

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Les relations publiques et leur implication
dans la formulation de la stratégie des organisations

par

Louis Martel

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
Du grade de maîtrise en sciences
(M.Sc.)

Juin 2006

No. 53
2006

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

Implication des relations publiques dans la planification stratégique

Chercheur principal:

Chercheur : Louis Martel

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Management

Directeur : Jean-Michel Viola

Titre : Professeur(e) adjoint(e)

Service/Option : Management

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

06 octobre 2005

Date d'approbation du projet:

20 octobre 2005

Date de publication de l'avis:

20 octobre 2005

Christiane Demers

Christiane Demers, présidente
Comité d'éthique de la recherche

Sommaire

La communication, sous toutes ses formes, est devenue pour les entreprises une fonction de plus en plus importante. Plus qu'auparavant, les gestionnaires font le pari que la communication avec tous les publics de l'entreprise est un gage de réussite. Pour répondre à ce besoin grandissant, les relations publiques sont appelées à jouer un rôle plus important. On doit toutefois se demander dans quelle mesure les services de relations publiques réussissent à influencer sur la stratégie des entreprises. Lorsque vient le temps de réviser ou de planifier la stratégie de l'entreprise, les services de relations publiques sont-ils inclus dans le processus? Si oui, comment et dans quelle mesure? Difficile de répondre à ces questions, puisqu'il existe d'abord peu d'études sur le sujet, et parmi ces recherches, il n'existe pas d'unanimité chez les chercheurs.

Nous nous sommes donc penché sur la question, en se questionnant sur l'apport des relations publiques dans l'analyse de l'environnement lors de la planification de la stratégie d'affaire des entreprises. Pour se faire, nous avons procédé à des entrevues avec des professionnels des relations publiques qui travaillent au sein de cabinets de relations publiques à Montréal. Nous avons pu constater, à prime abord, une implication en stratégie, un souci particulier pour l'environnement social et de l'environnement politique, et une attention spéciale accordée pour certains détenteurs d'enjeux tels que les clients, les médias et le public en général. Toutefois, une analyse plus poussée, nous amène à penser que l'implication en stratégie est moins importante que ce que l'on aurait d'abord cru. D'abord, les cabinets de relations publiques ont, avant tout, une fonction de communication : élaborer des plans de communication, exécuter ces plans et soigner l'image corporative des entreprises. Il semble également exister une confusion, une méconnaissance de la stratégie d'affaire de la part des professionnels des relations publiques. Dans les faits, l'implication des relations publiques semble plutôt se situer au niveau des sous-stratégies, celles qui découlent de la stratégie d'affaire. Toutefois, le rôle grandissant de l'importance de l'image corporative est un facteur qui devrait entraîner une plus grande implication en stratégie dans le futur.

Table de Matières

1. Revue de littérature	p.1
<u>1.1 Les relations publiques : développement, définitions et rôles</u>	p.2
1.1.1 Le développement des relations publiques	p.2
1.1.2 Définition du concept des relations publiques	p.5
1.1.3 Fonctions et tâches des relations publiques	p.7
<u>1.2 Les relations publiques et la stratégie</u>	p.12
1.2.1 La stratégie d'entreprise	p.12
1.2.2 Les rapports des relations publiques dans la stratégie	p.13
<u>1.3 L'implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie</u>	p.20
1.3.1 La volonté et l'identification d'une tendance à l'implication des relations publiques dans la stratégie	p.20
1.3.2 L'implication des relations publiques dans la stratégie	p.25
1.3.3 La non-implication des relations publiques	p.28
1.3.3.1 Désintéressement des auteurs de la stratégie et des relations publiques	p.29
1.3.3.2 Autres causes	p.30
<u>1.4 Intérêt de la recherche</u>	p.33
1.4.1 Emergence d'une problématique	p.33
1.4.2 Contradiction de la littérature	p.34
1.4.3 Question de recherche	p.34
2. Le cadre théorique	p.35
<u>2.1 Les sphères d'analyse d'Andrews</u>	p.35
2.1.1 Les opportunités et les menaces de l'environnement	p.36
2.1.1.1 L'environnement technologique	p.37
2.1.1.2 L'environnement écologique	p.37
2.1.1.3 L'environnement économique	p.38
2.1.1.4 L'environnement industriel	p.38
2.1.1.5 L'environnement sociétal	p.39
2.1.1.6 L'environnement politique	p.39
2.1.1.7 Questions liées à l'analyse des environnements	p.39
2.1.2 L'identification des forces et faiblesses de l'organisation	p.40
2.1.2.1 Les sources de capacité	p.41
2.1.2.2 Forces organisationnelles	p.41
2.1.2.3 Assemblage des opportunités et des compétences	p.41
2.1.2.4 Originalité de la stratégie	p.42
2.1.3 Les valeurs personnelles des dirigeants	p.42

