lobbying indirect ;
- le lobbying financier ;
- le lobbying de coalition ;

sans oublier certaines pratiques qualifiées par Van Bol et Ugeux (1987) de lobbying douteux, et d'errances propagandistes, selon Stauber et Rampton (1995).

Il faut remarquer que ce dernier type de lobby est sous haute surveillance, médiatique et gouvernementale. C'est pourquoi les relationnistes et les lobbyistes qui exercent des activités de démarchage sont soumis à des codes de déontologie et doivent adopter des attitudes professionnelles en accord avec les prescriptions de la législation en vigueur dans les pays visés par leurs interventions, sans oublier le code d'éthique de leur profession (notamment le code d'éthique de la Société des relationnistes du Québec). D'ailleurs, plusieurs relationnistes sont embauchés par l'État et, tout comme les titulaires d'une charge publique, ils sont assujettis à un ensemble de normes en matière d'éthique puisque plusieurs lois et règlements encadrent le comportement des employés de la fonction publique.

6.3.3. Les activités de lobbying au Québec

À l'exception de la loi électorale qui régit le financement des partis politiques et les dépenses électorales, avant l'année 2002 le Québec ne possédait pas de loi pour encadrer la pratique des activités de lobbying. Selon un rapport de la Commission des finances publiques : « le recensement de la littérature sur ce projet de même que la consultation des principaux spécialistes nous permettent difficilement de mesurer précisément l'ampleur réelle du phénomène au Québec. Toutefois, on s'entend pour affirmer qu'il est en progression. On constate sensiblement le même phénomène au Canada » (1998, p. 4).

Devant l'intérêt soutenu des médias à propos des activités de lobbying au Québec et au Canada, le gouvernement du Québec a déposé un projet de loi, adopté à l'unanimité en juin 2002. La Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme reconnaît le lobbyisme comme une activité légitime et nécessaire dans une démocratie. Cette loi cherche, dans sa finalité, à mieux encadrer cette activité. Elle définit le lobbyisme ainsi que les principales catégories de lobbyistes ; elle établit un registre des lobbyistes au sein duquel apparaissent un certain nombre de renseignements sur les lobbyistes et sur leurs activités.

Selon cette loi, le lobbyisme est défini comme étant : « Toutes les communications orales ou écrites avec un titulaire d'une charge publique en vue d'influencer ou pouvant raisonnablement être considérées, par la personne qui les initie, comme étant susceptibles d'influencer la prise de décision[9]. » Cette définition recouvre plusieurs catégories de lobbyistes :

- le lobbyiste-conseil
  Toute personne, salariée ou non, dont la profession ou le mandat consiste en tout ou en partie à exercer des activités de lobbyisme pour le compte d'autrui moyennant contrepartie ;
- le lobbyiste d'entreprise
  Toute personne dont l'emploi ou la fonction au sein d'une entreprise à but lucratif consiste, pour une partie importante, à exercer des activités de lobbyisme pour le compte de l'entreprise ;
- le lobbyiste d'organisation
  Toute personne dont l'emploi ou la fonction consiste, pour une partie importante, à exercer des activités de lobbyisme pour le compte d'une association ou d'un autre groupement à but non lucratif constitué à des fins patronales, syndicales ou professionnelles ou dont les membres sont majoritairement des entreprises à but lucratif ou des représentants de telles entreprises.

Cette loi québécoise (loi 80 entérinée en juin 2002), analogue à celle qui encadre les activités de lobbyisme au Canada, présente certaines particularités, dont l'enregistrement des lobbyistes dans un

9. Gouvernement du Québec, ministère de la Justice, Registre des lobbyistes, 4e trimestre 2002.

registre, l'interdiction de certaines pratiques, l'imposition de mesures disciplinaires et l'obligation pour les lobbyistes d'effectuer une déclaration dont le contenu renferme les éléments suivants :

- les noms et les adresses d'affaires du lobbyiste et de son client ;
- l'objet de l'intervention ;
- la période d'intervention ;
- les moyens de communication utilisés ;
- le montant des honoraires touchés.

Un code de déontologie des lobbyistes a été adopté tant par le gouvernement du Québec que par celui du Canada (voir en annexe). Ainsi, les lobbyistes québécois ont à respecter deux codes déontologiques pour la pratique de leurs activités au Québec. De manière générale, il faut souligner que l'ensemble des règles qui régissent la conduite des employés de l'État (codes de déontologie, lois et règlements) a pour but de protéger l'intégrité de l'appareil gouvernemental et de son processus décisionnel.

6.4. RELATIONS PUBLIQUES ET GROUPES DE PRESSION

Les activités de lobby sont souvent associées à la présence de groupes de pression et à leurs activités de relations publiques dans la société. Les relationnistes peuvent en effet être confrontés, à un moment ou l'autre de leur carrière, aux groupes de pression qui s'expriment publiquement, souvent dans le cadre de controverses publiques pouvant même mener à des crises. En soi, ce potentiel de crise n'est pas nécessairement négatif, puisque ces situations peuvent représenter une occasion d'améliorer les relations entre l'État et ses publics, une occasion également de maximiser le rôle du relationniste au sein de l'organisation, comme le rappellent Grunig *et al.* :

> Selon les chefs de la direction, la première raison pour laquelle ils apprécient le rôle des relations publiques est qu'elles leur permettent de régler les nombreux problèmes auxquels ils sont confrontés. Plus particulièrement, les relations publiques aident l'organisation à gérer une situation de crise ou à négocier avec les groupes de pression, qui en sont les instigateurs. Nous avons étudié une situation de crise qu'une entreprise de produits chimiques a rencontrée ; cette crise a conduit en grande partie l'entreprise à établir un excellent service de relations publiques,

> service apprécié pour son aptitude à prévoir les problèmes et à les régler efficacement, dans le respect de l'éthique, avant que ces problèmes n'engendrent une situation de crise. Une fois de plus, nous constatons que survivre aux pressions exercées par les groupes activistes nécessite d'envisager le recours aux relations publiques pour négocier de manière experte et interactive[10].

Dans ce contexte, le relationniste est souvent celui à qui on va confier l'élaboration et la réalisation d'un programme de communication, incluant des activités de démarchage. Dans d'autres organisations, on aura recours à des lobbyistes de carrière. Il est important de noter que les relations publiques et le lobbyisme ne sont pas synonymes : les relationnistes interviennent auprès de tous les publics de l'organisation, y compris les gouvernements, alors que les lobbyistes se concentrent presque exclusivement sur les communications avec les gouvernements.

Selon Bolduc (1997), pour comprendre la nature des interventions de lobbyisme effectuées auprès des gouvernements, on peut considérer, par exemple, le cas des groupes de pression et leurs modes de communication auprès du pouvoir politique. Groupes de pression et relations gouvernementales ont des origines qui tiennent à la nature du système politique de nos sociétés. L'émancipation des états interventionnistes a accru considérablement le rôle des gouvernements dans de nombreuses sphères d'activité. Cet accroissement du rôle de l'État est souvent perçu comme l'une des causes de l'apparition des groupes de pression, alors que, pour d'autres, c'est exactement le contraire qui se produit : plus l'État est faible et plus la société civile a la conviction que ses intérêts ne sont pas défendus avec vigueur par le gouvernement en place, ce qui amène les citoyens à faire valoir leurs opinions par l'intermédiaire de groupes de pression.

> Plus les partis politiques sont forts, affirme-t-on, plus ils canalisent les tensions sociales et moins les groupes de pression sont nécessaires (les fonctions qu'ils sont susceptibles de remplir se trouvant exercées par les partis) ; inversement, plus les partis

10. Traduction libre de : « *the number-one reason cited by CEOs for valuing public relations is that it helps them deal with the many problems they face. More specifically, public relations help the organization deal with crises or the activist groups that often prompt those predicaments. The crises facing the chemical company we studied led in large part to the development of an excellent communication department there – a department valued for its ability to anticipate problems and deal with them ethically and effectively should they develop into crises. Once again, then, we see that surviving the pressure of activist groups calls for a sophisticated, interactive, negotiational approach to public relations* » (Grunig *et al.*, 2002, p. 475).

> politiques sont faibles, moins ils reflètent et expriment la stratification et les idéologies sociales et plus l'action des groupes de pression devient nécessaire (Dion, 1965, p. 27).

L'administration publique, désormais responsable de la rédaction et de l'élaboration d'un nombre exponentiel de politiques gouvernementales, influe directement sur plusieurs organisations et groupe sociaux par les nouvelles mesures qu'elle impose à différents niveaux. Dans ce contexte, afin soit de protéger leurs acquis, soit d'exprimer leurs recommandations sur les nouvelles dispositions législatives, de nombreux organismes touchés par les nouvelles lois ou politiques élaborent des stratégies de relations publiques avec les gouvernements pour mieux faire entendre leurs points de vue aux divers échelons gouvernementaux (municipal, provincial et fédéral). De leur côté, les élus au pouvoir, de même que ceux de l'opposition, doivent porter attention aux revendications de ces groupes et offrir des réponses aux questions ou revendications de ces groupes de pression qu'il convient maintenant de définir.

6.5. GROUPES DE PRESSION : UNE RÉALITÉ COMPLEXE ET ÉVOLUTIVE

Les groupes de pression ont connu une croissance fulgurante au cours des années 1960-1970, en raison notamment d'une prise de conscience de la diversité des enjeux touchant les citoyens. On note alors l'émergence d'un espace public investi par des individus et des groupes de la société civile s'exprimant en leur nom propre ou au nom de leurs membres sur les questions qui les touchent. Désireux de participer au processus décisionnel plus souvent qu'une fois tous les quatre ou cinq ans, lors des élections, les citoyens s'unissent et forment des groupes d'intérêt autour de différents enjeux sur lesquels ils désirent être entendus. Aux États-Unis, cette prise de conscience sociale est facilement repérable au tournant des années 1950-1960, entre autres pendant les guerres de Corée et du Vietnam. Environ un demi-siècle plus tard, ce phénomène se perpétue sur le plan mondial, alors que s'est créée une mobilisation contre l'intervention militaire des États-Unis en Irak ou contre la mondialisation.

Il existe de nombreuses définitions des groupes de pression. Selon Grant (1995, p. 9), « un groupe de pression est une organisation qui désire influencer la formulation et la mise en place d'une politique publique. Par politique publique, nous entendons une série de

décisions autoritaires prises par le pouvoir exécutif, législatif et judiciaire. » Par contre, Grunig, Grunig et Dozier retiennent plutôt la caractéristique « activiste » des groupes de pression, dans une perspective de relations publiques : « un public activiste est composé de deux individus ou plus, regroupés dans le but d'exercer une influence sur un autre groupe ou sur plusieurs groupes par le biais de l'action, qu'elle se manifeste par l'enseignement, le compromis, la persuasion, les tactiques de pression ou la force[11]. » Ainsi, un groupe de pression est une entité organisée, formée de membres actifs et ayant des objectifs clairs. Ses membres doivent être mobilisés face à l'atteinte d'objectifs touchant certaines politiques gouvernementales.

L'entité autonome que forme le groupe de pression dispose de personnel pour mettre en œuvre une série d'activités visant le changement, l'amélioration ou le maintien d'une politique gouvernementale, d'une loi, de règlements, etc. Certains groupes de pression peuvent avoir comme objectifs le changement d'un comportement environnemental, l'amélioration des conditions de travail, l'abolition du recours à la main-d'œuvre formée d'enfants ou d'esclaves ainsi que toute autre cause humanitaire, sociale, économique, politique ou culturelle. Les groupes de pression peuvent s'opposer au gouvernement en place, aux institutions ou aux entreprises privées. Les mouvements environnementaux, associations étudiantes, regroupements de lutte au sida et ligues de défense des animaux sont également considérés comme des groupes de pression.

À noter également qu'entreprises et groupes de pression peuvent s'unir pour réaliser des opérations de lobbying :

> Les stratégies et tactiques de lobbying dont l'organisation dispose pour intervenir auprès des pouvoirs publics sont multiples, pragmatiques et variables (selon une approche situationnelle). L'organisation peut, selon les nécessités à court ou à long terme, choisir de s'associer aux groupes de pression qui militent dans son secteur d'activité. Elle peut également recourir à ses propres services organisationnels, ou encore faire appel à des agences spécialisées dans ce type de médiation. Et dans de nombreux cas, le lobbying se pratique par l'action conjuguée de ces trois facteurs (Farnel, 1994, p. 79).

11. Traduction libre de : « *an activist public is a group of two or more individuals who organize in order to influence another public or publics through action that may include education, compromise, persuasion, pressure tactics, or force* » (Grunig, Grunig et Dozier, 2002, p. 446).

Cependant, dans l'opinion publique, le lien entre les entreprises et les relations gouvernementales est souvent évalué à l'aune du manquement à l'éthique et du népotisme « surtout lorsque la légitimité du lobbying se trouve remise en cause par les représentants de l'État, aussi bien que par l'opinion publique, miroir de la société civile. Une raison supplémentaire pour établir un examen sociopolitique approfondi avant toute initiative et plan d'action » (Farnel, 1994, p. 81). En fait, dans une société démocratique, tout groupe, y compris les entreprises, peut faire valoir ses points de vue et tenter d'exercer de l'influence dans les corridors du pouvoir politique. Ainsi, comme le remarque Farnel :

> L'image publique du lobbying est étroitement liée à la conception de la démocratie et des valeurs morales des sociétés. Elle dépend aussi de la propre image de milieux d'affaires dont émane cette activité. Voilà pourquoi le lobbying a pu être associé, à certaines occasions, à des tentatives plus ou moins légitimes pour peser sur les décisions de l'État en vue de sauvegarder des intérêts particuliers (1994, p. 81).

La perception du lobbying semble aussi varier en fonction de qui le pratique : selon que le lobby est exercé par des syndicats, par des groupes humanitaires, par des regroupements communautaires de citoyens ou par des entreprises, la perception du lobbyiste ne sera pas la même. Là encore, nos perceptions s'élaborent à l'intérieur des murs de la cage de Faraday de nos valeurs individuelles et collectives : en principe, le lobbying, comme la pratique du droit d'ailleurs, permet de représenter et de défendre les causes et les intérêts de tous les individus et de tous les groupes. Bien sûr, au regard du bien commun (selon l'intérêt public ou l'intérêt des publics), les causes n'ont pas toutes la même légitimité, mais leur appréciation varie selon les époques et les cultures, selon les milieux et les positions sociales de chacun. Cependant, même si toutes les causes ont droit de cité, un problème d'iniquité peut survenir lorsque des entreprises ou des groupes disposent de plus de ressources, financières ou politiques, pour imposer leur influence au niveau politique. Cette iniquité de fait, et non de droit, est reliée à l'asymétrie de l'influence et représente un problème majeur, d'où les efforts de plusieurs groupes de pression pour tenter de rétablir l'équilibre :

> La principale question est de savoir si divers citoyens ou groupes de citoyens ont des chances égales d'amener le gouvernement à agir dans le sens de leurs demandes. L'influence est-elle répartie équitablement ? Les différences du pouvoir d'influence [...] engendrent des inéquités par rapport aux avantages obtenus du

> gouvernement. Puisque, dans les sociétés occidentales, le gouvernement possède d'énormes ressources financières et détient le pouvoir législatif, toute différence dans la distribution des avantages par le gouvernement (et donc, dans l'influence exercée) contribue dramatiquement à amplifier l'inégalité. *En fait, les processus d'influence constituent l'un des mécanismes par lesquels l'inégalité se produit*[12].

Pour comprendre les causes de cette iniquité, il faut connaître les modes de représentation sociale et politique des groupes en présence, notamment les groupes de pression qui exercent leurs activités dans tous les domaines du social, aussi bien localement qu'à l'international.

6.6. VERS UNE TYPOLOGIE DES GROUPES DE PRESSION

Plusieurs auteurs ont tenté de classifier les groupes de pression (Grant *et al.*, 1996, p. 69). Nous ne présentons que les modèles de classification qui nous semblent les plus pertinents, dans une perspective de relations publiques. L'une des plus importantes contributions à la documentation sur les groupes de pression est attribuable au modèle de Grant et du Aberdeen Research Group (Bolduc, 1997, p. 6). Grant a conçu une classification des groupes de pression divisée en trois sections distinctes : les groupes de pression avec un statut interne, les groupes de pression avec un statut externe et les groupes de pression avec un statut ambigu. Ces catégories de groupes de pression aident à comprendre les types de groupes de pression, bien qu'il existe plusieurs groupes que l'on pourrait qualifier de mixtes. Dans la majorité des cas, les moyens d'influence utilisés pour se faire entendre sont mis en œuvre par l'ensemble des groupes de pression, quel que soit leur statut (interne, externe ou ambigu). Par conséquent, plusieurs des stratégies attribuées à chacune des catégories suggérées ne sont pas l'apanage exclusif de ces types de groupes de pression.

12. Traduction libre de : « *The central question is simply whether different citizens or groups can get the government to do things for them in equal measure : that is, whether or not influence is equally distributed. Differences in influence* […] *involve discrepancies in the benefits which are received from the government. Since in our Western societies the government has enormous financial resources and legal power at its disposal, any discrepancies in the benefits which it grants (and thus also in influence) have far-reaching consequences for inequality.* In effect, the influence processes constitute one of the mechanisms through which inequality is produced » (Braam, 1981, p. 268).

6.6.1. Les groupes de pression avec un statut interne (à l'appareil gouvernemental)

L'objectif des groupes de pression avec un statut interne est de se rapprocher le plus possible des gouvernements, de l'administration publique et du processus décisionnel afin de pouvoir exercer le maximum d'influence sur l'orientation d'une politique. Les groupes de pression avec un statut interne sont consultés de façon régulière par l'administration publique et par les fonctionnaires responsables de la rédaction ou de la révision des politiques publiques. Selon Jordan *et al.* (1994), ces groupes peuvent aider considérablement le gouvernement, puisqu'ils disposent d'information privilégiée, de données statistiques et d'études qualitatives portant sur un champ d'activité. Comme le statut interne procure un accès direct au processus décisionnel et offre la possibilité de contribuer à l'élaboration d'une politique publique, c'est le statut le plus convoité par les groupes de pression en quête d'influence, sauf pour ceux qui veulent avoir de l'influence, mais qui rejettent la légitimité du pouvoir en place.

Bien que ce statut permette aux groupes d'exercer une influence sur le processus décisionnel, il est conditionnel à la reconnaissance gouvernementale. Pour l'obtenir, il faut se soumettre à un processus qui oblige les groupes à être d'abord invités par le gouvernement pour participer au processus législatif par l'entremise des commissions parlementaires ou des commissions d'enquête. Le gouvernement doit reconnaître officiellement ces groupes comme une source indispensable d'information pour la rédaction d'une politique publique. À cette fin, « les groupes doivent démontrer un certain degré de politisation, c'est-à-dire la capacité de parler le langage politique » (Grant, 1995, p. 21).

Comme le souligne Bolduc (1997), l'industrie du tabac, par exemple, avant ses déboires légaux du milieu des années 1990, fournissait au gouvernement un type d'information qu'aucun autre groupe n'était en mesure de lui procurer. La capacité de déployer des ressources financières et de produire des recherches précises sur le tabagisme, la contrebande, la taxation, la commandite sportive et autres procurait à l'industrie du tabac une position privilégiée auprès du gouvernement (Bolduc, 1997, p. 1). Invitée par le gouvernement, à plusieurs reprises et relativement à de nombreux enjeux, notamment celui de la commandite des événements sportifs et culturels, l'industrie du tabac représente un groupe fréquemment consulté (présentation de textes et de mémoires pour faciliter le travail des fonctionnaires responsables de la formulation de politiques ou de lois, par exemple).

Les groupes de pression avec un statut interne se subdivisent en trois sous-groupes, selon qu'ils détiennent un statut éloigné, rapproché ou captif.

Les groupes de pression avec un statut interne éloigné présentent les caractéristiques suivantes :

- une influence variable ;
- un positionnement en périphérie du processus décisionnel ;
- une consultation sur une base contextuelle et sporadique ;
- une participation minime aux enjeux.

Les groupes de pression avec un statut interne rapproché se caractérisent par :

- une influence soutenue ;
- un positionnement au centre du processus décisionnel ;
- une consultation fréquente ;
- des enjeux de taille.

Les groupes de pression avec un statut interne captif se distinguent par :

- une influence permanente ;
- une collaboration étroite avec le processus décisionnel ;
- une représentation d'organismes paragouvernementaux.

6.6.2. Les groupes de pression avec un statut externe (à l'appareil gouvernemental)

L'objectif des groupes de pression avec un statut externe est d'influencer l'opinion publique par l'entremise des médias afin de faire pression sur le gouvernement. Ce fréquent recours aux médias est l'une des principales raisons pour lesquelles ces groupes font appel aux relationnistes pour gérer leurs relations avec la presse. Ce lien avec les relations publiques dépasse cependant l'information aux médias pour recouvrir tous les aspects des relations publiques. En effet, comme l'appui de l'opinion publique est indispensable aux groupes de pression avec un statut externe, plusieurs stratégies de sensibilisation du public sont déployées. Leur objectif est de démontrer au gouvernement l'appui de l'opinion publique envers la cause défendue par ces groupes. Souvent ces moyens de communication parviennent

à accroître l'influence des groupes de pression avec statut externe en portant une attention toute particulière aux médias, en entretenant de bons contacts au sein des organismes de presse et en répondant à leurs demandes par l'envoi de communiqués de presse au moment stratégique des heures de tombée (McNair, 1995, p. 51).

La Fédération des producteurs de porcs du Québec est un bon exemple d'un groupe avec un statut externe. En bloquant l'autoroute entre Québec et Montréal par la création d'un événement très médiatisé (attroupement porcin sur la chaussée), la Fédération visait à retarder la circulation automobile pour attirer l'attention des médias sur son problème et, par conséquent, à nuire à l'adoption d'un projet de loi avec lequel elle n'était pas d'accord. Après des jours d'obstruction sur l'autoroute, constatant le mécontentement grandissant de la population, le gouvernement a été contraint de plier et de négocier avec la Fédération des producteurs de porcs du Québec. Il serait toutefois intéressant de vérifier si, dans ce cas :

- le public s'est rallié à la cause défendue par le groupe de pression parce qu'il appuyait ses demandes auprès du gouvernement

ou

- si la population est devenue exaspérée par les inconvénients que lui causaient les moyens de pression du groupe.