2.1.4	L'organisation et ses responsabilités sociales	p.43
<u>2.2</u>	<u>La délimitation du cadre théorique</u>	p.45
2.2.1	Choix de l'analyse externe	p.45
2.2.2	Considérations sur la diversité des filtres	p.46
2.2.3	Les détenteurs d'enjeux et l'environnement	p.48
2.2.4	La nature de l'implication	p.49
2.2.4.1	Variation temporelle	p.49
2.2.4.2	Variation dans le type d'apport	p.50
2.2.4.3	Variation au niveau du rôle	p.50
2.2.4.4	Variation dans le type d'analyse	p.51
3.	Le cadre Méthodologique	p.52
<u>3.1</u>	<u>La stratégie de recherche</u>	p.52
<u>3.2</u>	<u>Échantillon et devis de recherche</u>	p.53
<u>3.3</u>	<u>La cueillette de données</u>	p.56
<u>3.4</u>	<u>Analyse des données</u>	p.58
4.	Présentation des Cas	p.60
<u>4.1</u>	<u>Échantillon de recherche</u>	p.60
<u>4.2</u>	<u>Les cabinets de relations publiques</u>	p.61
4.2.1	Les activités des cabinets de relations publiques	p.61
4.2.2	Les autres bureaux et affiliations	p.63
4.2.3	Les employés	p.63
5.	Présentation des résultats	p.65
<u>5.1</u>	<u>Le fonctionnement des mandats en relations publiques</u>	p.65
5.1.1	Le besoin de consulter un cabinet de relations publiques	p.65
5.1.1.1	Les portes d'entrée	p.66
5.1.1.2	Le choix d'un cabinet de relations publiques	p.67
5.1.1.3	La vision de la communication et de son importance	p.70
5.1.2	Cabinet de relations publiques vs cabinet de gestion conseil	p.71
5.1.3	Les étapes d'un mandat	p.72
5.1.4	La structure de l'équipe de travail	p.74
5.1.5	Le mandataire	p.75
5.1.6	Les enjeux d'un mandat	p.76
<u>5.2</u>	<u>L'analyse de l'environnement</u>	p.77
5.2.1	Commentaires généraux reliés à l'analyse de l'environnement	p.79
5.2.2	L'environnement social	p.81
5.2.3	L'environnement politique	p.83
5.2.4	L'environnement économique	p.84
5.2.5	L'environnement industriel	p.86
5.2.6	L'environnement technologique	p.88

5.3	<u>Les détenteurs d'enjeux</u>	p.90
5.4	<u>Autres facteurs de l'implication en stratégie</u>	p.93
5.4.1	L'intensité de l'implication en stratégie	p.94
5.4.2	L'importance de la stratégie pour les cabinets de RP	p.97
5.4.3	La perception de l'information soumise	p.98
6.	La discussion des résultats	p.101
6.1	<u>Les facteurs qui limitent l'implication en stratégie</u>	p.101
6.1.1	La confusion autour du terme stratégie	p.102
6.1.2	Les communications avant tout	p.104
6.2	<u>Les facteurs qui influencent positivement l'implication en stratégie</u>	
	p. 105	
6.2.1	Importance accrue de la communication	p.105
6.2.2	Les sous-stratégies	p.106
6.3	<u>Conclusions sur le questionnaire</u>	p.106
6.3.1	Le mandataire	p.107
6.3.2	L'analyse de l'environnement	p.108
6.3.2.1	L'environnement social	p.109
6.3.2.2	L'environnement politique	p.110
6.3.2.3	L'environnement économique	p.111
6.3.2.4	L'environnement industriel	p.112
6.3.2.5	L'environnement technologique	p.113
6.3.3	Les détenteurs d'enjeux	p.114
6.3.4	L'intensité de l'implication en stratégie	p.116
6.3.4.1	Le type de client	p.116
6.3.4.2	La taille et le stade de développement du client	p.117
6.3.4.3	Les contraintes budgétaires	p.117
6.3.4.4	Le sujet abordé	p.117
6.3.4.5	Le rôle occupé par le cabinet de relations publiques	p.118
6.3.5	Perception de l'information soumise	p.118
7.	Conclusion	p.120
7.1	<u>Conclusions de la recherche</u>	p.120
7.2	<u>Limites de la recherche</u>	p.122
7.3	<u>Avenues de recherche</u>	p.123
	Annexe 1 Questionnaire d'entrevue (oral)	p.126
	Annexe 2 Questionnaire à choix de réponse	p.128
	Bibliographie	p.131