Le public a-t-il fait pression sur le gouvernement pour qu'il donne suite aux revendications de la Fédération des producteurs de porcs du Québec ou tout simplement pour que cessent les manifestations sur l'autoroute afin que la circulation ne soit pas perturbée plus longtemps ? Dans un cas comme dans l'autre, le résultat a été le même : le groupe de pression a obtenu gain de cause auprès du gouvernement. L'influence de cet événement fortement médiatisé illustre le fait qu'il n'est pas nécessaire que la majorité de la population appuie une décision gouvernementale pour qu'elle soit prise. L'influence de la couverture médiatique dans les prises de décisions gouvernementales prouve plutôt qu'un battage médiatique joue un rôle important auprès des gouvernements. Ceux-ci donnant souvent l'impression de gérer en réaction aux revues de presse, les groupes de pression seront tentés d'aller chercher l'appui de la presse à leur cause.

Un deuxième exemple est celui d'un groupe s'opposant au projet du gouvernement du Québec de construire des petites centrales hydroélectriques sur une trentaine de rivières du Québec. Ce cas présente une illustration des moyens de relations publiques utilisés

par un groupe de pression à statut externe. Une importante campagne médiatique avait alors été entreprise par les artistes pour protéger les rivières. Chaque artiste adoptait une rivière et la défendait publiquement dans les médias à coup de textes d'opinion et d'images chocs de rivières harnachées. Cette stratégie peut avoir contribué à ébranler le gouvernement qui, après des mois d'hésitation, a fait marche arrière.

Les groupes de pression qui ont un statut externe se subdivisent en trois sous-groupes : ceux avec un statut externe idéologique, ceux avec un statut externe obligatoire et ceux avec un statut externe potentiel. Chacun présente des caractéristiques particulières.

a) Caractéristiques des groupes de pression avec un statut externe idéologique :
   - influence minime ;
   - rarement consultés ;
   - grande visibilité médiatique avec actions à haut contenu visuel (exemple : les groupes de protection des animaux).

b) Caractéristiques des groupes de pression avec un statut externe obligatoire :
   - influence sur des enjeux précis ;
   - peu de culture politique ;
   - enjeux parfois de taille, mais non récurrents (exemple : Les orphelins de Duplessis)

c) Caractéristiques des groupes de pression avec un statut externe potentiel :
   - proche du statut de groupe de pression avec un statut interne ;
   - culture politique ;
   - enjeux de taille et répétitifs (exemple : le Front d'action populaire en réaménagement urbain [FRAPPRU[13]]).

6.6.3. Les groupes de pression avec un statut ambigu

Une dernière catégorie est présentée par May et Nugent (1994), telle que reprise dans la classification proposée par le Aberdeen Research Group (Bolduc, 1997, p. 8). Il s'agit des groupes de pression avec un statut ambigu. Considérés à la fois comme des groupes de pression

13. La FRAPPRU a été formé en 1978 et il intervient pour la défense et l'amélioration des conditions de logement et de vie de la population à faible revenu. Le FRAPPRU est formé de plus de 80 organismes nationaux, régionaux et locaux actifs dans toutes les régions du Québec.

avec un statut externe et comme des groupes de pression avec un statut interne, les groupes de pression avec un statut ambigu ont pour objectif d'utiliser leur ambivalence pour mettre en œuvre, lorsque cela est approprié, les stratégies de relations publiques permettant de faire avancer leur cause.

Les syndicats forment les groupes les plus représentatifs de cette catégorie. Ils connaissent les rouages des différents paliers de gouvernement et de la haute fonction publique, maîtrisent parfaitement le langage technocratique et sont régulièrement consultés par les gouvernements dans plusieurs dossiers, ce qui leur confère les privilèges d'un groupe de pression avec un statut interne. Cependant, leur quête de nouveaux membres les force à employer les stratégies des groupes de pression avec un statut externe. Par conséquent, marches, grèves, manifestations et autres actions à grand déploiement médiatique sont souvent utilisés en période d'accréditation syndicale.

6.7. OBTENTION D'UN STATUT

Le choix d'un statut pour un groupe de pression dépend en grande partie du rôle que lui accordent l'administration publique et le gouvernement en place. Cela peut aussi dépendre de la pertinence de leurs prises de position, de l'efficacité de leur relationniste à les mettre en évidence, de la rigueur apportée aux dossiers qu'ils préparent, de leur connaissance des enjeux et de leur facilité à s'exprimer dans un langage politisé.

Certains auteurs, comme Grant, Maloney et McLaughlin (1994) et Vogel (1986), démontrent que les groupes en quête d'un statut particulier doivent poursuivre des stratégies appropriées. Par conséquent, un groupe désireux d'obtenir un statut interne doit mener des activités qualifiées d'internes par le gouvernement.

D'autres auteurs, tels que Walker (1991), May et Nugent (dans Grant *et al.*, 1994, p. 33), stipulent plutôt que ces groupes représentent le facteur déterminant dans l'obtention d'un statut particulier. Ainsi, un groupe ayant accès à de nombreuses ressources, par exemple des moyens financiers importants, possède une plus grande marge de manœuvre pour commander des recherches, engager une firme de lobby ou d'un cabinet de relations publiques, ou embaucher du personnel spécialisé dans l'une ou l'autre de ces professions, des éléments clés dans l'obtention d'un statut interne.

L'Aberdeen Research Group avance que « c'est la nature des demandes du système politique en place qui est à la base de la détermination du statut des groupes de pression. Les groupes n'ont pas vraiment le choix » (Grant *et al.*, 1994, p. 34). Une multitude de facteurs influencent l'obtention d'un statut par un groupe de pression. Tout d'abord, le gouvernement doit déterminer ses besoins à combler et inviter les groupes qui sont en mesure de contribuer au processus consultatif d'une politique publique ou d'un projet de loi. Ainsi, un organisme ayant peu de ressources financières, donc qui est incapable de fournir des recherches ou de payer pour des services-conseils, aura moins de chances d'être invité à participer à ces consultations. Il se trouve alors contraint de se positionner comme un groupe de pression avec un statut externe. Par contre, un groupe dont la notoriété est reconnue par l'opinion publique peut difficilement être exclu du processus par le gouvernement.

Il est important de noter que le statut n'est pas définitif. Certaines bévues ou maladresses peuvent parfois faire perdre le statut d'un groupe :

> Un groupe qui ne respecte pas les règles peut se retrouver exclu du processus de consultation. Les groupes ont l'obligation d'établir leur réputation en fournissant une information précise, bien documentée et sans exagération, sur laquelle les décideurs peuvent s'appuyer en toute confiance [...] Selon une étude sur le lobbying à Bruxelles, une association professionnelle qui a présenté des justifications incorrectes [...] a été finalement exclue du processus de consultation ; une des personnes interviewées a déclaré : « Si l'on me présente de fausses statistiques, je ferme ma porte pour cinq ans[14]. »

Le cas de l'industrie du tabac en Grande-Bretagne est un bon exemple de la perte d'un statut particulier pour un groupe. Dans sa lutte pour empêcher le gouvernement de Tony Blair d'interdire la commandite sportive et culturelle, l'industrie du tabac a perdu son

14. Traduction libre de : « *A group which does not abide by the rules may find itself excluded from the consultative process. Groups need to build a reputation of providing information that is accurate, well researched and not exaggerated, on which decision makers can rely with confidence* [...] *one study of Brussels lobbying found that a trade association which put forward incorrect arguments* [...] *were finally excluded from the consultation process ; and an interviewee who categorically stated "if I am fed false statistics, I close my door for five years"* » (Grant, 1995, p. 22). Citation attribuée au relationniste Burson Marsteller par Wyn Grant dans *Pressure groups, Politics and Democracy in Britain*.

statut de groupe interne et a vu sa crédibilité entachée pour cause de désinformation et de statistiques douteuses concernant les enjeux sur les taux de nicotine et la publicité destinée aux jeunes (Bolduc, 1997, p. 48).

6.8. LE POUVOIR DE CHANGER LES CHOSES

Certains citoyens, certaines organisations sont convaincus que leurs points de vue ne sont pas suffisamment connus des gouvernements ou qu'ils sont incorrectement représentés et défendus par leurs élus. Plusieurs formeront alors un groupe de pression pour faire valoir leurs positions et surtout pour amener un changement favorisant leurs intérêts. Ce pouvoir de David contre Goliath fascine autant qu'il est craint… La théorie élaborée par Olson (1971) sur le pouvoir qu'ont les petits groupes sur les organisations de grande taille, y compris les gouvernements, est éloquente à ce sujet. Les relations publiques perçoivent souvent ce pouvoir par l'attitude plus ouverte des médias à l'endroit des causes défendues par les groupes communautaires ou les regroupements de citoyens : « Olson croyait que les petits groupes d'intérêts étaient plus efficaces que les groupes plus importants et bien établis[15]. » Par conséquent, les groupes de pression, même lorsqu'ils disposent de peu de moyens ou qu'ils sont de petite taille, peuvent positionner leurs points de vue dans l'espace public et obtenir gain de cause, par l'intégration de divers moyens de relations publiques, incluant l'information dans les médias et le réseautage.

6.8.1. DES PUBLICS À COEFFICIENT

L'essor des groupes de pression est lié au sentiment qu'ont ses membres de vraiment pouvoir changer les choses. À ce propos, la théorie situationnelle (Grunig et Hunt, 1984, p. 149) identifie trois valeurs importantes pour qu'un public (individu ou groupe) soit considéré comme actif, soit : la reconnaissance d'un problème, l'engagement d'une personne à l'égard de ce problème et sa volonté de poser des gestes qui régleront ou atténueront ce problème. Par exemple, si une personne évalue que la qualité de l'air est mauvaise, elle reconnaît qu'il y a un problème. Si cette personne est asthmatique, elle est affectée par ce problème, elle est donc touchée directement. Enfin, si elle pense qu'elle peut exercer des actions pour remédier au

15. Traduction libre de : « *Olson believed that small interest groups can be more effective than larger, more established groups* » (Grunig *et al.*, 2002, p. 446).

problème, elle remplit la troisième condition. La participation des individus aux différents groupes de pression actifs au sein d'une société est fondée sur cette théorie des relations publiques portant sur les caractéristiques d'un public actif.

6.8.2. Objectifs des groupes de pression

Les résultats recherchés par les groupes de pression sont variables. Certains veulent renverser tout le système politique ou transformer l'environnement social, comme c'est parfois le cas des groupes de pression qui ont un statut externe idéologique. Bien souvent, ces groupes qui ne reconnaissent pas la légitimité du gouvernement en place tiennent des positions qui jouxtent les actions extrémistes traduisant leur unique but : faire tomber le gouvernement. À l'opposé, certains groupes de pression qui ont un statut interne rapproché veulent simplement effectuer un travail de veille et de préparation, en prévision de changements réglementaires ou normatifs susceptibles d'influer sur leur secteur d'activité (Lamarque, 1996, p. 126).

Les groupes structurés se fixent normalement des objectifs clairs, précis et, autant que possible, réalisables et mesurables, comme le prévoit tout programme de relations publiques. Nombreux sont les groupes qui échouent dans leur campagne de lobbying parce que leurs objectifs ne respectent pas ces conditions. Comme pour un plan de communication suivant la formule RACE[16] appliquée par les relationnistes (Cutlip *et al.*, 1985), les objectifs de campagne doivent être mesurables et inscrits dans un échéancier précis. Ainsi que le décrit Wilson (1986), les objectifs doivent répondre aux questions suivantes :

- Que voulons-nous accomplir ?
- Ce que nous voulons accomplir est-il vraiment réaliste et réalisable ?
- À qui devons-nous parler ?
- Comment allons-nous faire ?
- Quand allons-nous commencer ?
- Combien d'argent sommes-nous prêts à dépenser ?

16. Acronyme signifiant : Recherche, Action, Communication, Évaluation (Wilson, 1986).

6.9. LES STRATÉGIES

En relations publiques gouvernementales et en lobbying, les pièges de la « pensée magique » sont à éviter : ce n'est pas parce qu'on croit en une cause avec passion que ce sujet fera d'emblée consensus, bien au contraire. Communiquer un positionnement stratégique clair, en réseau avec d'autres groupes, communautaires, sociaux, culturels, etc., permet de contextualiser le sujet de la communication et de créer des alliances renforçant l'argumentaire et le poids de la représentativité.

Pour réaliser leurs objectifs, les groupes de pression (et les groupes de citoyens en général) peuvent avoir recours à toute une gamme d'activités de relations publiques que l'on peut regrouper sous trois catégories, selon la typologie élaborée par Wilson (1990, p. 31) :

- des campagnes d'influence dans les couloirs du pouvoir politique ;
- des campagnes d'opinion publique auprès de la population ;
- la création de coalitions, pour obtenir un pouvoir de représentativité.

En plus des relations avec les élus au pouvoir, les relations gouvernementales incluent également les échanges avec les partis d'opposition : « l'opposition peut aussi vous être utile. Il est important de sensibiliser le critique officiel de l'opposition à votre cause, car il n'est pas rare que l'opposition pousse le gouvernement à agir en martelant certains dossiers lors de la période de questions […]. La même chose s'applique en ce qui concerne l'appui de députés du gouvernement. Un appui de députés de la partie ministérielle peut être fort utile pour "pousser" votre dossier auprès d'un ministre » (Hébert, 2003, p. 74). Comme pour tout autre programme de relations publiques, la méthode RACE permet de structurer l'approche stratégique et prévoit la recherche comme première étape de préparation d'un dossier. En effet, les groupes de pression et les groupes de citoyens commencent habituellement leur démarchage par divers moyens de recherche permettant de :

- monter des dossiers,
- préparer des pétitions,
- concevoir des argumentations,
- dévoiler des rapports de recherche en appui à la cause défendue, en présence de spécialistes ou de chercheurs crédibles, etc.

Par exemple, un groupe communautaire féministe pourrait choisir de documenter un dossier à l'aide d'une recherche lui permettant le dévoilement d'éléments qui prouvent que les femmes :

- fournissent les deux tiers des heures de travail de l'humanité ;
- ne reçoivent qu'un dixième des revenus mondiaux ;
- possèdent moins d'un centième des biens matériels (Bisillat et Fieloux, 1993, p. 7).

Avec ces éléments de recherche, les représentations de ce groupe peuvent se faire sur des bases crédibles et vérifiables, ce qui peut contribuer à retenir l'attention de leurs interlocuteurs.

Le réseautage fait aussi partie des stratégies de relations publiques pour le démarchage des groupes de pression. Par la création d'alliances et l'envergure d'une banque de contacts gouvernementaux[17], les groupes de pression maximisent leur rayonnement et leur pouvoir d'influence. Toutefois, un carnet d'adresses bien rempli n'est pas réellement utile sans la planification de rencontres en face-à-face, qui demeurent encore le moyen de communication le plus efficace. Également, l'identification de tribunes publiques permet de diffuser l'information prônée par le groupe devant des publics ciblés ; c'est pourquoi les approches de relations publiques prévoient souvent le recours à des activités de diffusion telles que déjeuners-causeries, colloques, congrès, etc., pour faire valoir les opinions des groupes de pression.

D'autres stratégies de relations publiques sont aussi fréquemment utilisées : planification de témoignages d'experts et de démonstrations scientifiques, publicité de notoriété et de recrutement, recours à divers moyens d'information imprimés, multimédia, audio (lettres, rapports, dossiers, sites Web, etc.).

Les activités de relations publiques des groupes de pression avec un statut interne diffèrent des stratégies des groupes de pression avec un statut externe. Les premiers tentent d'influencer le gouvernement directement, tandis que les seconds entendent l'influencer

17. À noter que ce réseautage gouvernemental est à reprendre au moment d'une nouvelle élection, d'un changement ministériel, d'un remaniement de cabinet ou d'une modification à l'organigramme (transfert de fonctionnaires, départs à la retraite, restructuration, etc.), ce qui ajoute à la difficulté du travail de lobbyisme, une fonction présentant une dimension « mythe de Sisyphe », tout étant toujours à recommencer dans l'établissement du réseau de contacts.

par l'entremise des médias et, ultimement, par le soutien de l'opinion publique. Nous ne pouvons énumérer ici toutes les stratégies possibles utilisées par les groupes de pression, mais nous tenterons d'établir une courte liste qui regroupe les stratégies de relations publiques les plus souvent employées.

6.9.1. Stratégies des groupes de pression avec un statut interne

Les groupes de pression avec un statut interne se concentrent habituellement autour d'activités qui sont souvent inconnues du public, étant ciblées directement vers les centres du pouvoir politique. Ainsi, ces groupes commandent des recherches et rédigent des rapports de synthèse présentant leur point de vue. Ils dressent des listes de personnes influentes et favorables à leur cause. Ils tentent d'obtenir des rencontres avec les hauts fonctionnaires d'un ministère afin de mettre en avant leur propos et leur intérêt. Ils participent aux commissions parlementaires, aux tables de concertation et sont présents dans la totalité des organismes consultatifs qui siègent parallèlement aux centres décisionnels. En outre, ils organisent des visites au sein de leur entreprise ou de leur organisme à l'intention des membres du gouvernement. Et, surtout, ils participent à une multitude d'événements à haute fréquentation politique où ils ont la possibilité de présenter leur cause. Ils désirent donc, par tous les moyens, influencer en participant à la conception et à l'élaboration des politiques publiques.

6.9.2. Stratégies des groupes de pression avec un statut externe

Les stratégies des groupes de pression avec un statut externe sont beaucoup plus visibles. Étant exclus du processus décisionnel, ces groupes conçoivent leurs activités de relations publiques en vue de démontrer au gouvernement la popularité et la légitimité de leurs positions dans l'opinion publique. Ainsi, leurs stratégies tentent le plus possible d'attirer les médias : démonstrations publiques, campagnes de sensibilisation, conférences de presse, exposés de presse sur des dossiers bien précis, prises de photos, pétitions, sondages, tournées, envois de lettres d'opinion dans les journaux, rencontres éditoriales, campagnes *grassroots,* marches de protestation, parfois même recours à la violence et au pillage. L'information doit avoir un écho dans les médias pour capter l'attention du public : en présentant leur

point de vue aux journalistes, ces groupes de pression avec un statut externe visent à influencer l'opinion publique d'une manière favorable à la cause qu'ils défendent auprès du gouvernement.

Mais, quelles que soient les stratégies de relations publiques qui sont adoptées par les groupes de pression, leur but global est le même : ajouter leur voix au débat public. Le lobbyiste contribue ainsi à l'établissement de l'une des assises les plus importantes d'un système démocratique : chaque membre de la société civile peut se faire entendre et influer sur la législation et les prises de décision des gouvernements.

6.10. GROUPES DE PRESSION ET DÉMOCRATIE

Pour les relations publiques, le droit à l'association est un droit reconnu et fondamental dans toute société qui se prétend démocratique. Selon Wilson (1990, p. 3), il semble que les groupes d'intérêts peuvent tempérer les échecs de la démocratie majoritaire. En se basant sur les écrits de Tocqueville et de Rousseau, Wilson avance que les groupes d'intérêts procurent une alternative à la politique traditionnelle, obtenant souvent une participation plus élevée. Les groupes relèvent des enjeux qui sont souvent oubliés dans les campagnes électorales. Ils permettent ainsi à la minorité, par la force de l'union, de se faire entendre sur des dossiers qui les touchent directement.

Les groupes de pression agissent également comme zone tampon entre l'État et les citoyens : « La démocratie est véritablement un gouvernement exercé par toutes sortes de pressions – bonnes, mauvaises ou entre les deux. C'est cette pression constante provenant de tous les côtés qui permet néanmoins au navire de l'État de rester stable[18]. » Ils préviennent le gouvernement du mécontentement grandissant de segments de la population à l'égard d'une politique ou d'un projet de loi. Ils peuvent ainsi en prévenir les répercussions négatives, en suggérant des changements au contenu. En somme, les groupes de pression contribuent à la démocratie par leur apport quotidien au processus décisionnel gouvernemental, selon la Commission des finances publiques (1998 p. 14) :

> Notons que les gouvernements cherchent eux-mêmes à faciliter l'émergence des groupes d'intérêts qui, mobilisés, deviendront des groupes de pression. On voit l'intérêt politique [de groupes

18. Traduction libre de : « *Democracy is truly a government by pressure – all kinds of pressures – good, bad, and in-between. But the constant pressure from all sides keeps the ship of state on a fairly even keel* » (Howard, 1971, p. 191).

> tels que] le Conseil du statut de la femme, le Comité consultatif de l'environnement au Québec et au fédéral, la Fédération canadienne de l'agriculture ou l'Association des manufacturiers de médicaments (dont le but a été de faire contrepoids à l'Association des manufacturiers des produits pharmaceutiques du Canada).

Plus encore, les groupes de pression ajoutent une voie incontournable en discours public en permettant à des citoyens de s'exprimer sur certaines actions politiques qui les touchent directement. Ils rétablissent ainsi plus équitablement le rapport de force entre gouvernés et gouvernants :

> Pour plusieurs, les groupes de pression viennent combler le vide laissé par les partis politiques qui n'ont pas su maintenir leur rôle de courroie de transmission entre l'électorat et les décideurs ; ils ont été court-circuités par les groupes en tant qu'agents politiques les plus légitimes […] certains affirment que l'influence d'un individu qui veut intervenir dans la sphère politique a bien plus de chances de porter fruits si ses revendications sont véhiculées par un lobby que par un parti politique (*Ibid.*, p. 4)

En somme, les groupes de pression ont presque toujours servi de catalyseur à l'innovation dans une société. Ce sont souvent eux qui amènent des idées nouvelles, des solutions à des problèmes émergents, etc. Comme ils sont sur le terrain, ils sont à même de cerner les problèmes et de proposer des pistes d'action en conséquence. Ils servent de contrepoids à l'influence de l'appareil bureaucratique sur le politique. Mais, en dépit du rôle positif que jouent habituellement les groupes de pression dans l'exercice de la démocratie, certains opposants au lobbying décrient l'aspect machiavélique de ce type de communication, dont la perception est souvent teintée de népotisme ou d'obscurs avantages financiers (Grunig et Hunt, 1984, p. 528). On pense alors aux pratiques douteuses de certains lobbyistes qui utiliseraient, selon Farnel (1994, p. 91), la distorsion des faits, les mensonges, la dissimulation, l'obstruction systématique, les procédures dilatoires et les poursuites judiciaires non fondées pour retarder les processus ou encore la production excessive de documents pour allonger le processus d'analyse. Toutefois, cette odeur de soufre ne doit pas recouvrir toute la pratique du lobbying, comme le remarque Clamen (1995, p. 148, 149) :

> Les liens entre lobbying et argent constituent la « tarte à la crème » de ceux qui abordent le sujet. Nombreux sont ceux qui associent encore à ce mot les pots-de-vin, les dessous de table et autre *argent noir*. Il ne s'agit pas de nier l'existence de tels phénomènes, mais d'en ramener la portée à une vision réaliste.

> […] leur importance ne doit pas être exagérée.[…] il existe bien d'autres voies d'influence que la corruption ; les échanges entre groupes d'intérêts et représentants des pouvoirs publics sont trop divers et trop complexes pour se régler par un simple flux financier.

Et, pourtant, des exemples abondent où la corruption est encore utilisée comme moyen de pression, par les groupes d'intérêts ou même par certaines firmes de communication ou de relations publiques. D'où le besoin de promouvoir le respect du code de déontologie des lobbyistes et des relationnistes, ainsi que le préconisent les associations professionnelles, les universités enseignant les relations publiques et les communications ainsi que les gouvernements (voir en annexe les codes de déontologie canadien et québécois pour la pratique du lobby).

6.11. LE RÔLE DE LA PRESSE

Dans ce contexte tendu où s'affrontent les passions des groupes en présence, les relationnistes sont très sollicités par les groupes de pression ou par les organisations en général. Les relations publiques sont en effet requises à divers plans, notamment pour établir des relations avec les représentants gouvernementaux, préparer des dossiers d'information, établir des réseaux de contacts, susciter des rencontres ou organiser des événements publics. Mais les relationnistes sont également appelés à concevoir des plans d'action qui incluent le recours à la presse. Celle-ci est un lieu d'expression des opinions qui permet de rejoindre des milliers de personnes par la diffusion massive d'information transmise aux journalistes, à laquelle s'ajoutent la promotion et la publicité. Ce sont les médias qui mettent à l'ordre du jour les sujets soulevés par les groupes de pression (McCombs, 1977, p. 89-95). Sans médias, pas de groupes de pression avec un statut externe. Sans groupes de pression externes, pas de photos chocs, pas d'exclusivité, pas de marches ni de manifestations à couvrir par les médias. Les groupes de pression sont des sources très intéressantes pour les médias. Mais qu'apportent exactement les médias aux groupes de pression ?

En premier lieu, les médias procurent une reconnaissance sociale et une visibilité publique. Par exemple, la participation du porte-parole de la Coalition pour le contrôle des armes à feu, lors d'une émission d'affaires publiques, apporte à cet organisme une exposition médiatique qui peut éventuellement se traduire par une augmentation de son membership ou par une modification des perceptions de l'opinion

publique sur ce sujet. Cette visibilité peut également prendre la forme d'une publicité. Par exemple, un groupe d'activistes environnementaux, comme Greenpeace, peut acheter une publicité dans un cahier spécial portant sur l'environnement ou choisir de positionner son message publicitaire à côté d'un article sur un sujet controversé dont le thème est lié à l'environnement.

En second lieu, les médias représentent une source d'information pour les groupes de pression. Souvent, des projets de loi sont présentés dans les bulletins télédiffusés et annoncent, pour les groupes de pression qui s'y opposent, le moment idéal de déclencher certaines activités de relations publiques pour la promotion de leurs opinions. Les médias sont aussi un lieu propice d'échanges d'idées pour susciter des réflexions chez le public : une lettre d'opinion sur les organismes génétiquement modifiés (OGM) publiée dans la presse écrite peut être l'amorce d'un changement de mentalité au sein de la société.

Sans contredit, les médias procurent une plate-forme idéale pour réagir aux événements. Dans le cas de l'incendie de BPC à Saint-Basile-le-Grand au Québec, en 1988, les groupes environnementaux ont profité de la forte couverture médiatique pour condamner les politiques environnementales du ministre de l'époque et ont avancé des recommandations afin qu'un tel événement ne se reproduise plus. Il en va de même pour les groupes s'opposant aux guerres, conflits et autres événements couverts de manière très soutenue par les médias de masse, telles les rencontres du G8 ou de l'Organisation mondiale du commerce, qui donnent lieu à l'expression de controverses dans les médias.

EN RÉSUMÉ

Les liens du lobby et des groupes de pression avec les relations publiques s'établissent à plusieurs niveaux et pour différents publics. Tous les groupes qui défendent des opinions, auprès des gouvernements ou de la population, ont besoin d'obtenir de la visibilité et de faire reconnaître la légitimité de leurs causes pour influencer les prises de décision. Par le recours à des stratégies de communication, les relationnistes élaborent des activités de représentation sociale, agissent comme sources d'information auprès des médias et des gouvernements, pour différentes causes et sur divers dossiers. Par la gestion globale des enjeux, effectuée pour les groupes de pression ou toute autre organisation (aussi bien entreprise que syndicat ou groupe

de citoyens), les relationnistes contribuent à la démocratisation du processus de décision dans l'espace public. Pour autant, toutefois, que l'équité des voix dans l'espace public permet de conserver un équilibre entre l'encadrement législatif et la liberté d'expression. Dans ce contexte, lobbyistes et relationnistes ont non seulement à faire valoir les points de vue de leurs commettants, mais également à se conformer aux prescriptions légales qui encadrent les communications avec les représentants d'un gouvernement, qu'il soit local, national ou international.

ÉTUDE DE CAS

Amnistie internationale Stratégie médias internationale 2001-2006[19]

25e SESSION DU CONSEIL INTERNATIONAL
Juillet 2001

SOMMAIRE

La Stratégie médias internationale 2001-2006 offre une vision du travail des relations publiques d'Amnistie internationale sur le plan international. Elle adopte une approche d'ensemble et donne au mouvement la direction des relations publiques pour les cinq années à venir. Elle est issue de la Rencontre internationale sur les médias (International Media Meeting) de 2001, à laquelle ont assisté la majorité des responsables des relations publiques d'Amnistie internationale et reflète les besoins et les objectifs des professionnels de l'ensemble de l'équipe. La Stratégie répond aux impératifs de la vision des relations publiques dans cinq domaines importants : la coordination et le travail de relations publiques du mouvement en vue de communiquer les objectifs de l'organisation ; la conduite des relations publiques sur le plan international en appui des objectifs des organisations membres ; la gestion et le raffinement du profil de l'organisation, de son image et de sa portée ; l'élaboration de techniques nationales d'information et de communication dans les pays où Amnistie internationale n'a pas de structure ; la reconnaissance du rôle de modèle d'excellence d'Amnistie internationale dans le mouvement général de défense des droits humains et la mise sur pied de normes de relations publiques servant d'exemples pour la promotion du mouvement sous toutes ses formes.

19. Traduction libre, par Chantal Chevrier, d'extraits du texte *The International Media Strategy 2001-2002. A Brighter Flame*, adopté lors de la 25e assemblée du Conseil international d'Amnistie internationale, tenue à Dakar, au Sénégal, du 1er au 25 août 2001.

LA STRATÉGIE MÉDIAS INTERNATIONALE 2001-2006 UNE FLAMME PLUS BRILLANTE

INTRODUCTION

Amnistie internationale est le chef de file des organisations de défense des droits humains dans le monde. Sa recherche rigoureuse des faits, ses interventions sur le plan du droit international, ses actions, son travail d'éducation aux droits humains et ses campagnes sont universellement reconnus. Les bénévoles qui interviennent directement au nom d'Amnistie internationale démontrent une grande intégrité, du courage et les capacités à faire évoluer les situations. L'objectif commun du secrétariat international, des sections nationales et de l'ensemble du mouvement est de s'assurer qu'Amnistie bénéfice de la plus grande portée possible et des résultats les plus satisfaisants. Quoi que nous fassions, du simple envoi d'une lettre à la mise en œuvre d'une campagne d'information, nous devons faire preuve de la plus grande efficacité possible. Les relations publiques jouent un rôle clé, car elles contribuent à donner à notre travail la plus grande portée possible et les résultats les plus probants. La Stratégie médias internationale 2001-2006 vise à positionner les relations publiques en vue de jouer ce rôle fondamental. Il est maintenant opportun d'examiner nos attentes quant à nos relations publiques. Le monde extérieur est en perpétuel changement, particulièrement en ce qui concerne les médias. Depuis la dernière stratégie médiatique internationale de 1995, le monde des médias est devenu méconnaissable. Le service des relations publiques d'Amnistie doit rapidement tenir compte des changements survenus s'il veut conserver sa pertinence et son efficacité au sein de l'organisation.

Si nous devons examiner comment réagir aux changements récents, nous devons également étudier comment de meilleures relations publiques doivent faire partie intégrante de l'organisation et apporter une contribution valable à l'avancement réel de la défense des droits humains.

Peter Benenson a été le premier à se servir des médias comme moyen de changement social et notre histoire est remplie d'exemples de l'utilisation créative des médias. Les médias ont permis de libérer des détenus, de faire avancer des questions à l'ordre du jour, d'influencer des décideurs, d'attirer dans le mouvement de nouveaux membres et des donateurs ainsi que d'éclairer les recoins les plus sombres de l'humanité, permettant au public de découvrir les abus perpétrés.

Le logo d'Amnistie, représenté par une bougie et commandé à l'origine par Benenson, est le symbole limpide de la mission d'Amnistie internationale, celle d'éclairer les ténèbres. Les médias constituent l'éclairage le plus puissant et à plus grande portée qui soit. Ils éclairent des endroits du monde pour que des millions d'êtres humains puissent se rendre compte de ce qui s'y passe. Il est maintenant temps de donner à notre service des relations publiques les moyens d'être ce qu'il doit être. Nous projetons d'utiliser les relations publiques pour permettre à la bougie de briller davantage.

Attributions

Les attributions des relations publiques du secrétariat international sont les suivantes :

- Coordonner et mettre en œuvre les relations publiques du mouvement international en vue de réaliser les objectifs de l'organisation dans son ensemble et dans ses sections.
- Gérer les relations publiques sur le plan international et général en fonction des mêmes objectifs.
- Gérer, élaborer et raffiner le profil, l'image et la portée de l'organisation.
- Entreprendre un travail de relations publiques dans les pays où Amnistie n'a pas de section, mais où l'organisation poursuit des activités.
- Reconnaître le rôle de modèle d'excellence d'Amnistie dans le mouvement international des droits humains et élaborer des normes de relations publiques destinées à servir d'exemples de promotion et d'amélioration du mouvement sous toutes ses formes.

Cette stratégie doit être mise en œuvre par le secrétariat international et avoir une portée sur les stratégies médias élaborées dans les sections nationales. Si nous n'adoptons pas une véritable approche d'ensemble de nos relations publiques qui transcende les barrières nationales, nous ne pourrons atteindre les objectifs fixés par l'organisation ni remplir notre rôle de modèle d'excellence. Nous devons donc comprendre et livrer le type de travail en relations publiques dont le mouvement a besoin. Ce but est d'une suprême importance.

NOS OBJECTIFS

Instantanéité et rapidité d'exécution

Notre monde rapetisse de jour en jour. La technologie de la communication permet aujourd'hui de diffuser de l'information en direct à partir des profondeurs de la jungle ou des coins les plus retirés du monde jusque dans nos maisons par le moyen d'un téléphone et d'un ordinateur portatif. Les services de nouvelles sont prêts à envoyer sur-le-champ une équipe de journalistes dans n'importe quelle région du monde. Si Amnistie découvrait et révélait auparavant un conflit dans une partie du monde, nous comptons aujourd'hui sur les médias pour nous en avertir. Pendant qu'Amnistie réfléchit à l'action à mener pour résoudre une crise dans une région du monde, des organisations comme Human Rights Watch et autres ONG sont déjà sur place et donnent des interviews aux médias. Les médias apprécient la profondeur de nos connaissances, mais nous considèrent comme étant trop pondérés et lents à réagir.

BUT : Nous devons viser l'instantanéité et la rapidité de nos relations publiques afin de nous assurer d'être en mesure de transmettre notre information avec efficacité.

Vingt-quatre heures

Malgré la diffusion des nouvelles pendant 24 heures, les médias ont certaines idées préconçues sur ce qu'est une véritable nouvelle. Les services de nouvelles aiment connaître ce qu'un autre média considère comme un événement susceptible de faire la manchette avant de réagir. Ils se targuent cependant d'avoir l'exclusivité, souvent imaginaire, de la nouvelle. Plutôt que de diffuser beaucoup de nouvelles sur différents sujets, ils recherchent davantage de nouvelles sur le même sujet.

BUT : Nous devons être plus créatifs dans nos relations publiques, augmenter le nombre et la variété des angles à offrir aux médias et faire preuve d'innovation afin d'obtenir une plus grande couverture d'événements ne figurant pas à leur ordre du jour.

Un centre de ressources d'information

Une autre tendance des reportages « du Nord » consiste dans l'utilisation de reporters à titre d'experts. Le public veut connaître la signification d'une nouvelle, ses tenants et aboutissants en termes généraux et ses conséquences immédiates dans la vie quotidienne. Si ce rôle était auparavant dévolu aux ONG, les commentaires des experts sont désormais moins sollicités et laissés aux bons soins des correspondants de presse. Nous ne sommes pas seulement en concurrence avec d'autres experts, mais avec les médias eux-mêmes. Les médias nous demandent beaucoup plus souvent un commentaire qu'une analyse.

BUT : Nous devons être prêts à offrir aux médias à la fois un commentaire bref ancré dans notre analyse ainsi que notre vision de la situation, si nous voulons être en mesure de faire connaître nos préoccupations et maintenir notre visibilité.

L'étendue des médias

Dans certaines régions « du Sud », nous assistons à l'émergence de médias « naïfs » et « amateurs », selon les normes de leurs vis-à-vis « du Nord ». Souvent, ces médias ne connaissent pas les questions liées à la défense des droits humains ou ne savent pas comment les traiter dans un contexte de nouvelles.

Nous devons donc avoir comme priorité de travailler avec ces médias émergents afin d'obtenir une couverture dans ces régions. Dans plusieurs pays, l'État exerce un contrôle persistant sur les médias ; Amnistie doit trouver des moyens de circonscrire cet état de fait et de rejoindre directement les populations.

BUT : En tant qu'organisation, nous avons besoin d'une collaboration d'ensemble de notre travail de relations publiques visant à nous aider à circonscrire les médias sur lesquels les États exercent un contrôle, informer

les médias émergents et nous servir d'eux pour soutenir nos efforts. Nous devons informer ces médias des enjeux des droits humains et informer les populations par leur intermédiaire.

Les nouveaux médias

Le monde des médias a connu une importante révolution depuis la production de notre dernière stratégie médias. Il s'agit de l'avènement de ce qu'on appelle « les nouveaux médias ». Ce terme quelque peu démodé recouvre le réseau Internet et, plus particulièrement, la diffusion dans le réseau Internet et les télécommunications numériques. En d'autres mots, pour avoir accès aux nouvelles, vous utilisez désormais votre télévision ou votre ordinateur. Internet est devenu un diffuseur de nouvelles, de points de vue et d'opinions au même titre que les médias traditionnels. Les sites Web de la BBC, de CNN, du *New York Times* ou du *Daily Telegraph* donnent non seulement un accès aux nouvelles internationales plus rapide et instantané que leurs contreparties traditionnelles, mais offrent de plus des possibilités d'approfondissement des dossiers. En plus du reportage comme tel, vous y trouverez des idées de contexte, des explications accompagnées de cartes géographiques, sons et bruits sur bande audio, tournage en direct sur bande image, photos et liens vers d'autres reportages. C'est un processus interactif : vous avez la possibilité de voter, de faire parvenir une réponse ou de contribuer aux nouvelles. Où que vous soyez dans le monde, vous avez la possibilité de lire votre journal local sur Internet et de regarder votre émission de télévision favorite. Vous consultez votre programme de télévision et avez l'embarras du choix : canaux terrestres traditionnels, télévision par satellite, câblodistribution ou accès au réseau Internet. Vous pouvez regarder, par exemple, un documentaire de Greenpeace sur le Web ou encore les nouvelles au réseau CNN. Les télécommunications ne sont plus l'apanage de quelques-uns et se répandent de plus en plus chaque année. Nous en tirons des conclusions très simples. Amnistie a désormais la possibilité d'offrir ses nouvelles et sa programmation en direct dans le monde entier. La technologie évolue au fur et à mesure du développement du média lui-même. Amnistie peut d'ores et déjà diffuser l'une de ses missions ou activités en direct sur le Web, sans passer par les médias, les télévisions ou les journaux contrôlés par l'État, non intéressés par notre discours, et dépasser les frontières nationales. La technologie existe et son coût est abordable. Les ONG qui travaillent avec des ressources limitées s'en servent. Amnistie a déjà pris du retard sur les chefs de file dans ce domaine.

BUT : L'organisation doit investir dans les nouveaux médias pendant que le rattrapage dans ce domaine est encore possible.

La diffusion ciblée

Les nouveaux médias permettent encore mieux que les autres la diffusion ciblée. Si les gens ont la possibilité de regarder les nouvelles et les émissions d'affaires publiques de leur choix, ils sélectionneront leurs programmes préférés, à l'exemple de ceux qui ne lisent que les pages sportives d'un journal. Cette conjoncture offre à Amnistie une occasion unique et un défi à relever. Diffuser en direct nos propres nouvelles nous donne la chance exceptionnelle de rejoindre les personnes intéressées aux droits humains et de fournir une

information répondant à leurs attentes, rarement offerte par les médias traditionnels. Notre défi est de nous assurer que le plus grand nombre de gens possible s'intéressent aux droits humains. Nous devons les informer que les droits humains ne relèvent pas d'une « spécialisation » quelconque. La défense des droits humains les touche directement.

BUT : Nous devons consacrer plus de temps et de créativité à l'expansion de nos messages et à leur diffusion à un plus grand nombre de téléspectateurs et favoriser l'intégration des questions de droits humains dans des courants de pensée plus larges.

Une meilleure communication

L'instantanéité de la communication fait également partie des avantages des nouveaux médias. Nous sommes en mesure de la réaliser au secrétariat international avec l'aide de notre mouvement, de nos membres, des défenseurs des droits humains et, en fait, avec toute personne dans le monde désirant connaître nos faits et gestes.

BUT : Nous devons nous servir des nouveaux médias aussi facilement que d'un courriel.

La question de la fracture numérique

L'accès à la technologie constitue une autre réalité des nouveaux médias. Amnistie a toujours cherché à rendre compte des inégalités quant à l'accès aux médias dans plusieurs parties du monde, notamment dans la lutte à l'analphabétisme et à la non-propriété des réseaux de télévision et de radio. Nous avons désormais une nouvelle bataille à livrer, celle de l'accès au réseau Internet.

BUT : En nous adressant aux nouveaux médias, nous aurons à redoubler d'efforts pour nous assurer que notre propos rejoigne les régions du monde qui ont la mauvaise part dans le partage de la technologie.

La propriété des médias

Au cours des cinq dernières années, plusieurs médias sont devenus la propriété de multinationales. Un nombre de plus en plus restreint d'entreprises possède un nombre accru de médias. Le contenu de la programmation et le choix d'émissions s'en trouvent diminués, tout autant que la liberté d'expression. En d'autres mots, nous ne jouissons plus d'un large éventail de possibilités de choix dans les médias traditionnels et sommes à la merci des orientations politiques de leurs propriétaires.

BUT : Nous devons adopter une approche d'ensemble dans l'établissement de nos relations avec les médias, améliorer notre accès aux différents diffuseurs et consacrer nos efforts à la vision des nouveaux médias d'Amnistie qui échappent à l'emprise de la concentration de la presse.

Diffusion transfrontalière

Une question connexe concerne la diffusion internationale des médias. Les frontières perdent peu à peu de leur importance lorsqu'il s'agit de relations avec la presse. La couverture d'un événement survenu dans un pays donné n'est pas contenue à l'intérieur de ses frontières. Un documentaire produit en France est désormais vendu dans de vastes régions du monde et vu dans des centaines de pays. Amnistie doit donc avoir une identité organisationnelle cohérente et viable qui fait en sorte que ses propos soient les mêmes aussi bien en Hongrie qu'en Bolivie.

BUT : L'équipe des relations publiques du secrétariat international doit prendre plus de responsabilités dans la définition, le soutien et la gestion d'une image unifiée de l'ensemble de l'organisation.

La baisse de la qualité

Bien qu'il y ait augmentation sur le plan de la quantité, nous percevons un déclin de la couverture internationale consacrée aux nouvelles locales. Le nombre de reportages d'affaires publiques n'a pas décliné dans les médias « du Nord », mais leur contenu se tourne plutôt vers le sensationnalisme et s'appuie sur des trouvailles faciles au détriment de l'information rigoureusement vérifiée.

BUT : Amnistie ne doit pas abaisser le niveau de son information dans le but de suivre cette tendance, mais il doit la présenter dans un format qui tient compte de cette tendance.

Un rôle phare

Nous sommes toujours à l'avant-garde du mouvement de défense des droits humains, mais notre rôle devient plus que jamais celui de modèle au fur et à mesure que le mouvement croît et prend de l'expansion. Nombre de groupes prennent exemple sur nous et sur nos méthodes de travail. Nous devons donc être un centre d'excellence et notre exemple servira à améliorer et fortifier le mouvement des droits humains à l'échelle internationale. Nos relations avec la presse, de même que ses techniques et sa production, doivent être excellentes et irréprochables et servir d'exemple à la communauté de défense des droits humains. L'image du secrétariat international et le modèle fourni à nos sections et au mouvement ont changé récemment dans le but de répondre aux insatisfactions exprimées quant à la division grandissante entre notre travail (et sa manifestation dans les médias) et les attentes des médias à notre égard. Cette position se démarque plus particulièrement en ce qui a trait à la gestion de crise. Si le secrétariat international échoue à accomplir un travail de relations avec la presse efficace, cette situation aura des répercussions directes sur la qualité et la portée des relations publiques de nos sections.

BUT : Atteindre l'excellence dans nos relations publiques afin de fortifier le mouvement plus étendu de la défense des droits humains.

Période de transition

L'un des facteurs les plus importants qui touchent actuellement notre organisation est qu'Amnistie vit une période de transition. Nous sommes dans un processus d'examen de nos méthodes de recherche et de campagne, de notre mandat et de nos prises de décision. Nous aurons bientôt un nouveau plan stratégique et une nouvelle approche. La stratégie médias doit porter sur la vision et les objectifs de l'organisation. Elle doit effectuer un cheminement critique des relations publiques pour mener l'organisation à sa vision future. Cette stratégie s'avérera utile si tous les éléments de notre organisation entreprennent le processus de changement.

BUT : Adopter une approche dynamique dans l'établissement de stratégies médias en vue d'appuyer Amnistie internationale dans sa période de transition.

NOTRE VISION

Nous connaissons l'état du monde et son évolution récente en ce qui concerne les médias et les droits humains et nous savons qu'Amnistie aura toujours besoin des relations avec la presse pour la communication de ses objectifs. Par conséquent, nous devons avoir une vision des relations publiques qui amène la réussite de la réalisation des objectifs d'Amnistie.

Une équipe mondiale chargée des médias

Dans cinq ans, lorsque la présente stratégie atteindra son terme, une équipe mondiale, constituée des responsables du travail en direction des médias d'Amnistie internationale, coopérera par-delà les frontières pour fournir un travail ciblé et stratégique dans ce domaine selon la marche à suivre identifiée par l'organisation.

AMNESTY.NEWS

Lorsque vous visiterez le site Web d'AMNESTY.NEWS, vous y verrez les manchettes et les nouvelles quotidiennes d'Amnistie dans le monde. En plus du reportage donné, vous pourrez y trouver une interview avec un chercheur, une victime ou un intervenant, vous rendre compte du travail effectué par Amnistie, voir des photos à l'appui du reportage et des documents sur le contexte. AMNESTY.NEWS vous offrira une programmation des émissions de la semaine, notamment documentaires, reportages en direct et courts métrages. À titre de diffuseur, vous serez en mesure de télécharger des émissions de qualité et de les visionner en quelques secondes, d'utiliser des extraits d'interviews avec avocats, bénévoles ou responsables et de créer des liens avec le site d'Amnistie pour les diffuser aux téléspectateurs intéressés.

À titre de journaliste, vous serez à l'affût de toute nouvelle d'intérêt placée sur le site. On vous avisera également de la disponibilité d'interviews en direct sur le Web et de l'accès à des documents connexes aux reportages

du moment. Nos attachés de presse auront la possibilité d'imprimer et d'indexer des documents en temps réel et de s'en servir immédiatement, qu'il s'agisse d'éléments du contexte ou d'interviews avec des chercheurs.

Les médias au cœur du rayonnement d'Amnistie

Le service des relations publiques d'Amnistie est au cœur de l'organisation. Les relations publiques sont un outil stratégique et proactif aussi important pour l'organisation que les campagnes, le lobbying ou la production de rapports. C'est une discipline professionnelle qui doit être menée par des professionnels. Ce travail exige des réactions rapides, des relations cordiales avec les médias et le public et il fournit une information approfondie aussi bien qu'étendue. Il utilise les médias traditionnels et les nouveaux médias de manière stratégique dans le but de démontrer fermement nos objectifs et nos résultats. Il évalue et élabore la communication selon un cheminement critique au cœur des décisions d'Amnistie internationale. Les relations publiques n'établissent pas l'ordre du jour d'Amnistie, mais renseignent l'organisation et la guident vers l'accomplissement de cet ordre du jour. Les relations avec les médias servent à améliorer la compréhension du public en ce qui a trait aux questions de droits humains. De plus, ce travail offre des possibilités de couverture d'événements dans des pays n'ayant aucun accès ou un accès limité aux nouveaux médias. Les relations publiques communiquent l'ordre du jour d'Amnistie internationale là où il est vital de le faire. Grâce à Internet et à l'utilisation stratégique des médias, la flamme d'Amnistie brille davantage et donne plus de poids à toutes nos actions.

SOUTENIR L'ORGANISATION

La stratégie médias étudie la vision et les objectifs d'une organisation sous des angles spécifiques et détermine comment les relations publiques peuvent contribuer à communiquer cette vision et ces objectifs. Elle prend en compte la vue d'ensemble – les propos et les idées à véhiculer –, considère les problèmes de perception et de compréhension restreignant la portée de l'information et élabore les détails de la communication des actions et des campagnes selon un cheminement critique. Pendant les cinq années à venir, nous réaliserons cette partie de la stratégie au fur et à mesure de l'évolution de la période de transition de l'organisation. Nous mettrons en œuvre des stratégies de communication pour les pays et les campagnes concernés et les soutiendrons dans leurs efforts. Les stratégies mises en œuvre refléteront les objectifs de l'ensemble de l'organisation au fur et à mesure de leur émergence et de leur évolution. De plus, nous ajusterons nos stratégies selon les recommandations des différents rapports d'évaluation – par exemple, la communication et la gestion de l'élargissement du mandat d'Amnistie – et entreprendrons notre travail de relations avec la presse en fonction des propositions émanant de l'examen de nos campagnes.

MISE EN ŒUVRE

La section suivante explique en détail les problèmes que rencontre notre travail actuel et les changements à y effectuer. Cette transformation doit se faire en parallèle avec l'évolution de notre vision des médias. Ce travail est indivisible. L'un ne peut survenir sans l'autre. Par exemple, si Amnistie n'était pas prête à s'engager pour le moment dans le développement des nouveaux médias, nous devrions effectuer ces changements de toute manière et offrir aux médias traditionnels et au mouvement lui-même une approche compétente.

RATIONALISER LA PRODUCTION

La mise en œuvre d'un travail précis de relations avec la presse pour communiquer nos objectifs sur le plan général et particulier exige un investissement considérable en temps. Nous devons rationaliser notre production et établir des priorités dans nos relations avec les médias. Nous devons considérer les projets sous un angle stratégique, choisir ceux qui permettent à notre équipe de relations publiques de jouer un rôle proactif, tenant compte des échéances de livraison, nous assurant la possibilité d'accomplir un travail efficace et créatif. Offrir moins nous permet de faire mieux. La réduction du nombre d'envois de communiqués de presse ne résultera pas en une couverture médiatique moins *efficace*. Elle aura comme résultat une couverture de meilleure qualité des objectifs de l'organisation et de nos projets et mieux ciblée par rapport à une série d'envois sans conséquence. Actuellement, nous tentons de présenter aux médias tous nos rapports et nous publions une moyenne de 4,5 communiqués de presse par jour, de sorte qu'il reste peu de temps pour explorer d'autres avenues de diffusion ou pour développer une stratégie qui rejoint les bons groupes au bon moment. Nous devons prendre le temps de concevoir un plan stratégique puis de l'exécuter et aussi d'approfondir et d'étendre nos relations publiques. Nous proposons l'approche suivante dans ce but.

Premièrement, au début d'un projet ou d'une campagne dans un pays donné, nous devons discuter des stratégies et objectifs liés au pays en question, ainsi que des moyens à mettre en œuvre pour atteindre la stratégie visée, qu'elle émane des missions ou des rapports. Ce processus se terminera par la conception d'une stratégie médias et d'un plan de travail. Le plan déterminera à l'avance les rapports ou autres activités à considérer et le type de documentation nécessaire, notamment communiqués de presse, documentaires, productions audiovisuelles ou amplitude des relations médias. Nous pourrons ainsi travailler à un rythme viable tout en respectant l'échéance fixée et ajuster le tir au fur et à mesure des différentes étapes du projet jusqu'au résultat final. De cette manière, tous les rapports produits ne feront pas nécessairement l'objet d'un communiqué de presse. L'accent sera mis sur les rapports susceptibles d'être utilisés en vue d'atteindre l'objectif fixé. Les relations publiques seront ciblées et raffinées et ne s'appuieront pas uniquement sur l'envoi d'un communiqué de presse, forme première de toute communication aux médias, mais utiliseront un éventail de techniques connexes.

Le choix des rapports ou activités à prendre en compte par les relations publiques se fera de lui-même conformément à la stratégie médias. Nous devrons nous assurer que l'ensemble du travail a de bonnes possibilités de couverture, qu'il n'y a pas saturation des médias, que nous ne sommes pas en concurrence avec d'autres membres de l'organisation et qu'il y a équilibre dans la présentation de nos actions.

ACTION : Le personnel du service des relations avec les médias participant à la formulation de la stratégie de campagne dans un pays donné doit fixer des objectifs dès le début et énoncer le rôle que les médias ont à jouer dans la réalisation de ceux-ci.

ACTION : Il faut élaborer une stratégie médias comprenant l'éventail complet des outils à la disposition de l'ensemble du groupe de travail.

ACTION : La planification de toutes les actions auprès des médias doit intégrer des échéances qui allouent le temps nécessaire à la production et à l'envoi de la documentation aux sections ; celles-ci doivent également avoir suffisamment de temps pour utiliser cette documentation tout en respectant les échéances des médias.

[…]

Approche stratégique

Si nous voulons effectuer des relations avec les médias, nous devons concevoir des stratégies de communication pour atteindre nos objectifs. La raison de notre demande de couverture doit être énoncée, ainsi que notre auditoire cible. À cette étape, il est possible de corriger le tir vers les médias appropriés, éventuellement au niveau national ou international, afin de s'assurer que les bonnes personnes reçoivent l'information adéquate. Cette action permettra d'évaluer la couverture médiatique par rapport aux objectifs fixés et de juger de son efficacité pour effectuer les changements voulus dans le travail à venir. Dans l'établissement des objectifs et des auditoires cibles, il est également important de reconnaître le rôle des médias nationaux.

ACTION : Positionner et évaluer chaque partie du travail de relations avec la presse en fonction de sa réussite et de sa capacité à faire évoluer le travail de recherche ou de campagne, ainsi que les relations publiques à l'avenir.

Amélioration de la qualité

Globalement, nos outils de travail en direction des médias ne sont pas de bonne qualité. Nos communiqués de presse sont austères, indigestes et peu pratiques pour les médias. Pour obtenir le type de couverture médiatique dont nous avons besoin, nous devons produire des outils de meilleure qualité. Le travail avec les médias nécessite des compétences et de l'expérience et doit être mené par des professionnels. En conséquence, ce sont les attachés de presse qui doivent décider du ton et du style utilisés dans les outils destinés aux médias, avec l'approbation finale du directeur du service Médias et Audiovisuel (MAV). Le rôle des chercheurs, des conseillers en matière de mandat, des membres du Programme des affaires juridiques et des relations

avec les organisations internationales (LIOP), des adjoints de recherche et d'action et des directeurs de programme doit être de vérifier la véracité des faits et l'exactitude juridique, mais pas de modifier le style. Bien que cette procédure soit celle qui est actuellement décrite dans le manuel relatif aux approbations, elle est systématiquement ignorée au sein du Secrétariat international.

Les relations de presse et les missions

Lors de la conception de stratégies de campagnes avec le personnel approprié, les membres du service des relations de presse décideront si un attaché de presse, un membre du service audiovisuel, un cameraman ou un journaliste accompagne la mission. La décision sera prise en collaboration avec un membre important du personnel tout en considérant la confidentialité et la difficulté de la mission. Les relations publiques auront priorité quant aux stratégies appropriées à la mission. Un attaché de presse fera toujours partie d'une mission de haute importance ; la décision de produire un film ou non ou d'utiliser des médias indépendants relèvera de toutes les parties en cause, y compris de l'attaché de presse. Un attaché de presse sera affecté à l'équipe du secrétariat international dans une zone de conflit. Dans une situation de crise, les relations publiques seront toujours considérées comme une priorité par toutes les parties en cause et par le secrétariat international.

ACTION : L'envoi d'un attaché de presse dans les zones de conflit doit devenir pratique courante.

Réactions

Les réponses aux manchettes faisant partie des attributions d'Amnistie doivent venir de l'organisation. S'il s'agit d'un enjeu médiatique, la décision de répondre ou non à cette question relève du service des relations publiques. Ce type de travail doit être considéré comme une priorité par tout le personnel.

STRATÉGIE GLOBALE POUR LES SECTIONS

But

Amnistie internationale doit avoir une grande visibilité.

L'objectif principal des relations publiques est de rehausser le profil d'Amnistie afin d'amener l'organisation à augmenter le nombre de ses membres, à effectuer un changement véritable, à obtenir plus de financement et à mobiliser le public vers les actions à mener. Cette visibilité s'accomplira également par la recherche d'un approfondissement et d'un élargissement de la définition de l'organisation et de l'ensemble de ses possibilités.

Vision externe

Nos relations publiques seront rapides et pertinentes du point de vue de la nouvelle, conviviales envers le public et les médias, proactives aussi bien que réactives et axées sur un thème précis. Elles mettront en évidence le profil de l'organisation et soulèveront les enjeux importants. La communication sera brève et dépourvue de jargon. Les relations publiques répondront directement aux besoins des médias dans le respect des échéances et en conformité avec les objectifs, les stratégies et les évaluations de l'organisation. Les relations publiques rejoindront tous les médias, et non seulement le service des nouvelles. Les relations publiques prendront en compte à la fois les nouveaux médias et ceux qui sont sous le contrôle des États, les médias internationaux et d'autres médias en développement.

Vision interne

Les relations publiques relèvent des professionnels de la communication et l'organisation respectera les membres de ce service et leurs décisions. Les relations avec les médias seront au cœur du plan d'ensemble de l'organisation et reconnues comme facteur de changement au même titre que nos campagnes. Partie intégrante de l'ensemble de l'équipe d'Amnistie, les attachés de presse seront chargés d'utiliser des techniques d'information auprès des médias qui dépassent les frontières et apportent de véritables changements.

L'équipe globale des relations avec les médias

L'équipe des relations avec les médias d'Amnistie internationale est composée de tous les attachés de presse d'Amnistie dans le monde qui ont participé à la rencontre internationale sur les médias et exprimé leur engagement à collaborer à l'amélioration des normes d'information et de communication dans toute l'organisation. Au cours de cette rencontre, cette équipe s'est mise d'accord sur un ensemble d'ébauches de normes à respecter dans la conduite des relations publiques. Ces normes font actuellement l'objet d'un processus de révision conformément aux conclusions de la rencontre internationale. En voici les grandes lignes : énoncé de normes professionnelles sur lesquelles les relationnistes doivent s'aligner ; gestion des relations publiques et rôle et place des relations publiques dans l'organisation.

Les membres participant à la rencontre ont exprimé leur engagement envers le travail d'équipe, exploré les possibilités de faciliter et d'améliorer ce travail et résolu de se rencontrer à nouveau tous les deux ans. Les conclusions spécifiques de la rencontre sont les suivantes, en voici quelques extraits :

L'équipe globale

But

Maximiser l'efficacité des relations avec les médias, favoriser la collaboration, la cohésion de l'ensemble et le travail d'équipe.

Vision interne

Former une équipe de professionnels des médias coopérant pour améliorer le travail d'Amnistie internationale en direction des médias aux plans national, régional et international, par le biais d'une communication, de contacts et d'une coopération efficaces. Cette équipe travaillera dans un engagement de transparence, de responsabilité, de multilinguisme et de multiculturalisme, et cherchera à avoir une approche globale de ses activités en direction des médias, y compris en ce qui concerne le développement des « nouveaux médias ».

L'ÉLABORATION DE LA VISION D'AMNISTIE

Le personnel des relations publiques offrira sa contribution au travail d'élaboration de la vision de l'organisation et collaborera avec l'équipe de la campagne de financement à la promotion de l'identité et de l'image de l'organisation. Le directeur du service des relations publiques reconnaît au préalable qu'au cours d'une période de transition le premier auditoire cible est le public interne. En consultation avec la direction générale, il verra à l'élaboration d'une stratégie de communication interne et contribuera à sa mise en application tout au long de la période de transition.

CONCLUSION

Cette stratégie médias donne les lignes directrices du travail des relations avec les médias, indique les actions à mener pour l'amélioration de ce travail, donne des recommandations pour en faciliter la réalisation et offre un cadre de travail pour leur mise en œuvre.

Nous avons conçu un cadre de travail expliquant comment la fonction de relations publiques sera déployée en appui aux pratiques courantes et aux stratégies organisationnelles. Nous n'en donnons pas les détails ici, car cet élément de la stratégie comprendra une série d'actions à mener en fonction des différents domaines de travail et ces actions nécessiteront une révision et un développement constants au cours des cinq années à venir.

POUR EN SAVOIR PLUS...

BERRY, J.M. (1989). *The Interest Group Society*, Illinois, Scott, Foresman and Company.

BERRY, J.M. (1977). *Lobbying for the People, the Political Behavior of Public Interest Groups*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

BISILLAT, J. et M. FIELOUX (1993). *Femmes du tiers-monde : travail et quotidien*, Paris, L'Harmattan.

BOLDUC, H. (1997). *Under Pressure, Pressure Groups and the Tobacco Industry*. Mémoire de maîtrise, Stirling, Écosse, Université de Stirling.

BRAAM, G.P.A. (1981). *Influence of Business Firms on the Governement*, La Haye, Mouton.

CARTIER, M. (2002). *Les groupes d'intérêts et les collectivités locales : groupes d'appartenance, communautés de pratique, collectifs, villes numériques, cybercommunautés, associations et réseaux, etc. : une interface entre le citoyen et l'État*, Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Paris, L'Harmattan.

CLAMEN, M. (1995). *Le lobbying et ses secrets : guide des techniques d'influence*, Paris, Dunod.

COMMISSION DES FINANCES PUBLIQUES (1998). *Mandat d'initiative sur l'examen de l'activité de lobbying au Québec*, Québec, Secrétariat des commissions de l'Assemblée nationale du Québec.

CUTLIP, S.M., A.H. CENTER et G.M. BROOM (1985). *Effective Public Relations*, 6e éd., Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

DEARLOVE, J. (1973). *The Politics of Policy in Local Government : The Making and Maintenance of Public Policy in the Royal Borough of Kensington and Chelsea*, Cambridge, Cambridge University Press.

DION, L. (1995). *Les groupes et le pouvoir politique aux États-Unis*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

DUBOIS, I. (1999). *L'influence des groupes de pression dans l'élaboration, l'adoption et l'application des politiques publiques : le cas de la Loi modifiant la loi sur la protection du territoire agricole et d'autres dispositions législatives afin de favoriser la protection des activités agricoles*. Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.

FARNEL, F.J. (1994). *Le lobbying : stratégies et techniques*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

GRANT, J., W.A. MALONEY et L.G. BENNIE (1996). « Les groupes d'intérêt public », dans *Les groupes d'intérêt*, *Pouvoirs,* nº 79, p. 69-85.

GRANT, W. (1995). *Pressure Groups, Politics and Democracy in Britain*, 2e éd., Londres, Harvester Wheatsheaf.

GRANT, J., W.A. MALONEY et A. MCLAUGHLIN (1994). « Interest groups and public policy : The insider / outsider model revisited », *Journal of Public Policy*, vol. 14, nº 1, p. 29.

GRUNIG, L.A., J.E. GRUNIG et D.M. DOZIER (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

GRUNIG, J.E. et T. HUNT (1984). *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

HÉBERT, M. (2003). *Les secrets du lobbying*, Montréal, Varia.

LAMARQUE, G. (1996). « Le rôle des agences de conseil », *Pouvoirs*, nº 79, p. 121-133.

MALVERN, P. (1985). *Persuaders, Influence, Peddling, Lobbying and Political Corruption in Canada*, Toronto, Methuen.

MAZEY, S. et S. RICHARDSON (1993). *Lobbying in the European Community,* Oxford, Oxford University Press.

MCCOMBS, M.E. (1977), « Agenda Setting Function of Mass Media », *Public Relations Review*, nº 3, hiver.

MCFARLAND, A.S. (1984). *Common Cause*, Chatham, NJ, Chatham House Publishers.

MCNAIR, B. (1995). *An Introduction to Political Communication*, Londres, Routledge.

NOELLE-NEUMANN, E. (1984). *The Spiral of Silence : Public Opinion, Our Social Skin*, Chicago, University of Chicago Press.

OLSON, M. (1971). *The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

PETRACCA, M.P. (1992). *The Politics of Interests, Interest Groups Transformed*, Oxford, Westview Press.

RICHAN, W.C. (1991). *Lobbying for Social Change*, Londres, The Haworth Press.

STAUBER, J. et S. RAMPTON (1995). *Toxic Sludge is Good for You ! Lies, Damn Lies and the Public Relations Industry*, Monroe, ME, Common Courage Press.

STEPHENSON H. (1971). *Handbook of Public Relations : The Standard Guide to Public Affairs and Communications*, 2e éd., New York, McGraw-Hill.

TOTH, E.L. et R.L. HEATH (1992). *Theoretical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

VAN BOL, J.-M. et W. UGEUX (1987). *Les relations publiques : responsabilité du management*, Paris, Nathan.

VOGEL, D. (1986). *National Styles of Regulation : Environmental Regulation in Breat Britain and the United States*, New York, Cornell University.

WALKER, J.L. (1991). *Mobilizing Interest Groups in America*, Chicago, University of Michigan.

WILSON, D. (1986). *Citizen Action : Taking Action in Your Community*, Harlow, Longman.

WILSON, G.K. (1990). *Interest Groups*, Cambridge, Basil Blackwell.

CONCLUSION

CLIN D'ŒIL À LA RECTITUDE COMMUNICATIONNELLE

L'épaisseur des murailles importe moins
que la volonté de les défendre.

Thucydide

Les relations publiques représentent un effort de structuration des communications institutionnelles et de mise en relation des personnes – aussi bien individuelles que morales, ces dernières étant représentées par les types d'organisations, de tout ordre, incluant les entreprises privées mais aussi publiques ainsi que les groupes de pression, les groupes de citoyens, les altermondialistes, etc. Que ce soit dans le domaine commercial, humanitaire, international ou local, les relationnistes participent à l'élaboration du discours public sur le plan des communication officielles ou institutionnelles. Pour illustrer quelques applications du travail de relations publiques, les chapitres de ce livre ont tenté de démontrer que les relationnistes s'emploient à établir des liens de communication entre les différentes cages de Faraday que sont les organisations. Individus et groupes humains souffrent toujours plus ou moins de myopie intellectuelle : nos paradigmes nous enferment dans un cadre culturel et conceptuel qui rend difficile la compréhension entre les individus et les institutions. Dans le cas des organisations, la situation est d'autant plus complexe qu'elles doivent se soumettre à des prescriptions de transparence, créant souvent un effet pervers de renforcement du blindage de leur cage de Faraday, afin de protéger leur intégrité ou d'assurer leur équilibre interne. En fait, il faudrait revoir les exigences de la transparence et de la désinhibition communicationnelle tous azimuts (Mattelart, 1989, p. 223, 227) que prescrivent les tenants de l'exhibitionnisme institutionnel, exigeant de tout dire, en tout temps et en tout lieu.

Cette position communicationnelle peut conduire à un besoin accru de propagande pour donner sens à la surinformation qui envahit l'individu dans un environnement hypermédiatisé. Le désarroi du citoyen, face à la surenchère d'information, a bien été démontré par Ellul (1962), qui confirme le paradoxe suivant : les citoyens exigent avec raison une information digne de confiance et la transparence de la part des organisations, mais en même temps ils réclament que cette information fasse sens. Le libre arbitre et la réception active sont deux fondements de la construction de sens par l'individu. Cependant, lorsque la transparence est remplacée par l'exhibitionnisme informationnel et l'inquisition pratiquée par l'intolérance institutionnalisée, un sentiment d'inconfort s'installe. Un effet pervers peut naître de l'abondance d'information non requise ou non pertinente : le citoyen s'enferme alors à double tour dans la cage de Faraday de ses positions, minant ainsi le potentiel d'intercompréhension entre les divers acteurs en présence.

Le plus important blindage de l'esprit est le manque d'écoute dans l'attitude communicationnelle, autant chez les individus que dans les organisations, chacun voulant prouver son point de vue au lieu de prendre le temps d'écouter celui des autres acteurs en présence, sur la scène nationale comme à l'international. Le monologue auto-congratulant est encore la voie de communication la plus répandue chez les relationnistes, au détriment du dialogue :

> L'écoute est un aspect de la communication souvent traité de manière expéditive dans la documentation consacrée aux relations publiques. Il constitue pourtant un élément important des relations publiques symétriques. Les manuels enseignent habituellement aux étudiants comment écrire et éditer des textes, comment prendre des photos, comment livrer des discours, comment organiser une visite d'usine ou un autre événement spécial, comment planifier la conception d'une publication ou la tenue d'une conférence de presse. L'étudiant de premier cycle en relations publiques a rarement l'occasion de traiter de l'autre aspect de la communication bidirectionnelle : la collecte de renseignements par la recherche, l'observation systématique et – probablement en tout premier lieu – l'écoute attentive[1].

En fait, les relationnistes évoluent dans un monde professionnel en pleine mutation et leur rôle intègre de plus en plus une fonction de gestion de l'information, dans une perspective de déréglementation des flux d'information qui doit s'ouvrir sur un dialogue entre les interlocuteurs. Les relationnistes peuvent contribuer à l'établissement de ce dialogue puisque, selon Van Bol et Ugeux (1987), les relations publiques s'exercent dans un monde qui change, dans un monde qu'elles changent, dans un monde qui les change. Ces changements sont visibles en particulier dans la gestion de l'image des organisations, une attitude qui est de plus en plus remise en question. En effet, les relationnistes sont maintenant davantage appelés à centrer leurs interventions sur l'établissement de relations de confiance et de liens de compréhension mutuelle, avec une ouverture des organisations à la diversité de l'opinion, sans se limiter à la gestion de l'image :

1. Traduction libre de : « *Listening is the aspect of communication that often gets short shrift in the professional public relations literature, although it is a critical element of symetrical public relations. Textbooks typically concentrate on teaching students how to write, how to edit, how to take pictures, how to deliver speeches, how to host plant tours or other special events, how to lay out publications, and how to plan press conferences. Only rarely does the undergraduate in public relations concentrate on the other half of the process of two-way communication : gathering intelligence through research, through systematic observation, and – perhaps primarily – through listening* » (Grunig *et al.*, 2002, p. 450).

> Une erreur fréquente est de croire que les relations publiques doivent créer une image favorable pour une organisation, afin d'établir un climat « favorable » dans l'opinion et des citations « favorables » dans les médias. Cette attitude a le désagréable effet de conforter les médias dans leur opinion que les chargés de relations publiques se font uniquement l'écho des bonnes nouvelles et taisent les autres et, en conséquence, que leurs propos ne sont pas fiables. Ce n'est pas le « job » des relations publiques de montrer seulement le bon côté des choses et de s'efforcer de prétendre que l'autre côté n'existe pas. Les relations publiques, si elles veulent déclencher la confiance, doivent être crédibles… C'est véritable folie de penser que les relations publiques puissent prétendre qu'une chose est, alors qu'elle ne l'est pas. En fait, il s'agit alors de propagande, chose bien différente des relations publiques (Jefkis, cité dans Van Bol et Ugeux, 1987, p. 148).

La communication dans l'espace public doit s'élaborer non pas sur la propagande mais sur la création de représentations sociales, un processus auquel contribuent les relationnistes au nom des organisations qu'ils représentent. Leurs interventions participent en effet à l'élaboration du discours et de l'agir communicationnel des organisations dans la société par la représentation de systèmes idéologiques et de cadres de références sociale. En ce sens, les communications que les relationnistes établissent entre les acteurs sociaux sont faites de symboles, de concepts et d'agirs communicationnels qui témoignent de la façon d'être en société des organisations (Doise *et al.*, 1996).

Globalement, les relationnistes peuvent contribuer à la démocratisation du pouvoir, à la diversité des idées et à une meilleure compréhension des prises de position des individus et des organisations. Mais ces efforts doivent se faire sur d'autres bases que les mises en scène promotionnelles à saveur propagandistes dont le côté artificiel irrite de plus en plus, avec raison d'ailleurs, la population et les médias. L'authenticité des porte-parole, par exemple, est plus recherchée que leur application stérilisante d'une gestuelle ampoulée, normalisée, dépersonnalisée.

En fait, on demande aux relationnistes qui représentent tous les types d'organisations de tenir un discours cohérent et d'assumer leurs responsabilités sociales par des activités de relations publiques valorisant davantage l'écoute, le respect et la rigueur de l'information. Ainsi est-il possible d'ouvrir des brèches dans la cage de Faraday des croyances et des certitudes. Ce défi exige un nouvel examen de quelques principes sur lesquels s'appuient les relations publiques. Selon l'un de ces principes, l'objectivité serait supérieure à l'information engagée. Cette prémisse largement répandue module la pratique

des relations publiques selon l'idée que la persuasion ne peut être objective, alors que l'information pourrait prétendre à l'objectivité. McBride (1989, cité dans Thoth et Heath, 1992) souligne le sens erroné de cette idée, largement développée par les journalistes qui pratiquent (du moins en principe[2]) la quête de l'objectivité dans leur travail. Par projection, les journalistes attendent des relationnistes une objectivité similaire dans les communications qu'ils établissent avec leurs publics, sur le modèle du journalisme qui doit présenter, sur chaque sujet, les points de vue de diverses sources.

Ce diktat de l'objectivité dénature le travail des relations publiques. Mais, attention, la subjectivité n'autorise pas la propagande ni le blanchiment de l'information à des fins promotionnelles. En fait, la rectitude informationnelle de l'objectivité serait une erreur lorsqu'elle est appliquée aux relations publiques, selon McBride, cité par Toth et Heath : « Les relations publiques doivent accepter de s'engager dans une éthique de la persuasion, si elles veulent atténuer le complexe d'infériorité qui paralyse la profession et entrave sa compréhension, aussi bien de la part de ses praticiens que du public[3]. » En effet, si les relations publiques doivent reposer sur des relations de confiance par la rigueur et la véracité de l'information, elles ne sont pas tenues pour autant à l'objectivité qui crée une illusion de détachement face à la source. Les relationnistes pratiquent une communication engagée. Leur contribution à l'élaboration du discours public des organisations se fait de manière partisane, ce qui n'exclut pas la recherche de dialogue et d'intercompréhension avec les divers interlocuteurs dans l'espace public. Ce qui n'exclut pas non plus le devoir de transmettre une information que l'on sait véridique (sans compromis sur la rigueur ni leurre intentionnellement mis en scène pour tromper les publics de l'organisation).

La contribution des relations publiques à la démocratisation de l'information n'est pas toujours évidente, mais pour se réaliser elle passe par l'ouverture à la diversité : des opinions, des attitudes, des

2. Une étude du Laboratoire d'analyse de presse de la Chaire en relations publiques a démontré que le contenu de presse présentait une partialité moyenne de 40 %, quel que soit le sujet de la couverture (cette recherche a été réalisée en 2003 et portait sur des dossiers d'analyse de presse couvrant vingt ans, dans tous les types de médias).
3. Traduction libre de : « *Public relations must accept a commitment to the ethics of persuasion in order to reduce a crippling inferiority complex and advance understanding of the profession by its practitioners as well as the public* » (Toth et Heath, 1992, p. xiv).

visions du monde. La communication engagée et l'information que gèrent les relationnistes doivent s'établir selon un principe d'imputabilité sociale, obligeant les organisations à une reddition de comptes publique, mais aussi à la rhétorique de l'argumentation, non pas dans un esprit de propagande mais de dialogue. Dialogue qui créer des guides d'ondes peut entre nos cages de Faraday, individuelles et organisationnelles. Dialogue qui peut seul arriver à fléchir l'intolérance et le sectarisme.

ANNEXE I

CODE DE DÉONTOLOGIE DES LOBBYISTES

Gouvernement du Canada[1]

Source : http ://strategis.gc.ca/ethique

1. Bureau du Commissaire à l'éthique, 22e étage, 66, Slater, Ottawa, Ontario, K1A 0C9.

PRÉAMBULE

Le Code de déontologie des lobbyistes s'appuie sur quatre notions énoncées dans la Loi sur l'enregistrement des lobbyistes :

- L'intérêt public présenté par la liberté d'accès aux institutions de l'État ;
- La légitimité du lobbyisme auprès des titulaires d'une charge publique ;
- L'opportunité d'accorder aux titulaires d'une charge publique et au public la possibilité de savoir qui cherche à exercer une influence auprès de ces institutions ;
- L'enregistrement des lobbyistes rémunérés ne doit pas faire obstacle à cette liberté d'accès.

Le Code de déontologie des lobbyistes est un moyen important d'accroître la confiance du public en l'intégrité du processus décisionnel de l'État. La confiance que les Canadiennes et les Canadiens accordent aux titulaires d'une charge publique afin qu'ils prennent des décisions favorables à l'intérêt public est indispensable à toute société libre et démocratique.

À cette fin, les titulaires d'une charge publique sont tenus, dans les rapports qu'ils entretiennent avec le public et les lobbyistes, d'observer les normes qui les concernent dans leurs codes de déontologie respectifs. Quant aux lobbyistes qui communiquent avec des titulaires d'une charge publique, ils doivent aussi respecter les normes déontologiques ci-après.

Ces codes remplissent conjointement une fonction importante visant à protéger l'intérêt public, du point de vue de l'intégrité de la prise des décisions au sein du Gouvernement.

PRINCIPES

Intégrité et honnêteté

Les lobbyistes devraient faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans toutes leurs relations avec les titulaires d'une charge publique, les clients, les employeurs, le public et les autres lobbyistes.

Franchise

En tout temps, les lobbyistes devraient faire preuve de transparence et de franchise au sujet de leurs activités de lobbyisme, et ce, tout en respectant la confidentialité.

Professionnalisme

Les lobbyistes devraient observer les normes professionnelles et déontologiques les plus strictes. Plus particulièrement, ils sont tenus de se conformer sans réserve tant à la lettre qu'à l'esprit du Code de déontologie des lobbyistes, de même qu'à toutes les lois pertinentes, dont la Loi sur l'enregistrement des lobbyistes et son règlement d'application.

Règles

Transparence

1. Identité et objet

Lorsqu'ils font des démarches auprès d'un titulaire d'une charge publique, les lobbyistes doivent révéler l'identité de la personne ou de l'organisation pour laquelle ils font ces démarches ainsi que l'objet de ces dernières.

2. Renseignements exacts

Les lobbyistes doivent fournir des renseignements qui sont exacts et concrets aux titulaires d'une charge publique. En outre, ils ne doivent pas induire sciemment en erreur qui que ce soit, et ils doivent veiller à ne pas le faire par inadvertance.

3. Divulgation des obligations

Les lobbyistes doivent informer leur client, employeur ou organisation des obligations auxquelles ils sont soumis en vertu de la Loi sur l'enregistrement des lobbyistes, et du fait qu'il leur faut se conformer au Code de déontologie des lobbyistes.

Confidentialité

4. Renseignements confidentiels

Les lobbyistes ne doivent pas divulguer de renseignements confidentiels, à moins d'avoir obtenu le consentement éclairé de leur client, de leur employeur ou de leur organisation, ou que la loi ne l'exige.

5. Renseignements d'initiés

Les lobbyistes ne doivent pas se servir des renseignements confidentiels ou d'initiés obtenus dans le cadre de leurs activités de lobbyisme au désavantage de leur client, de leur employeur ou de leur organisation.

Conflits d'intérêts

6. Intérêts concurrentiels

Les lobbyistes ne doivent pas représenter des intérêts conflictuels ou concurrentiels sans le consentement éclairé des personnes dont les intérêts sont en cause.

7. Divulgation

Les lobbyistes-conseils doivent informer les titulaires d'une charge publique qu'ils ont avisé leurs clients de tout conflit d'intérêts réel, possible ou apparent et ont obtenu le consentement éclairé de chaque client concerné avant d'entreprendre ou de poursuivre l'activité en cause.

8. Influence répréhensible

Les lobbyistes doivent éviter de placer les titulaires d'une charge publique en situation de conflit d'intérêts en proposant ou en prenant toute action qui constituerait une influence répréhensible sur ces titulaires.

ANNEXE II

CODE DE DÉONTOLOGIE DES LOBBYISTES

Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme
Gouvernement du Québec

(L.R.Q., c. T-11.011, a. 37)

Source : http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/ministere/dossiers/lobby/lobby.htm

1260 GAZETTE OFFICIELLE DU QUÉBEC, 18 février 2004, 136e année, no 7 Partie 2

Code de déontologie des lobbyistes

Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme
(L.R.Q., c. T-11.011, a. 37)

PRÉAMBULE

La Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (L.R.Q., c. T-11.011) reconnaît la légitimité du lobbyisme comme moyen d'accès aux institutions parlementaires, gouvernementales et municipales ainsi que l'intérêt du public de savoir qui cherche à exercer une influence auprès de ces institutions.

S'inscrivant dans la poursuite des objectifs de transparence et de sain exercice des activités de lobbyisme visés par cette loi, le Code de déontologie des lobbyistes édicte des normes devant régir et guider les lobbyistes dans l'exercice de leurs activités, celles-ci pouvant contribuer à la prise de décision éclairée par les titulaires de charges publiques.

De pair avec les normes de conduite applicables aux titulaires de charges publiques, le Code de déontologie des lobbyistes concourt, dans l'intérêt supérieur de la vie démocratique, à la préservation et au renforcement du lien de confiance des citoyens dans leurs institutions parlementaires, gouvernementales et municipales.

CHAPITRE I
OBJET

1. Le présent code a pour objet d'établir des normes de conduite applicables aux lobbyistes afin d'assurer le sain exercice des activités de lobbyisme et d'en favoriser la transparence.

CHAPITRE II
DISPOSITIONS GÉNÉRALES ET INTERPRÉTATIVES

2. En cas de doute, le lobbyiste doit agir selon l'esprit de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (L.R.Q., c. T-11.011), de ses règlements et du présent code. À cette fin, il doit notamment tenir compte des avis que le commissaire au lobbyisme et le conservateur du registre des lobbyistes donnent et publient en application des articles 22 et 52 de cette loi.

3. Dans la représentation des intérêts particuliers d'un client, d'une entreprise ou d'une organisation, le lobbyiste doit tenir compte de l'intérêt public.

CHAPITRE III
DEVOIRS ET OBLIGATIONS

SECTION I
RESPECT DES INSTITUTIONS

4. Le lobbyiste doit exercer ses activités de lobbyisme dans le respect des institutions parlementaires, gouvernementales et municipales ainsi que des titulaires de charges publiques. Il doit en outre respecter le droit des personnes d'avoir accès en toute égalité à ces institutions.

SECTION II
HONNÊTETÉ ET INTÉGRITÉ

5. Le lobbyiste doit s'acquitter des obligations afférentes à ses activités de lobbyisme et exercer celles-ci avec honnêteté et intégrité.

6. Le lobbyiste doit s'assurer que les renseignements qu'il fournit au titulaire d'une charge publique sont à sa connaissance exacts, complets et tenus à jour.

7. Le lobbyiste doit respecter le droit du public à une information exacte lorsqu'il utilise, à l'appui de ses activités de lobbyisme, des moyens écrits ou électroniques pour influencer l'opinion publique.

8. Le lobbyiste doit s'abstenir de faire des représentations fausses ou trompeuses auprès d'un titulaire d'une charge publique, ou d'induire volontairement qui que ce soit en erreur.

9. Le lobbyiste ne doit pas inciter un titulaire d'une charge publique à contrevenir aux normes de conduite qui lui sont applicables.

10. Le lobbyiste doit s'abstenir d'exercer directement ou indirectement des pressions indues à l'endroit d'un titulaire d'une charge publique.

11. À moins d'avoir obtenu le consentement éclairé des personnes dont les intérêts sont en cause et d'en avoir avisé le titulaire d'une charge publique auprès de qui il exerce des activités de lobbyisme, le lobbyiste ne peut :

1° représenter des intérêts concurrents ou opposés ;

2° se placer dans une situation où il y a conflit réel, potentiel ou apparent entre son intérêt personnel, direct ou indirect, et les intérêts qu'il représente.

12. Le lobbyiste ne peut utiliser, à des fins autres que celles de son mandat, un renseignement confidentiel dont il a connaissance dans l'exercice de ses activités de lobbyisme.

13. Le lobbyiste dont les services sont retenus moyennant contrepartie pour conseiller un titulaire d'une charge publique ne peut exercer, auprès de l'institution parlementaire, gouvernementale ou municipale où ce dernier exerce ses fonctions, des activités de lobbyisme dont l'objet se rattache à une question pour laquelle il agit ainsi comme conseiller.

SECTION III
PROFESSIONNALISME

14. Le lobbyiste doit favoriser, auprès du public et dans ses relations professionnelles, une juste compréhension de ses activités et de leur caractère légitime. Il doit en outre s'abstenir de toute conduite de nature à discréditer la fonction de lobbyiste.

15. Le lobbyiste doit informer le client, l'entreprise ou l'organisation dont il représente les intérêts des devoirs et obligations qui lui incombent en vertu de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (L.R.Q., c. T-11.011), de ses règlements et du présent code.

16. Lorsqu'il communique avec un titulaire d'une charge publique, le lobbyiste doit préciser l'identité du client, de l'entreprise ou de l'organisation dont il représente les intérêts, ainsi que l'objet de sa démarche.

17. Le lobbyiste ne peut, par quelque moyen que ce soit, dissimuler ou tenter de dissimuler l'identité du client, de l'entreprise ou de l'organisation dont il représente les intérêts.

18. Le lobbyiste doit faire preuve de diligence et de disponibilité dans ses relations avec le commissaire au lobbyisme et le conservateur du registre des lobbyistes. Il doit notamment, dans un délai raisonnable :

1° répondre à toute demande d'information relative aux renseignements inscrits ou devant être inscrits au registre des lobbyistes ;

2° sur demande, modifier ou préciser toute déclaration, avis ou demande incomplète ou non conforme à la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (L.R.Q., c. T-11.011) ou à ses règlements ;

3° répondre à toute demande que le commissaire au lobbyisme lui adresse dans le cadre d'une enquête ou d'une inspection.

CHAPITRE IV
DISPOSITIONS FINALES

19. Suivant l'article 33 de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (L.R.Q., c. T-11.011), le commissaire au lobbyisme est chargé de la surveillance et du contrôle des activités de lobbyisme exercées auprès des titulaires de charges publiques.

Conformément au chapitre IV de cette loi, des mesures disciplinaires et des sanctions pénales peuvent être prises contre un lobbyiste en cas de manquement ou de contravention au présent code.

20. Le présent code entre en vigueur le quinzième jour qui suit sa publication dans la *Gazette officielle du Québec.*

41951

BIBLIOGRAPHIE

ABRAVANEL, H. (1988). *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

ADORNO, T.W. (1967). « The Sociology of Knowledge and Its Consciousness », *Prisms*, Londres, Neville Spearman.

AGEE, W., P.H. AULT et A. EMERY (1988). *Introduction to Mass Communications*, New York, Harper & Row.

AKTOUF, O. et M. CHRÉTIEN (1986). « L'anthropologie de la communication et la culture d'entreprise : le cas Cascades », dans C. Benabou et H. Abravanel, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, p. 555-573.

ALBALAT, A. (1992). *L'art d'écrire*, Paris, Armand Colin.

ALDRICH, H.E. (1979). *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

ALIX, F.-X. (1997). *Une éthique pour l'information, de Gutenberg à Internet*, Paris et Montréal, Éditions L'Harmattan.

ANDERSON, P.M. et L.G. RUBIN (1986). *Marketing Communications*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

ANDERSON, S. (1994). « Successfully Working with International Journalists », *Communication World*, San Francisco, IABC, vol. 11, nº 8, p. 30.

ANTOINE, J. (1990). *Le sondage, outil du marketing*, Paris, Dunod.

ARBORE, A. (1961). *Dissertation Abstracts International*, Xerox University Microfilms International.

ARGYRIS, C. (1957). *Personality and Organization*, New York, Harper.

ARGYRIS, C. (1970). *Participation et organisation*, Paris, Dunod.

ARONSON, E., J.A. TURNER et J.M. CARLSMITH (1963). « Communicator credibility and communicator discrepancy as determinants of opinion change », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nº 67, p. 31-36.

AUVINET, J-M. (1991). *Organiser la communication en milieu industriel*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

AVANTHEY, A. (1992). *Les clés d'une communication réussie : nouvelles technologies, hommes et entreprises*, Paris, Dunod.

AVRICH, B. (1994). *Events and Entertainment Marketing : A Must Guide for Corporate Event Sponsors and Entertainment Entrepreneurs*, Chicago, IL, Probus Pub.

BACHMANN, P. (1994). *Communiquer avec la presse écrite et audiovisuelle*, Paris, Éditions du Centre de formation et de perfectionnement des journalistes.

BACHMANN, P. et M.-C. SCHULTZ (1991). *Concevoir et produire un document audiovisuel*, Paris, Centre de formation et de perfectionnement des journalistes.

BALDWIN, T. *et al*. (1996). *Convergence : Media, Information and Communication*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

BAND, W.A. (1991). *Creating Values for Customers : Designing and Implementing a Total Corporate Strategy*, New York et Toronto, J. Wiley.

BANDER, R.G. (1971). *American English Rhetoric*, New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc.

BARBE, R. (1985). *Les entreprises publiques*, Montréal, Éditions Wilson, Lafleur et Sorey.

BARTOLI, A. (1990). *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

BARTON, L. (1993). *Crisis in Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, Cincinnati, OH, South-Western.

BATESON, G. (1979). *La nature et la pensée*, Paris, Éditions du Seuil.

BATESON, G. (1995). *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Éditions du Seuil.

BATIFOULIER, C. et M.-H. DU PASQUIER (1993). *Organiser sa documentation et savoir consulter d'autres sources*, 3e éd., Paris, Centre de formation et de perfectionnement des journalistes.

BAUDRILLARD, J. (1983). *In the Shadow of the Silent Majorities*, New York, Semiotixte.

BAZAGE, B. et P. DELL'ANIELLO (1992). *Comment réussir des prestations managériales percutantes : guide pratique*, Montréal, Guérin.

BEATTIE, K. (1953). « Public Relations in Canada », *Public Relations Journal*, vol. 9, nº 6.

BEAU, D. et S. DAUDEL (1992). *Stratégie d'entreprise et communication*, Paris, Dunod.

BEAUCHAMPS, M. *et al*. (1991). *Communication publique et société : repères pour la réflexion et l'action*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

BEAULIEU, P.-M. (1999). *La commandite d'événement : processus du transfert d'image*, Montréal, Université du Québec à Montréal.

BEAUSÉJOUR, M. et R. BRULOTTE (1997). *Analyse de l'économie du Québec : population, structure industrielle et régionale*, Ville Mont-Royal, Décarie Éditeur.

BECKER, H.S. (1970). « Problems of Inference and Proof in Participant Observations », *Qualitative Methodology : Firsthand Involvement with the Social World*, Chicago, Rand McNally College Pub. Co.

BECKMAN, M.D. et L.E. BOONE (1984). *Le marketing*, Montréal, HRW.

BELL, D.V.J. (1975). *Power, Influence, and Authority : An Essay in Political Linguistics*, New York, Oxford University Press.

BELL, S.H. et E.C. BELL (1976). « Public Relations : Functional or Functionary ? », *Public Relations Review*, vol. 2, p. 51-52.

BENDER, P.U. (1994). *Présentations et conférences : comment les réussir*, Paris, Top Éditions.

BENNIS, W. et B. NANUS (1985). « La prise en charge : leadership et partage du pouvoir », *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Paris, Inter Édition.

BENSON, J.K. (1997). « Organizations : A Dialectical View », *Administration Science Quarterly*, vol. 22, nº 1, p. 1-21.

BENVENISTE, F. et S. PIQUET (1988). *La pratique du parrainage*, Paris, Éditions Vuibert.

BERGER, P.L. et T. LUCKMANN (1967). *The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York, Anchor Books.

BERNAYS, E.L. (1952). *Public Relations*, Norman, University of Oklahoma Press.

BERNAYS, E.L. (1961). *Crystallizing Public Opinion*, New York, Liveright Publishing Corp.

BERNIER, G. et LA SOCIÉTÉ DES FÊTES ET FESTIVALS DU QUÉBEC (1998). *Les communications et le marketing d'un événement*, Montréal, La Société des fêtes et festivals du Québec.

BERRY, J.M. (1977). *Lobbying for the People, The Political Behaviour of Public Interest Groups*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

BERRY, J.M. (1989). *The Interest Group Society*, Illinois, Scott, Foresman and Co.

BERTRAND, Y. (1991). *Culture organisationnelle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec et Télé-université.

BERTRAND, Y. et B. VALLÉE (1995). *Communication et environnements organisationnels*, Sainte-Foy, Télé-université.

BISILLAT, J. et M. FIELOUX (1993). *Femmes du tiers-monde : travail et quotidien*, Paris, L'Harmattan.

BITTENDIEBEL, F. et M.-C. SCHULTZ (1994). *Être interviewé par un journaliste*, Paris, Dunod.

BLACK, S. (1993). *The Essentials of Public Relations,* Londres, Kogan Page.

BLAIR, C. (1986). « Scanning the Corporate Horizon : Public Affairs in the Strategically Managed Organization », *Canadian Business Review*, automne.

BLOUIN, N. *et al*. (1971). *Communication et relations publiques*, Montréal, Éditions Commerce et Éditions Leméac.

BOIRY, P.A. (1989). *Les relations publiques : ou la stratégie de la confiance*, Paris, Eyrolles.

BOIVIN, D. (1987). *Le lobbying*, Montréal, Éditions du Méridien.

BOK, S. (1979). *Lying : Moral Choice in Public and Private Life*, New York, Vintage Books.

BOLDUC, H. (1997). *Under Pressure, Pressure groups and the Tobacco Industry*. Mémoire de maîtrise, Université de Stirling.

BONIFACE, P. (1994). *Manuel de la relation internationale*, Paris, Dunod.

BONNET, C. (1989). *Technologie Push*, Paris, Eyrolles.

BONNET, Y. (1990). *Acteurs dans l'entreprise*, Paris, Liaisons.

BOOTH, S.A.S. (1993). *Crisis Management Strategy : Competition and Change in Modern Enterprises*, Londres, Routledge.

BORDELEAU, Y. (1986). *La fonction conseil auprès des organisations*, Ottawa, Agence d'ARC.

BOTAN, C. (1992). « International public relations : A critique and reformulation », *Public Relations Review*, vol. 2, été, p. 149-160.

BOULET, Y. (1989). *La commandite d'événement : un nouvel outil marketing*, Montréal, Agence d'ARC.

BOURDIEU, P. (1982). *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.

BOURDIEU, P. (1984). *Homo academicus*, Paris, Éditions de Minuit.

BOURGUIGNON, C. (1998). *La communication professionnelle internationale : contrainte et liberté*, Montréal et Paris, L'Harmattan.

BOUTAUD, J.J. (2004). *L'imaginaire de la table – Convivialité, commensalité et communication*, Paris, L'Harmattan, coll. « Communication ».

BOWER, J.L. et Y. DOZ (1979). « Strategy Formulation : A Social and Political Process », dans D.E. Schendel et C.W. Hofer (dir.), *Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning*, Boston.

BOYER, L. et N. EQUILBEAY (1990). *Histoire du management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

BRAAM, G.P.A. (1981). *Influence of Business Firms on the Government*, La Haye, Mouton.

BRÉBISSON, G. (1986). *Le mécénat*, Paris, Presses universitaires de France.

BRETON, P. (1995). *L'utopie de la communication. Le mythe du « village planétaire »*, Paris, Éditions La Découverte.

BRETON, P. et S. PROULX (1994). *L'explosion de la communication*, Montréal, Boréal et Paris, La Découverte.

BRIEN, M. (1987). *Parlez pour qu'on vous écoute : réussir à parler en groupe et en public*, Montréal, Éditions de l'Homme.

BRISSARD, F. (1988). *Le manager et les médias*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

BRODEUR, A.-K. (1998). *Communication internationale, culture et négociation : nouvelles tendances de négociations commerciales au sein de l'APEC*. Mémoire de la maîtrise en communication, Montréal, Département des communications, Université du Québec à Montréal.

BROUILLETTE, P. et G. LEROUX (1992). *Vendre aux entreprises : la communication d'entreprise à entreprise*, Montréal, Transcontinental.

BROWN, G. (1984). « What is Public Relations ? », dans W.B. Herbert et J.R.C. Jenkins (dir.), *Public Relations in Canada : Some Perspectives*, Markham, Fitzhenry and Whiteside.

BRUIN, R. (1999). *Communication financière : image et marketing de l'entreprise*, Paris, Liaisons.

BRUNEL, G. et C.-Y. CHARRON (2002). *La communication internationale : mondialisation, acteurs et territoires socioculturels*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

BÜCK, J.-Y. (1999). *Le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de knowledge management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

BURRELL, G. et G. MORGAN (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heineman.

BURSON, H. (1989). Allocution au congrès de la Société canadienne des relations publiques, Montréal, juin.

CADOZ, C. (1996). *Les réalités virtuelles*, Paris, Flammarion/Dominos, coll. « Michel Serres ».

CANTOR, B. (1984). *Experts in Action : Inside Public Relations*, New York, Longman.

CAREY, J.W. (1989). *Communication as Culture : Essays on Media and Society*, Boston, Unwin Hyman.

CARLETTO, J. (1993). *Écrire pour être cru : pourquoi et comment mesurer l'impact des publications d'entreprise*, Paris, Eyrolles.

CARON-BOUCHARD, M. et L. RENAUD (2001). *Pour mieux réussir vos communications médiatiques en promotion de la santé*, Montréal, Institut national de santé publique du Québec et Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

CARON-BOUCHARD, M. (2000). « Les caractéristiques sociétales pouvant contribuer à comprendre le contexte dans lequel s'intègrent les interventions tabagiques », dans V. Déry et L. Renaud, *Réflexion critique sur la prévention du tabagisme en milieu scolaire primaire*, Montréal, Régie régionale de la santé et des services sociaux, Direction de la santé publique de Montréal-Centre.

CARROLL, J. et R. BROADHEAD (1995). *The Canadian Internet Advantage : Opportunities for Business and Other Organizations*, Scarborough, Prentice-Hall Canada.

CARTIER, M. (2002). *Les groupes d'intérêts et les collectivités locales : groupes d'appartenance, communautés de pratique, collectifs, villes numériques, cybercommunautés, associations et réseaux, etc. : une interface entre le citoyen et l'État*, Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Paris, L'Harmattan.

CATHELAT, B. (1987). *Publicité et société*, Paris, Payot.

CASTELLS, M. (2000). *The Information Age : Economy, Society and Culture, The Rise of the Network Society*, vol. 1, Oxford, Blackwell Publishers.

CAUCHON, P. (2002) « Quand les relations publiques font de la politique internationale », *Le Devoir*, 8 avril, p. B7.

CÉDRO, J.-M. (1995). *Le multimédia,* Toulouse, Éditions Les essentiels Milan.

CERKEVIC, C. (1995). *Démarche qualité et communication*, 2e éd., Paris, AFNOR.

CHAFFEE, S.H. et M.J. PETRICK (1975). *Using the Mass Media : Communication Problems in American Society*, New York, McGraw-Hill.

CHAIZE, J. (1992). *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur,* Paris, Calmann-Lévy.

CHAMBERLAIN, N.W. (1968). *Enterprise and Environment, the Firm in Time and Place*, New York, McGraw-Hill.

CHANEY, L.H. et J.S. MARTIN (1995). *Intercultural Business Communication*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.

CHANLAT, J.F. et F. SÉGUIN (1987). *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, tome II : *Les composantes de l'organisation*, Saint-Jean-sur-Richelieu, Éditions Préfontaine.

CHAR, A. (1999). *La guerre mondiale de l'information*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CHARTIER, L. (2003). *Mesurer l'insaisissable – Méthode d'analyse du discours de presse*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CHARVIN, F. et J.-P. MARHUENDA (1991). *Communication et entreprises*, Paris, Eyrolles.

CHENU, R. (1992). « Le sens de la communication et la réponse qu'elle déclenche », dans R. Chenu, *Favoriser les relations*, Paris, Chotard.

CHENU, R. (1992). *Favoriser les relations*, Paris, Chotard.

CHOMSKY, N. (2001). *De la propagande*, Paris, Fayard.

CHOMSKY, N. (2002). *Propagande, médias et démocratie,* Paris, Danger public, Kiron / Le Félin.

CHOMSKY, N. et R.W. MCCHERNEY (2001). *Propagande, médias et démocratie*, Paris, Danger public, Koron / Le Félin.

CLAMEN, M. (1995). *Le lobbying et ses secrets : guide des techniques d'influence*, Paris, Dunod.

COCLET-GRÉGOIRE, J., M. HARGOUS et LE CENTRE RÉGIONAL DE DOCUMENTATION PÉDAGOGIQUE DE LILLE (1986). *Lire, écrire, produire avec les médias*, Lille, Centre régional de documentation pédagogique.

COHEN, M.D., J.G. MARCH et J.P. OLSEN (1972). « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, nº 1, mars, p. 1-25.

COLEMAN, J.S., H. MENZEL et E. KATZ (1966). *Medical Innovation : A Diffusion Study*, Indianapolis, Bobbs-Merrill.

COLETTE, D. (1991). *Stratégie documentaire dans la presse*, Paris, ESF.

COLOMBAIN, J. (1997). *La Cyberculture*, Paris, Éditions Les essentiels Milan, nº 79.

COMMISSION DES FINANCES PUBLIQUES (1998). *Mandat d'initiative sur l'examen de l'activité de lobbying au Québec*, Québec, Secrétariat des commissions de l'Assemblée nationale du Québec.

CONRAD, C. (1990). *Strategic Organizational Communication : An Integrated Perspective*, Fort Worth, TX et Montréal, Harcourt Brace Jovanovich.

COOLEY, C.H. (1967). *Social Organization : A Study of the Larger Mind*, New York, Schocken Books.

CORBEL, B. et B. MURRY (1996). *L'audit qualité interne : démarche et techniques de communication*, Paris, AFNOR.

CORMERAIS, F. et A. MILON (1994). *La communication ouverte*, Paris, Éditions Liaisons.

CORMIER, S. (1995). *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

CORMIER, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

COSSETTE, C. (1982). *La segmentation des marchés et la comportementalité,* Québec, Éditions Riguil Internationales.

COSSETTE, C. (1995). *Comment faire sa publicité soi-même*, Montréal, Publications Transcontinental.

COURTOIS, J. et A. PECCEI (1970). *Stratégies psychologiques d'entreprises : politiques internationales de relations publiques et d'information*, Paris, Dunod.

CRAGNAN, J.E. et D.W. WORGJT (1980*). Commission in Small Group Discussions : A Case Study Approach*, St. Paul, MN, West Publishing.

CROUSSY, G. (1990). *La communication audiovisuelle : en 6 questions, 23 exemples, 160 exercices, 51 conseils pratiques*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

CULLIGAN, M.J. (1982). *Getting Back to the Basics of Public Relations and Publicity*, New York, Crown Publishers.

CUNNINGHAM, M. *et al.* (1992). *Event Marketing : The Evolution of Sponsorship from Philanthropy to Strategic Promotion*, Kingston, Queen's University, School of Business, Reseach Program.

CUTLIP, S.M., A.H. CENTER et G.M. BROOM (1985). *Effective Public Relations*, 6e éd., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

DAFT, R.L. et K.E. WEICK (1984). « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, no 2.

DAGENAIS, B. (1990). Le *communiqué : ou l'art de faire parler de soi*, Montréal, VLB Éditeur.

DAIGLE, J.-F. (1991). *Le management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

DAMBRON, P. (1991). *Sponsoring et politique de marketing*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

DAMBRON, P. (1993). *Mécénat et sponsoring, la communication+*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

DANSERAU, S. (2001). « Mesurez la performance de vos relations publiques », *Les Affaires*, cahier Management, 1er décembre, p. 34.

DE NARBONNE, A. (1990). *Communication d'entreprise : conception et pratique*, Paris, Eyrolles.

DE ROSNAY, J. (1995). *L'Homme symbiotique*, Paris, Éditions du Seuil.

DE SMET, M. (1994). « Mondialisation des communications : les cabinets québécois empruntent des voies différentes », *Les Affaires*, cahier Entreprise, 26 février.

DEACON, B. *An Outline of Canadian Public Relations History*, Ottawa, Archives de la Société canadienne des relations publiques.

DEAL, T.E. et A.A. KENNEDY (1982). *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA, Addison-Wesley.

DEARLOVE, J. (1973). *The Politics of Policy in Local Government : the Making and Maintenance of Public Policy in the Royal Borough of Kensington and Chelsea*, Cambridge, Cambridge University Press.

DEFARGES, M. (1998). *L'ordre mondial*, Paris, Dalloz, Armand Collin.

DEFARGES, M. (2000). *L'ordre mondial*, 2e éd., Paris, Armand Collin.

DEGEN, C. (1985). *Understanding and Using Video : A Guide for the Organizational Communicator*, New York, Longman.

DEGLISE, F. (1998). « Les « francoroutes » se développent inégalement », *Le Devoir*, Montréal, 14 mars.

DELECOURT, N. (1996). *Vivez mieux vos relations avec les journalistes : élus, chefs d'entreprises, responsables d'associations*, Hericy, Puits Fleuri.

DEMONT, L. *et al.* (1996). *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*, Paris, Nathan.

DENNISON, H.S. (1972). *Organization Engineering*, Easton, PA, Hive Pub.

DÉRY V. et L. RENAUD (2000). *Réflexion critique sur la prévention du tabagisme en milieu scolaire primaire*, Montréal, Régie régionale de la santé et des services sociaux, Direction de la santé publique de Montréal-Centre.

DESCARIE & COMPLICES (1999). Étude publiée dans le journal *La Presse*, 3 novembre, cahier Affaires, p. D24.

DESCHEPPER, J. (1990). *Savoir communiquer avec les journalistes de la presse, de la radio et de la télévision : guide pratique*, Paris, Eyrolles.

DESCHEPPER, J. (1992). *Pratique des médias audiovisuels : diapositive, film, vidéo*, Paris, Eyrolles.

DETRIE, P. et C. MESLIN-BROYEZ (1995). *La communication interne au service du management*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.

DEUTSCH, K.W. (1966). *The Nerves of Government : Models of Political Communication and Control*, New York, The Free Press.

DEVITO, J.A. (1993). *Les fondements de la communication humaine*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

DEWEY, J. (1916) *Democracy and Education*, Glencoe et New York, Free Press.

DEWEY, J. (1920). *The Public and Its Problems*, Denver, A. Swallow.

DEWULF, Y. (1991). *La communication audiovisuelle au service des entreprises*, Paris, Eyrolles.

DICKSON, W.J. et F.J. ROETHLISBERGER (1966). *Counseling in an Organization : A Sequel to the Hawthorne Researches*, Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration.

DIDIER, B. *et al*. (1995). *Dire et faire au travail*, Toulouse, Eres.

DION, L. (1965). *Les groupes et le pouvoir politique aux États-Unis*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

DIONNE, P. et J. ROGER (1997). *Le stratège du XXIe siècle : vers une organisation apprenante*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

DOBIECKI, B. (1996). *Communication des entreprises et des organisations : psychosociologie*, Paris, Ellipses.

DOIN, R. et D. LAMARRE (1986). *Les relations publiques : une nouvelle force de l'entreprise moderne*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.

DOISE, W., A. PALMONARI et M.-J. CHOMBART (1996). *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.

DOMINITZ, J.-C. et S. TOCHON (1988). *La communication promotionnelle*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

DONNEUR, A. (1996). *Les forces transnationales*, Montréal, Guérin universitaire.

DONOGHUE, J. (1993). *Public Relations : Fifty Years in the Field*, Toronto, Dundurn Press.

DOUSSET, M.P. (1994). « L'Europe et le sponsoring international », dans V. Fischer (dir.), *Le sponsoring international*, Montréal, Boréal.

DRUCKER, P. (1995). *Managing a Time of Great Change*, New York, Truman Talley.

DUBOIS, I. (1999). *L'influence des groupes de pression dans l'élaboration, l'adoption et l'application des politiques publiques : Le cas de la Loi modifiant la loi sur la protection du territoire agricole et d'autres dispositions législatives afin de favoriser la protection des activités agricoles*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.

DUBUC, M. et P. LEVASSEUR (1996). *La PME dans tous ses états : gérer les crises de l'entreprise*, Montréal, Transcontinental.

DUCKWORTH, H.E. (1960). *Electricity and Magnetism*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

DUFOUR, A. (1995). *Internet*, Paris, Presses universitaires de France, Que sais-je ?, n° 3073.

DUMONT, B. (1986). *Le stand d'exposition*, Paris, Chotard.

DUMONT-FRÉNETTE, P. *et al*. (1971). *Communications et relations publiques*, Montréal, Éditions Leméac et Commerce.

DUPUY, E. (1990). *L'entreprise à la une : communiquer avec la presse*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

DUPUY, E., T. DEVERS et I. RAYNAUD (1988). *La communication interne : vers l'entreprise transparente*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

DUSSAULT, L. (2003). *Le protocole, instrument de communication*, Montréal, Protos.

DUVAL, L. (1971). *Communication et relations publiques*, Montréal, Éditions Commerce et Leméac.

ELDIN, F. (1998). *Le management de la communication : de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, Paris et Montréal, L'Harmattan.

ELLSWORTH, J.H. et M.V. ELLSWORTH (1994). *The Internet Business Book*, New York et Toronto, J. Wiley.

ELLSWORTH, J.H. et M.V. ELLSWORTH (1995). *Marketing on the Internet : Multimedia Strategies for the World Wide Web*, New York et Toronto, J. Wiley.

ELLUL, J. (1962). *Propagande*, Paris, Librairie Armand Colin.

EMERY, V. (1997). *Faire des affaires sur Internet*, Repentigny, Éditions Raynald Goulet.

EMMS, M. (1995). *The Origins of Public Relations as an Occupation in Canada*. Thèse de doctorat, Montréal, Department of Communication Studies, University of Concordia, décembre.

ENVIRONNEMENT CANADA (1995). *La gestion des crises dans un environnement politique*, Ottawa, Division de la gestion des crises, Environnement Canada.

ERALY, A. (1988). *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

ERICKSON, R. *et al.* (1987). *Visualizing Deviance : A Study of News Organization*, Toronto, University of Toronto Press.

ERICKSON, R.V., M. BARANEK et J.B.L. CHAN (1989). *Negotiating Control : A Study of News Sources*, Toronto, University of Toronto Press.

ETCHEGOYEN, A. (1991). *La valse des éthiques*, Paris, François Bourin.

ETHLING, W.P. et M.B. HESSE (1983). « Use of "Issue Management" in Public Relations », *Public Relations Review*, n° 9, p. 18-35.

ETTEMA, J.S. et D.C. WHITNEY (1982). *Individuals in Mass Media Organizations*, Beverly Hills, Sage.

EWEN, S. (1996). *PR ! A Social History of Spin*, New York, Basic Books.

FARACE, R.V., P.R. MONGE et H.M. RUSSELL (1977). *Communicating and Organizations*, Toronto, Addison-Wesley.

FARARD, R. (1991). *Communications écrites et orales : comment les fabriquer : l'exposé écrit, la dissertation, l'exposé oral, le discours*, Montréal, Agence d'Arc.

FARNEL, F.J. (1994). *Le lobbying : stratégies et techniques*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

FARQUHAR, J. *et al.* (1977). « Community Education for Cardiovascular Health », *The Lancet*, 4 juin.

FAYOL, H. (1981). *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

FEATHER, F. (1997). *The Future Consumer,* Willowdale, Firefly Books.

FERRÉOL, G. et N. FLAGEUL (1996). *Méthodes et techniques de l'expression écrite et orale*, Paris, Armand Colin et Masson.

FERRON, J. (1994). *Comprendre, interpréter et évaluer les sondages*, Montréal, Info-éditique Ferron.

FESTINGER, L. (1968). *The Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press.

FEUILLARD, J. (1991). *Comment communiquer avec la presse : les relations press business to business*, Noisiel, France, Presses du management.

FISCHER, V. (dir.) (1994). *Le sponsoring international*, Montréal, Les éditions du Boréal.

FISCHER, V. et R. BROUILLET (1990). *Les commandites : la pub de demain*, Montréal, Éditions Saint-Martin.

FOLLETT, M.P. (1951). *Creative Experience*, New York, Peter Smith.

FOMBRUN, C.J. (1996). *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

FOSSAERT, R. (1983). *Les structures idéologiques*, Paris, Éditions du Seuil.

FOUQUIER, E. (1987). « Les aventures du récepteur : petite théorie de l'expérience de réception », *Télévision et publicité. Réflexion sur la communication*, Paris, IREP.

FOURGOUS, J.-M. et B. ITURRALDE (1991). *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

FOURNIER, B. (1993). *L'entreprise en état de choc : gérer les crises économiques et sociales, faire face aux médias*, Paris, Institut de l'Environnement.

FRÉCHET, S. (1997). *Communication interpersonnelle et négociation commerciale*, Paris, Ellipses.

FROMENT, D. (1995). « Les relations publiques marketing sont en forte croissance », *Les Affaires*, cahier spécial, samedi 25 février, p. 18.

GAGNON, P.-D. et G. SAVARD (1999). *Représentation et communication : un duo gagnant*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

GANS, H.J. (1979). *Deciding What's New : A Study of* CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek *and* Time, New York, Pantheon Books.

GANTT, H.L. (1974). *Organizing for Work,* Easton, PA, Hive Pub.

GARAND, D. (1998). « Propositions méthodologiques pour l'étude du polémique », *États du polémique*, Québec, Nuit blanche.

GARDINER, J., H. MARCH et A. SIMON (1979). *Les organisations : problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod.

GATES, B. (1995). *La route du futur*, Paris, Éditions Robert Laffont.

GAUTHIER, B. et J.-P. BEAUD (1984). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

GIANNELLONI, J.-L. (1990). *Contribution à l'étude du mode d'influence de la communication par l'événement*. Thèse de doctorat, Paris, Panthéon-Sorbonne.

GIBSON, D. (1987). « Public Relations in a Time of Change, Suggestions for Academic Relocation and Renovation », *Public Relations Quarterly*, vol. 32.

GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.

GILBRETH, L.E.M. (1973). *The Psychology of Management : The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*, Easton, PA, Hive Pub.

GIRARD, B. (1997). *La communication écrite dans l'entreprise : les méthodes, les outils, les exemples*, Bruxelles, De Boeck Université.

GIRARD, F. (1985). *Apprendre à communiquer en public*, Mont-Saint-Hilaire, La Lignée.

GIRARDOT, J.-L. (1992). *Communiquer avec la presse : comment une entreprise peut-elle informer et séduire ?*, Paris, F. Nathan.

GODBOUT, A. *et al.* (1991). *Pratique de la commandite commerciale au Québec : une étude empirique*, Montréal, École des Hautes Études commerciales, Chaire de gestion des arts.

GODLEWSKI-SEGRESTAN, S. (1991). *Mécénat d'entreprise et stratégie : le mécénat à l'heure des fondations d'entreprise*, Paris, Dunod.

GOFFMAN, E. (1973). « La mise en scène de la vie quotidienne », tome I – *La présentation de soi*, France, Les Éditions de Minuit.

GOFFMAN, E. (1974). *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit.

GOFFMAN, E. (1988). *Les moments et leurs hommes*, Paris, Éditions du Seuil.

GOLLNER, A.B. (1984). *Corporate Public Affairs in Canada*, Montréal, Concordia University.

GONDRAND, F. (1990). *L'information dans les entreprises et les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1997). *Statistiques économiques. Commerce international du Québec, Édition 1996*, Québec, Les Publications du Québec.

GRANT, J., W.A. MALONEY et L.G. BENNIE (1996). « Les groupes d'intérêt public », *Les groupes d'intérêt, Pouvoirs,* nº 79, p. 69-85.

GRANT, J., W.A. MALONEY et A. MCLAUGHLIN (1994). « Interest groups and public policy : The insider / outsider model revisited », *Journal of Public Policy*, vol. 14, nº 1, p. 29.

GRANT, W. (1995). *Pressure groups, politics and democracy in Britain*, 2e éd., Londres, Harvester Wheatsheaf.

GREGORY, P. (1984). « Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle », *Revue française de gestion*.

GRIGNON-CORREIA, G. (1998). *Image de la commandite d'événement culturel chez les récepteurs*, Montréal, Université du Québec à Montréal.

GROUPE DE LISBONNE (1984). *Les limites de la concurrence*, Lisbonne, Fondation Gulbenkian.

GROUPE INNOVATION (1996). *L'organisation de demain : gérer la révolution du savoir*, Montréal, Publi-Relais.

GROUPE INNOVATION EN COLLABORATION AVEC L'ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC (1992). *Le point sur la communication interne au Québec*, Montréal, Publi-Relais.

GROUPE LÉGER & LÉGER (1991). *Les perceptions des dirigeants d'affaires à l'égard des relations publiques au Québec*, sondage, Montréal, mai.

GRUNIG, L.A., J.E. GRUNIG et D.M. DOZIER (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

GRUNIG, J.E. (dir.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

GRUNIG, J.E. et T. HUNT (1984). *Managing Public Relations*, New York, Rinehart and Winston.

GUÉDON, J.-C. (1996). *La planète Cyber, Internet et cyberespace*, Paris, Éditions Découvertes Gallimard/Techniques.

GUILLEMET, P. (1993). *Organisation et contexte québécois : une perspective communicationnelle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

HAAS, C.R. (1984). *Pratique de la publicité*, Paris, Dunod.

HABERMAS, J. (1978). *Raison et légitimité : problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot.

HABERMAS, J. (1979). *Communication and the Evolution of Society*, Boston, Beacon Press.

HABERMAS, J. (1984). *The Theory of Communicative Action*, Boston, Beacon Press.

HABERMAS, J. (1988). *L'espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot.

HABERMAS, J. (1995). *Sociologie et théorie du langage*, Paris, A. Colin.

HAEDRICH, G. (1993). « Images and strategic corporate and marketing planning », *Journal of P.R. Research*, vol. 5, nº 2, p. 83-93.

HAHN, H. et R. STOUT (1996). *The Internet Complete Reference*, Osborne, McGraw-Hill.

HALL, E.T. (1973). *The Silent Language*, New York, Anchor Books.

HALL, S. (1982). « The Rediscovery of Ideology : Return of the Repressed in Media Studies », *Mass Communication and Society*, New York, Metheon.

HAMPTON, K. et B. HAMPTON (1996). *Creating Commercial Web Sites*, Indianapolis, Sams.

HARRINGTON, J. (1997). *Le nouveau management selon Harrington : gérer l'amélioration totale*, Montréal, Transcontinental, J.-C. Savard consultant.

HASKINS, G. et J.F. PONCET (1982). « Des nouvelles stratégies sociétale », *Harvard L'Expansion*, nº 30.

HAVARD, G. (1992). « La grande paix de Montréal de 1701 : les voies de la diplomatie franco-amérindienne », *Recherches amérindiennes au Québec*.

HAWES, L. (1974). *The Communication Management of Social Collectivities*, congrès annuel, Association internationale de communication.

HAYWOOD, R. (1984). *All About PR : What to Say, When to Say It*, Londres et Montréal, McGraw-Hill.

HEATH, R.L. (1994). *Management of Corporate Communication : From Interpersonal Contacts to External Affairs*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.

HÉBERT, M. (2003). *Les secrets du lobbying*, Montréal, Varia.

HÉBERT, N. (1987). *L'entreprise et son image : la publicité institutionnelle : pourquoi, comment ?*, Paris, Bordas.

HELLER, T. (1990). *La communication audiovisuelle d'entreprise : le discours des apparences*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

HENDRIX, J.A. (1998). *Public Relations Cases*, Belmont, Wadsworth Publishing.

HERBERT, W.B. et J.R.C. JENKINS (1984). *Public Relations in Canada, Some Perspectives*, Markham, E. Fitzhenry and Whiteside.

HERZBERG, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, New York, T.Y. Crowell.

HILLS, M. (1996). *Intranet as Groupware*, John Wiley & Sons.

HILLS, M. (1996). *Intranet Business Strategies*, John Wiley & Sons.

HOOS, I.R. (1973). « Management Information Systems », *Systems Analysis in Public Policy*, Los Angeles, University of California Press.

HOUDE, R. (1999). *Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

HUBERT, F. (1997). *Mieux écrire dans Internet*, Éditions Logiques.

HUITEMA, C. (1995). *Et Dieu créa l'Internet…*, Paris, Eyrolles.

HUMBERTO, R.M. et F. VARELA (1980). *Autopoiesis and Cognition : The Realization of the Living*, Dordrecht, D. Reidel.

INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS (1992). *L'information à inclure dans le rapport annuel aux actionnaires*, Toronto, Institut canadien des comptables agréés.

INSTITUT DES RELATIONS PUBLIQUES ET DE LA COMMUNICATION (1990). *Le guide pratique de la communication*, Paris, Eyrolles.

IRIBARNE, P.D. et A. HENRY (1998). *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Éditions du Seuil.

IRIS, A. (1996). *Les autoroutes de l'information*, Paris, Presses universitaires de France, Que sais-je ?, n° 3097.

JABLIN, F.M. (1987). « Formal Organizational Structure », *Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective*, Beverly Hills, Sage Publications.

JACKALL, R. et J.M. HIROTA (2000). *Image Makers : Advertising, Public Relations and the Ethos of Advocacy*, Chicago, University of Chicago Press.

JACQUART, H. (1988). *Qui ? quoi ? comment ? ou La pratique des sondages*, Paris, Eyrolles.

JAMES, W. (1950).*The Principles of Psychology,* New York, Dover Publ.

JEANNENEY, J.-N. (1996). *Une histoire des médias : des origines à nos jours*, Paris, Éditions du Seuil.

JODELET, D. (1989). *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France.

KAHN, L.L. (1996). *Tout pour monter son site Web*, Paris, Microsoft Press.

KAPLAN, D. (1993). *Les médias électroniques : vidéotex, audiotex, multimédias : connaître et exploiter les nouveaux outils de communication de l'entreprise*, Paris, Dunot.

KATZ, E. et P.F. LAZARSFELD (1966). *Personal Influence : the Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, New York, Free Press.

KEABLE, J. (2004). *Le dossier noir des commandites – L'industrie de l'unité nationale contre la démocratie québécoise*, Montréal, Lanctôt.

KERMOAL, F. (1994). *Mieux connaître ses lecteurs : les méthodes d'analyse du lectorat et des supports*, Paris, Centre de formation et de perfectionnement des journalistes.

KETS DE VRIES, M. et D. MILLER (1985). *L'entreprise névrosée*, Montréal, McGraw-Hill.

KHAMÈS, D. (1994). *Le multimédia : du CD-ROM aux autoroutes de l'information*, Paris, Les Éditions du Téléphone.

KLEPPER, M.M. (1984). *Getting your Message out – How to Get, Use, and Survive Radio and Television Air Time*, New Jersey, Prentice Hall.

KLEPPNER, O. (1979). *Advertising Procedure*, Londres, Prentice-Hall International.

KLEPPNER, O. (1979). *Advertising Procedure,* 7e éd., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

KNOTT, L.L. (1955). *The PR in Profit : A Guide to Successful Public Relations in Canada*, Toronto, McClelland and Stewart Ltd.

KREPS, G.L. (1986). *Organizational Communication, Theory and Practice*, New York, Longman.

KRUCKEBERG, D. (1998). « Future Reconciliation of Multicultural Perspectives », *Public Relations Quarterly*, vol. 43, printemps, Rhinebeck, p. 45-48.

KUGLER, M. (2003). « Le rôle de la presse dans la construction de la culture scientifique », dans Actes du colloque tenu à l'ACFAS, Rimouski, mai 2003, « Génétique : partage des connaissances et appropriation des savoirs », à paraître, Québec, Presses de l'Université Laval.

LABORDE, G.Z. (1987). *Influencing with Integrity*, Palo Alto, Syntony.

LACHANCE, L. (1994). *La consommation des médias par les communautés culturelle*s, Direction de la coordination et la planification du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, Québec, Publications du Québec.

LACROIX, G. (1997). *Le mirage Internet. Enjeux économiques et sociaux*, Paris, Éditions Vigot, coll. « Essentiel ».

LAFORCE, M. (1982). « De nouvelles voies pour le sponsoring », *France-Régions/Revue nationale des Chambres de commerce et d'industrie*, mars.

LAFRANCE, A.A. (1996). *Réseaux et programmes de communication interne – Pour comprendre et améliorer le fonctionnement*, Montréal, Éditions nouvelles.

LAFRANCE, A.A. (2004). « Les relations transpubliques », revue *Communication*, Québec, Nota bene, juin.

LAGADEC, P. (1991). *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris et Montréal, McGraw-Hill.

LAGADEC, P. (1993). *Apprendre à gérer les crises : société vulnérable, acteurs responsables*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

LAHANQUE, S. et F. SOULAGES (1991). *Les relations publiques : guide pratique*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

LAMARQUE, G. (1996). « Le rôle des agences de conseil », *Pouvoirs*, nº 79, p. 121-133.

LAMBERT, J. (1981). *Politiques globales de communication interne*, Paris, Entreprise moderne d'édition.

LAMBERT, J. (1993). *La presse d'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France.

LANDRY, S. *et al.* (1992). *Projet de baccalauréat en relations publiques*, Montréal, Université du Québec à Montréal.

LANGEVIN HOGUE, L. (1991). *Communiquer : un art qui s'apprend*, Saint-Hubert, Les éditions Un monde différent ltée.

LARAMÉ, A. et B. VALLÉE (1991). *La recherche en communication : éléments de méthodologie,* Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec et Télé-université.

LARAMÉE, A. (1997). *La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique*, 2e éd., Sainte-Foy, Télé-université.

LARAMÉE, A. (1997). *La communication environnementale*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

LAROUCHE, S. et A.E. MZEM (1995). Pratiques de communication par le Progrès de Villeray et les organismes de quartier : analyse et recommandations. Document photocopié, Montréal, mars.

LATOUCHE, D. (1983). « La culture organisationnelle du gouvernement : mythes, symboles et rites dans un contexte québécois », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 2, no 35, p. 285-309.

LAVIN, M.R. (1987). *Business Information : How to Find it, How to Use it*, Phoenix, AZ, Oryx Press.

LAWRENCE, P.R. et J.W. LORSCH (1973). *Adapter les structures de l'entreprise,* Paris, Les Éditions d'Organisation.

LEAVITT, H.J. (1969). *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*, Paris, Hommes et techniques.

LEFÈVRE, M. *et al.* (1993). *La performance des organisations québécoises. Du discours à la réalité*, Montréal, Publi-Relais.

LEGAULT, M. et E. SOUCY (1996). *Comment créer des pages Web*, Montréal, Éditions Logiques.

LEGRAND, G. (1986). *Vocabulaire Bordas de la philosophie*, Paris, Bordas.

LEMAÎTRE, N. (1985). « La culture d'entreprise, facteur de performance », *Revue Gestion*, vol. 1, no 10, p. 19-25.

LEMAY, M. (1991). *Les services aux entreprises : les besoins du milieu : recherche documentaire*, Québec, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science.

LENA, H. (1991). *Fiscalité du mécénat : dons, œuvres d'art, parrainage, sponsoring, fondations d'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France.

LENG, S.C. (1990). *Coping with Crises : How Governments Deal With Emergencies*, Lanham, University Press of America.

LES PUBLICATIONS DU QUÉBEC (1991). « La conférence de presse », *Guide d'utilisation des médias*.

LESLY, P. (1971). *Lesly's Public Relations Handbook,* Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

LIBAERT, T. (1998). *La communication d'entreprise*, Paris, éd. Économia.

LIKERT, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.

LINDON, D. (1976). *Marketing politique et social*, Paris, Dalloz.

LORRAIN, P. et D. CORSON (1970). *Electromagnetic Fields and Waves*, San Francisco, W.H. Freeman and Company.

LOUGOVOY, C. et D. HUISMAN (1981). *Traité de relations publiques*, Paris, Presses universitaires de France.

LOZIER, A.-M. (1992). *L'industrie et la profession des relations publiques au Québec*. Mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal.

MACKENZIE, K.D. (1986). *Organizational Design : The Organizational Audit and Analysis Technology*, Norwood, Ablex.

MADDOX, R.C. (1993). *Cross-cultural Problems in International Business : The Role of the Cultural Integration Function*, Westport, Quorum Books.

MAISONNEUVE, D., S. TREMBLAY et A.A. LAFRANCE (2004). *Les relations publiques : une profession à géométrie variable,* Chaire en relations publiques de l'UQAM, Université du Québec à Montréal, mai 2004.

MAISONNEUVE, D., J.-F. LAMARCHE et Y. St-AMAND (2003). *Les relations publiques dans une société en mouvance,* 3e éd., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

MAJELLO, C. (1993). *Organiser vos manifestations de presse*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MALVERN, P. (1985). *Persuaders, Influence, Peddling, Lobbying and Political Corruption in Canada*, Toronto, Methuen.

MANKIN, D. *et al.* (1996). *Teams and Technology, Fulfilling The Promise of the New Organization*, Boston, Harvard Business School Press.

MARCH, J.G. et J.P. OLSEN (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norvège, Universitetsforlaget.

MARION, G. (1988). *Les images de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MARION, G. (1997). *Les enjeux des responsables de la communication dans la grande entreprise*, Ecully, Groupe ESC Lyon.

MARLOW, E. (1997). *Electronic Public Relations*, Wadsworth Series in Mass Communication and Journalism.

MARSTON, J. (1963). *The Nature of Public Relations,* New York et Toronto, McGraw-Hill.

MARTINET, B. et Y.-M. MARTI (1995). *L'intelligence économique,* Paris, Les Éditions d'Organisation.

MASSE, N. et L.-C. MARTEL (2000). « S'afficher, c'est payant ! Le bilan social », *Info Presse communications*, vol. 16, nº 2, supplément Relations publiques, octobre.

MASSON, L. (1995). *Du tac au tic*, Montréal, Stanké.

MATHIAS, P. (1997). *La cité Internet*, Paris, Éditions Les Presses de Sciences Po.

MATRAT, L. (1996). « Code d'Athènes ou Code international des praticiens de relations publiques », dans D. Maisonneuve *et al.* (2003), *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

MATTELART, A. (1989). *L'internationale publicitaire*, Paris, Éditions La Découverte.

MATTELART, A. (1996). *La mondialisation de la communication*, Paris, Presses universitaires de France.

MATURANA, H. et F. VARELA (1994). *L'arbre de la connaissance : racines biologiques de la compréhension humaine*, Paris, Addison-Wesley.

MATURANA, H.R et F. VARELA (1980). *Autopoiesis and Cognition : The Realization of the Living*, Dordrecht, D. Reidel Pub. Co.

MAYO, E. (1960). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Viking Press.

MAZEY, S. et S. RICHARDSON (1993). *Lobbying in the European Community,* Oxford, Oxford University Press.

MCCOMBS, M.E. (1977), « Agenda Setting Function of Mass Media », *Public Relations Review*, nº 3, hiver.

MCDOWALL, D. (1982). *Advocacy Advertising : Propaganda or Democratic Right ?*, Ottawa, The Conference Board of Canada.

MCFARLAND, A.S. (1984). *Common Cause*, Chatham, NJ, Chatham House Publishers.

MCGREGOR, D. (1969). *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.

MCGREGOR, D. (1974). *La profession de manager*, Paris, Gauthier-Villars.

MCLUHAN, M. (1972). *Pour comprendre les médias*, Montréal, Hurtubise HMH.

MCLUHAN, M. (1970). *Guerre et paix dans le village planétaire*, Paris, Robert Laffont.

MCNAIR, B. (1995). *An Introduction to Political Communication*, Londres, Routledge.

MEAD, G.H. (1933), *L'esprit, le soi et la société*, trad. française de *Mind, Self and Society*, Paris, Presses universitaires de France.

MEHRABIAN, A. (1967). « Interference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels », *Journal of Consulting Psychology*, nº 31, p. 248-252.

MEHRABIAN, A. (1971). *Silent Messages*, Belmont, Wadsworth Publ.

MEHRABIAN, A. (1972). *Nonverbal Communication,* Chicago, Aldine Atherton.

MENZEL, H. et E. KATZ (1955). « Social relations and innovation in the medical profession », *Public Opinion Quarterly*, vol. 19, nº 72, p. 337-352.

MEYNAUD, H.Y. et D. DUCLOS (1985). *Les sondages d'opinion*, Paris, La Découverte.

MILON, A. et M. JOUVE (1996). *Communication et organisation des entreprises : approche critique et cas pratiques*, Rosny, Bréal Éditions.

MINISTÈRE DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES ET DE L'IMMIGRATION (1987). *Le parrainage : droits et obligations du garant*, Québec, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration.

MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC (1988). *Répertoire. Événements en communication*, Québec, Ministère des Communications, périodique.

MINTZBERG, H. (1983). *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc.

MINTZBERG, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MINTZBERG, H. (1986). *Structure et dynamique des organisations*, Montréal, Les Éditions Agence d'Arc.

MOACHON, L. (1991). *Conseil en communication : un métier*, Bruxelles, Labor.

MONET, D. (1996). *Le Multimédia*, Flammarion/Dominos, coll. « Michel Serres ».

MONNET, J. (1976). *Mémoires*, tome 2, Paris, Fayard.

MONNOYER-LONGÉ, M.-C. (dir.) (1997). *L'entreprise et l'outil informationnel*, Paris et Montréal, L'Harmattan.

MOREL, P. (1991). *Relations publiques, relations presse : une communication élargie*, Montréal, Boréal.

MORGAN, G. (1986). « Creating Social Reality : Organizations as Cultures », *Images of Organization*, Beverly Hills, Sage.

MORGAN, G. (1986). *Images of Organization*, Beverly Hills, Sage.

MORIN, C. (1984). « La décision politique », *Le management des affaires publiques*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur.

MORIN, V. (1969). *L'écriture de presse*, Paris, Mouton & Co. et École pratique des Hautes Études.

MOYNIHAN, R. *et al.* (2000). « Coverage by the news media of the benefits and risks of medications », *New England Journal of Medicine*, 1er juin, vol. 342, no 22.

MOYSON, R. (1996). *Communiquer dans l'entreprise et dans la vie*, Paris, De Boeck Université.

MUCCHIELLI, A. (1993). *Communication interne et management de crise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MUCCHIELLI, R. (1969). *Opinions et changement d'opinion*, Paris, Librairies techniques.

MUELLER, C. (1973). *The Politics of Communication : A Study in the Political Sociology of Language, Socialization and Legitimation*, New York, Oxford University Press.

MURPHY, D. (1987). « Communication Media, Ethics and Responsibility », *Cybernetics and Systems : Present and Future*. Actes du 7e congrès international de cybernétique et systèmes, Lytham St. Anne, Thales Publications Ltd.

MYERS, D.G. et L. LAMARCHE (1992). *Psychologie sociale*, Montréal, Chenelière–McGraw-Hill.

NAISBITT, J. (1996). *Megatrends Asia : Eight Asian Megatrends That Are Reshaping Our World*, New York et Toronto, Simon & Schuster.

NAISBITT, J. (1990). *Méga tendances : 1990-2000 : ce qui va changer*, Paris, First.

NEGROPONTE, N. (1996). *L'homme numérique*, Paris, Éditions Robert Laffont.

NELSON, J. (1989). *Sultans of Sleaze : Public Relations and the Media*, Toronto, Between the Lines.

NEVITT, B. (1982). *The Communication Ecology*, Toronto, Butterworths and Co.

NICKELS, W.G. (1984). *Marketing Communication and Promotion*, 3e éd., New York et Toronto, J. Wiley.

NIRO, P. (1988). « Les relations publiques, une fonction stratégique », *Bilans*, octobre.

NIZARD, G. (1983-84). « Identité et culture de l'entreprise », *Harvard-L'Expansion*, no 31, p. 90-106.

NOELLE-NEUMANN, E. (1984). *The Spiral of Silence : Public Opinion, Our Social Skin,* Chicago, University of Chicago Press.

OGRIZEK, M. et J.-M. GUILLERY (1997). *La communication de crise*, Paris, Presses universitaires de France.

OLASKY, M.N. (1987). *Corporate Public Relations. A New Historical Perspective*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

OLSON, M. (1971). *The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

ORGOGOZO, I. (1998). *L'entreprise communicante : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

ORNSTEIN, M.J. et J. ELDER (1978). « Interest Groups, Lobbying and Policy Making », *Politics and Public Series, Congressional Quarterly Press*, Washington.

OSBORNE, J. (1984). « Canadian Public Relations, Education and Training », dans W.B. Herbert et J.R.C. Jenkins (dir.), *Public Relations in Canada, Some Perspectives*, Markham, Fitzhenry & Whiteside.

PAQUET-SÉVIGNY, T. *et al.* (1996). *Communication et développement international*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

PAQUIN, S. et ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'HISTOIRE POLITIQUE (2001). *Les nouvelles relations internationales : le Québec en comparaison*, Montréal, Association québécoise d'histoire politique, Comeau et Nadeau.

PASQUERO, J. (1985). « L'environnement socio-politique de l'entreprise », dans Roger Miller, *La direction des entreprises, concepts et applications*, Montréal, McGraw-Hill.

PAUCHANT, T.C. et I.I. MITROFF (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique.

PAVLIK, J.V. (1997). *New Media Technology : Cultural and Commercial Perspectives*, Allyn & Bacon Series in Mass Communication.

PEARSON, R. (1989). « Business Ethics as Communication Ethics : Public Relations Practice and the Idea of Dialogue », dans *Public Relations Theory*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

PELOU, P. (1988). *La documentation administrative*, Paris, La Documentation française.

PERRIN, A.-D. (1996). *Le mécénat français*, Paris, Fondation Cartier.

PESMEN, S. (1983). *Writing for the Media : Public Relations and the Press*, Chicago, Crain Books.

PESSIS, G. (1989). *Film et vidéo : miroirs de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

PÉTERS VAN DEINSE, S. (1992). *Les supports d'information dans l'entreprise*, Paris, Le guide du Centre de formation et de perfectionnement des journalistes.

PETRACCA, M.P. (1992). *The Politics of Interests, Interest Groups Transformed*, Oxford, Westview Press.

PETTERSON, R. (1989). *Visuals for Information : Research and Practice*, Englewood Cliffs, NJ, Educational Technology Publications.

PERROW, C. (1984). *Complex Organizations*, Toronto, Random House.

PIETTE, A. (1995). *Ethnographie de l'action. L'observation des détails*, Paris, Métailié.

PIQUET, S. et UNION DES ANNONCEURS (1985). *Sponsoring et mécénat : la communication par l'événement*, Paris, Vuilbert.

PISANI, F. (1997). « Le journalisme transformé », *Le Devoir*, Montréal, 15 septembre.

PLAT, V. et A. CORNEC (1985). *Sponsoring : le parrainage publicitaire*, Paris, Masson.

PLATON (1965). *L'apologie de Socrate*, Paris, Garnier-Flammarion.

PONTY, R.L. *et al.* (1983). *Organizational Symbolism*, vol. 1. Greenwich, CT, Jai Press.

POPCORN, F. (1991). *The Popcorn Report*, New York, Doubleday.

POPCORN, F. (1994). *Le rapport Popcorn – Comment vivrons-nous en l'an 2000 ?*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.

PORTER, D. (1997). *Internet Culture*, New York, Éditions Routledge.

PRÉDAL, R. (1995). *Les médias et la communication audiovisuelle*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

PRISCITELLI, A. (1998). « L'art télématique et la démocratisation de la frontière. Créateurs/spectateurs », dans M. Paré et P. Desbarats, *Liberté d'expression et nouvelles technologies*, Montréal, I. Quentin.

PROULX, S. et A. VITALIS (1998). « Paradoxes de la réception médiatique à l'heure de la mondialisation des médias », *Médias et mondialisation : vers une citoyenneté nomade*, Rennes, Éditions Apogée.

PUTNAM, L. et M. PACANOWSKY (1983). *Communications and Organizations*, Beverly Hills, Sage.

QUÉRÉ, L. (1982). *Des miroirs équivoques aux origines de la communication moderne*, Paris, Aubier-Montaigne.

RABOY, M. et A. ROY (1992). *Les médias québécois : presse, radio, télévision, câblodistribution*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

RAFFARD, J.-P. et M. CUMET (1993). *L'audiovisuel des entreprises et des collectivités*, Paris, Dixit.

RAVAULT, R.-J. (1986). « Défense de l'identité culturelle par les réseaux traditionnels de "coerséduction" », *International Political Science Review*, Beverly Hills, Sage, vol. 7, nº 3.

RAVAULT, R.-J. (1994). *Les relations publiques, nouveau profil du baccalauréat en communications*, Montréal, Département des communications, Université du Québec à Montréal. Document non publié.

REDDING, C.W. (1985). « Stumbling toward Identity, the Emergence of Organizational Communication as a Field of Study », *Organizational Communications*, vol. 13, Londres, Sage Publications.

REGESTER, M. (1989). *Crisis Management : How to Turn a Crisis into an Opportunity*, Londres, Business Books.

REGNAULT, G. (1996). *La communication interne dans une P.M.E. : outils et comportements pour travailler ensemble*, Paris et Montréal, L'Harmattan.

REGOUBY, C. (1988). *La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

REICH, R.B. (1984). *The Next American Frontier*, Harmondsworth, Penguin Books.

RENS, J.G. (1984). « Révolutions dans la communication ; de l'écriture à la télématique », *Sociologie et sociétés*, vol. 1, nº XVI, p. 13-22.

RESNICK, R. et D. TAYLOR (1995). *The Internet Business Guide*, 2e éd., Indianapolis, Sams.

RICHAN, W.C. (1991). *Lobbying for Social Change*, Londres, The Haworth Press.

RICHARD, G. *et al.* (1992). *Villeray d'hier à aujourd'hui*, Montréal, Association des locataires de Villeray.

RICHARDS, W.D. (1985). *Organizational Communication : Traditional Themes and New Directions*, Londres, Sage Publications.

RIES, A. (2003). *La pub est morte, vive les RP !*, Paris, Village mondial, Pearson Éducation, France.

RIES, A. et J. TROUT (1987). *Le positionnement : la conquête de l'esprit*, Auckland et Montréal, McGraw-Hill.

ROBERT, P.C. (1991). *La rentabilité des relations publiques : « De l'efficacité à l'efficience »*. Allocution, Congrès des relationnistes du Québec, Magog, mai.

ROBERT, P.C. (1990). « La fonction des affaires publiques : une fonction en mutation », *Revue internationale de gestion*, Montréal, vol. 15, nº 1, février.

ROETHLISBERGER, F.J. (1970). *Management and the Worker : An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

ROGERS, E.R. et F.F. SHOEMAKER (1971). *Communication of Innovations : A Cross-Cultural Approach*, New York, Free Press.

ROSART, J.-P. (1992). *L'Entreprise et les médias*, Paris, A. Colin.

ROSE, J.-J. (1986). *L'Or pour l'art,* Paris, Flammarion.

ROSS, D. (1990). *Surviving the Media Jungle : A Practical Guide to Good Media*, Londres, Mercury.

ROSS, L.D. et C.A. ANDERSON (1982). « Short-commings in the attribution process : On the origins and maintenance of erroneous social assessments », dans D. Kahneman, P. Slovic et A. Tversky (dir.), *Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases*, New York, Cambridge University Press.

ROSS, L.D. et M.R. LEPPER (1980). « The perseverance of beliefs : Empirical and normative considerations », dans R.A. Shweder (dir.), *New Directions for Methodology of Behavioral Science : Fallible Judgment in Behavioral Research*, San Francisco, Jossey-Bass.

ROSS, L.D., T.M. AMABILE et J.L. STEINMETZ (1977). « Social Roles, Social Control, and Biases in Social-perception Processes », *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 35, p. 485-494.

ROUQUETTE, M.-L. (1998). *Introduction à l'étude des représentations sociales*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

ROUX DE BEZIEUX, H. (1999). *L'entretien d'explication en entreprise : savoir questionner pour manager et former,* Paris, Dunod.

SAFFIR, L. (1993). *Power Public Relations*, Chicago, NTC Business Books.

SAHNOUN, P. (1986). *Le sponsoring : mode d'emploi – Guide pratique d'organisation d'opération de sponsoring à l'intention des chefs d'entreprise*, Paris, Chotard.

SALACUSE, J.W. (1991). *Making Global Deals : Negotiating in the International Marketplace*, Boston, Houghton Mifflin.

SATHE, V. (1966). « How to decipher and change corporate culture », dans I.R.H. Kilman *et al.*, *Gaining Control of the Corporation Culture*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

SAUCIER, J. (1996). *Guide d'utilisation des médias*, Québec, Conseil du trésor.

SAUL, J.R. (1993). *Les bâtards de Voltaire : la dictature de la raison en Occident*, Paris, Payot.

SAUMIER, A. (1990) « Perspective communicationnelle de la prise de décision organisationnelle », *Communication et Information*, vol. 11, n° 1.

SCHEID, J.-C. (1980). *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Dunod.

SCHILLER, H. (1976). *Communication and Cultural Domination*, New York, International Arts and Sciences Press.

SCHNEIDER, C. (1993). *Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, 2e éd., Paris, P. Belfond.

SCHRAMM, W. (1971). « The Nature of Communication between Humans », *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana, University of Illinois Press.

SCHWEBIG, P. (1988). *Les communications de l'entreprise : au-delà de l'image*, Auckland et Montréal, McGraw-Hill.

SEITEL, F.P. (1984). *The Practice of Public Relations*, Colombus, OH, Merrill.

SFEZ, L. (1992). *Critique de la communication,* Paris, Éditions du Seuil.

SHIMP, T.A. et M.W. DELOZIER (1986). *Promotion Management and Marketing Communications*, Chicago et Montréal, Dryden Press.

SIEGEL, D. (1996). *Créer des sites Web spectaculaires*, Repentigny, Éditions Raynald Goulet.

SILEM, A. et G. MARTINEZ (1983). *Information des salariés et stratégies de communication*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

SIMARD, C. (1994). *Cette impolitesse qui nous distingue*, Montréal, Boréal.

SIMON, R. (1984). *Public Relations : Concepts and Practices,* New York, John Wiley & Son.

SIMS, H.P. et D.A. GIOIA (1986). *The Thinking Organization*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

SMIRCICH, L. (1983). « Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 339-358.

SOHIER, D. (1996). *La nouvelle vague Internet*, Montréal, Éditions Logiques et Éditions de l'Homme.

STAUBER, J. et S. RAMPTON (1995). *Toxic Sludge is Good for you ! Lies, Damn Lies and the Public Relations Industry*, Monroe, ME, Common Courage Press.

STEPHENSON, H. (1971). *Handbook of Public Relations : The Standard Guide to Public Affairs and Communications*, 2e éd., New York, McGraw-Hill.

STERNE, J. (1997). *Marketing sur Internet*, Repentigny, Éditions Raynald Goulet.

STOQUART, J. (1991). *Le marketing événementiel*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

STOWTZET, J. et A. GIRARD (1973). *Les sondages d'opinion publique*, Paris, Presses universitaires de France, 283 p.

TAYLOR, F.W. (1971). *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.

TAYLOR, J.R. (1979). *Organizational Communication*, Montréal, Université de Montréal, Département de communication.

TAYLOR, J.R. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications*, Montréal, Université de Montréal.

TAYLOR, J.R. et E.J. VAN EVERY (1993). *The Vulnerable Fortress Bureaucratic Organization and Management in the Information Age*, Toronto, University of Toronto Press.

TELLIER, Y. (1985). *Communiquer dans l'entreprise pour être plus productif*, Montréal, Institut national de productivité.

TERNOIS, M. (1995). *La communication de l'entreprise : 107 fiches-outils*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

THAYER, L. (1968). *Communication and Communication Systems in Organization, Management, and Interpersonal Relations*, Homewood, IL, R.D. Irwin.

THAYER, L. (1986). *Organization – Communication, Emerging Perspectives*, Norwood, Ablex.

THÉROUX, P. et N. VALLERAND (2002). « Philanthropie et mécénat », *Les Affaires*, vol. 74, nº 9, p. 59-65.

TILLMAN, R. et C.A. KIRKPATRICK (1984). *Promotion : communication en marketing*, nouv. éd., Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec.

TIXIER, M. (1991). *La communication de crise : enjeux et stratégies*, Paris et Montréal, McGraw-Hill.

TODOROV, T. (1991). *La conquête de l'Amérique : la question de l'autre*, Paris, Éditions du Seuil.

TOMPKINS, P. (1983). « On the Desirability of an Interpretive Science of Organizational Communication ». Communication présentée à The annual convention of the Speech Association, Washington.

TOTH, E.L. et R.L. HEATH (1992). *Theoretical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

TREMBLAY, J. (1998). « Alcan mise davantage sur l'implication communautaire », *Les Affaires*, cahier Entreprendre, 2 mai, p. 34.

TROMPENAARS, F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil, éditeur.

TRUDEL, P. (1997). *Droit du cyberespace,* Montréal, Faculté de droit, Université de Montréal, Éditions Thémis.

TUCHMAN, G. (1978). *Making News : A Study in the Construction of Reality*, New York, The Free Press.

TURGEON, D. (1998). « Les relationnistes du Québec appelés à l'étranger », *Les Affaires*, cahier Entreprendre, 7 novembre, p. 39.

TURGEON, N. et A. GODBOUT (1991). *Le sponsoring comme moyen de communication*, Montréal, École des Hautes Études commerciales.

TUROW, J. (1984). *Media Industries*, New York, Longman.

UGEUX, W. (1973). *Les relations publiques,* Verviers, Éditions Gérard & Co.

URA, M. (1980). *Making the News : A Guide to Using the Media*, Vancouver, West Coast Environmental Law Research Foundation.

UTARD, J.-M. et A. KEMPF (1992). *Communication d'entreprise et publicité*, Paris, Techniplus.

VAL BOL, J.-M. (1987). *Les relations publiques : responsabilité du management*, Paris, Nathan et Bruxelles, Labor.

VAN BOL, J.-M. et W. UGEUX (1987). *Les relations publiques. Responsabilité du management*, Paris, Nathan.

VAN VRACEM, P. (1988). *Études de marchés et sondages d'opinion*, Bruxelles, De Boeck.

VENNE, M. (1995). *Ces fascinantes inforoutes*, Québec, Éditions IQRC.

VERHOEVE, J. (1975). *La reconnaissance internationale dans la pratique contemporaine : les relations publiques internationales*, Paris, A. Pedone.

VESCIA, R. (1987). *Le mécénat : art de la communication, communication de l'art*, Paris, Économia.

VIAU, E. (1992). *Multimédia et CD-ROM*, Paris, Sybex.

VICTOR, D. (1992). *International Business Communication*, New York, HarperCollins Publishers Inc.

VIRILIO, P. (1996). *Cybermonde, la politique du pire*, Paris, Éditions Textuel.

VOGEL, D. (1986). *National Styles of Regulation : Environmental Regulation in Great Britain and the United States*, Ithaca, NY, Cornell University.

VOLLE, P. (1999). *Promotion et choix du point de vente : marketing promotionnel des distributeurs et choix du point de vente par les consommateurs*, Paris, Vuibert.

WALKER, J.L. (1991). *Mobilizing Interest Groups in America*, Chicago, University of Michigan.

WALLSTEIN, R. (1989). *Les vidéocommunications*, Paris, Presses universitaires de France.

WATZLAWICK, P. *et al.* (1979). *Une logique de la communication*, Paris, Éditions du Seuil.

WEBER, M. (1991). *Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Paris, Gallimard.

WEICK, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley.

WEINER, R. (1996). *Webster's New World Dictionary of Media and Communications*, MacMillan General Reference.

WELLS, W.D. (1974). *Life Style and Psychographics*, Chicago, American Marketing Association.

WESTPHALEN, M.-H. (1994). *Le communicator : guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, 2e éd., Paris, Dunod.

WIGAND, R.T. (1988). *Handbook of Organizational Communication*, Norwood, Ablex Publishing.

WILCOX, D.L., P.H. AULT et W.K. AGEE (1986). *Public Relations Strategies and Tactics*, New York, Harper & Row.

WILCOX, D.L. *et al.* (1992). *Public Relations : Strategies and Tactics*, 3e éd., New York, HarperCollins Publishers Inc.

WILLIAMS, R.M. (1968). « Values », dans *International Encyclopedia of Social Sciences*, New York, MacMillan.

WILSON, D. (1986). *Citizen Action : Taking Action in your Community*, Harlow, Longman.

WILSON, G.K. (1990). *Interest Groups*, Oxford, Blackwell.

WHITEHEAD, T.N. (1936). *Leadership in a Free Society*, Cambridge, MA, Harvard University.

WOLGENSINGER, J. (1989). *Histoire à la une, la grande aventure de la presse*, Paris, Gallimard, coll. Découvertes Gallimard Histoire.

WOLTON, D. (2003). *L'autre mondialisation*, Paris, Flammarion.

ZAHARNA, R.S. (2000) « Intercultural Communication and International Public Relations : Exploring Parallels », *Communication Quarterly*, vol. 48, no 1, p. 85-100.

Sites Web

http ://www.fas.umontreal.ca/com/Lafrance/

http ://www.arrimage.info/index_fr.htm

http ://ten-io.com/loewshotels/loewsprograms.html#neighbor

http ://www.siepel.com/pages/glossaire.html

http ://medienbeobachtung.info/fibep.html

http ://www.ipranet.org/athensfr.htm

http ://www.unites.uqam.ca/crp/

Dans la même collection

Des campagnes de communications réussies
43 études de cas primées
Marianne Kugler
2004, ISBN 2-7605-1165-0, 304 pages

L'écriture de presse
Violette Naville-Morin
Réédition dirigée par Lise Chartier
2003, ISBN 2-7605-1211-8, 186 pages

Les relations publiques dans une société en mouvance – 3e édition
Danielle Maisonneuve, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand
2003, ISBN 2-7605-1217-7, 428 pages

Mesurer l'insaisissable
Méthode d'analyse du discours de presse pour les communicateurs
Lise Chartier
2003, ISBN 2-7605-1220-7, 280 pages

Un monde sans fil
Les promesses des mobiles à l'ère de la convergence
Magda Fusaro
2002, ISBN 2-7605-1183-9, 258 pages

Comme on fait son lead, on écrit
Antoine Char
2002, ISBN 2-7605-1155-3, 218 pages

Le commerce électronique
Y a-t-il un modèle québécois ?
Jean-Paul Lafrance et Pierre Brouillard
2002, ISBN 2-7605-1154-5, 310 pages

Communications en temps de crise
Sous la direction de Danielle Maisonneuve, Catherine Saouter et Antoine Char
1999, ISBN 2-7605-1028-X, 410 pages

La guerre mondiale de l'information
Antoine Char
1999, ISBN 2-7605-1029-8, 168 pages

COLLECTION COMMUNICATION
Relations publiques

Sous la direction de
Danielle Maisonneuve
et Solange Cormier

LES RELATIONS PUBLIQUES
Le syndrome de la cage de Faraday

Qu'ont en commun les communications de la Commémoration de la Grande Paix de Montréal, d'Amnistie internationale ou de la Croix-Rouge lors de la guerre en Irak ? Quel est le lien entre les activités d'un groupe de pression et le lancement d'un nouveau produit ? Où et comment les entreprises et la société civile peuvent-elles faire entendre leur voix ?

C'est par le biais de la métaphore de la cage de Faraday que l'auteure décrit les différents rôles que peuvent jouer les relationnistes tant dans leur milieu de travail que dans l'environnement social dans lequel évolue l'organisation. Danielle Maisonneuve précise leur contribution à la gestion des communications et analyse certaines dimensions de la pratique comme le marketing, la publicité, les commandites et le lobbying.

Cet ouvrage s'inscrit dans la foulée de Les relations publiques dans une société en mouvance publié en 2003 dans lequel étaient décrits les relations de presse, la préparation de discours, les documents imprimés et les vidéos, la conception d'événements, l'utilisation des technologies de l'information et la communication en période de crise.

Danielle MAISONNEUVE est titulaire de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal où elle agit également comme professeure au Département des communications. Elle-même relationniste pendant 25 ans, elle oriente maintenant ses recherches et ses interventions vers les communications organisationnelles et les relations publiques, au Québec et dans plusieurs pays.

9 782760 512993

ISBN 2-7605-1299-1