Tableaux et Figures

Tableau 1 : Les tâches techniques et de gestion en relations publiques	p.10
Tableau 2 : Réponses au questionnaire écrit : environnement social	p.81
Tableau 3 : Réponses au questionnaires écrit : environnement politique	p.83
Tableau 4 : Réponses au questionnaire écrit : environnement économique	p.85
Tableau 5 : Réponses au questionnaire écrit : environnement industriel	p.86
Tableau 6 : Réponses au questionnaire écrit : environnement technologique	p.89
Tableau 7 : Réponses au questionnaire écrit : les clients	p.91
Tableau 8 : Réponses au questionnaire écrit : les actionnaires et la communauté des investisseurs	p.91
Tableau 9 : Réponses au questionnaire écrit : les employés	p.92
Tableau 10 : Réponses au questionnaire écrit : les médias	p.92
Tableau 11 : Réponses au questionnaire écrit : les compétiteurs	p.92
Tableau 12 : Réponses au questionnaire écrit : les partenaires d'affaire de l'entreprise	p.92
Tableau 13 : Réponses au questionnaire écrit : les gouvernements	p.93
Tableau 14 : Réponses au questionnaire écrit : la communauté et le public en général	p.93
Tableau 15 : Réponse au questionnaire écrit : l'intensité de l'implication	p.94
Tableau 16 : Réponses au questionnaire écrit : considération de l'apport	p.98
Tableau 17 : Facteurs qui influencent l'implication des RP en stratégie	p.119
Tableau 18 : Autres facteurs influençant l'implication des RP en stratégie	p.119
Figure 1 : Les rôles du gestionnaire de Mintzberg	p.18
Figure 2 : Le modèle d'Andrews (1987) sur la formulation de la stratégie	p.36
Figure 3 : Cadre théorique de la présente étude	p.48

Remerciements

Le présent mémoire a été un exercice académique et personnel. L'aventure a été des plus stimulante et enrichissante. Toutefois, je ne peux pas en recevoir tout le crédit. Plusieurs personnes ont directement et indirectement permis la réalisation de ce mémoire. Je me dois ainsi de remercier plusieurs personnes qui m'ont aidé et appuyé tout au long de la recherche. Ainsi, je tiens particulièrement à remercier les personnes suivantes :

- Jean-Michel Viola pour les conseils et le soutien précieux.
- toutes les personnes qui ont très gentiment et généreusement accepté de participer à cette recherche. Leur aide a été des plus appréciée.
- HEC-Montréal pour m'avoir procuré un environnement scolaire stimulant.

Ce mémoire est également pour moi l'aboutissement de mes études universitaires. À cet égard, je suis redevable à plusieurs personnes qui m'ont encouragé à me dépasser et à persévérer. Je tiens donc à remercier les personnes suivantes pour leur support et encouragement :

- merci à ma famille et à mes amis qui m'ont procuré encouragements, support et amour;
- merci à tous les professeurs et enseignants que j'ai côtoyés tout au long de mes études et qui ont su partager avec passion leurs connaissances.

À vous tous, merci!

1. Revue de littérature

À tout moment, les dirigeants d'entreprises se demandent quelles sont les stratégies, les actions et les précautions qu'ils doivent adopter pour que leurs organisations restent compétitives. On le sait fort bien, le monde des affaires est en mutation constante due, entre autre chose, à la compétitivité. Les dirigeants se doivent de trouver continuellement des solutions et des actions qui répondent à ces défis. Plusieurs axes d'interventions peuvent alors se dessiner. Certains trouveront leurs réponses dans le développement des ressources humaines, d'autres dans de nouveaux procédés de production ou d'autres se pencheront sur l'amélioration de leur système marketing. Tout dépendra de la situation de l'entreprise, des défis auxquels elle fait face et de l'environnement d'affaire.

Plusieurs dirigeants se sont intéressés, quant à eux, à l'image de leur entreprise et à l'impact de cette image dans l'environnement. De plus en plus, les entreprises prennent conscience de l'importance stratégique de l'image. Pour plusieurs, l'image est devenue un actif intangible important dont il faut prendre en compte. Les relations publiques sont justement une fonction sur laquelle les entreprises pourraient s'appuyer afin de parfaire leur image organisationnelle et de mieux comprendre leur environnement. Pourtant, les chercheurs en gestion stratégique se sont peu intéressés, jusqu'à présent, à l'apport des relations publiques dans le champ de la stratégie. Ce faisant, notre étude cherche à mieux comprendre ces apports et à constater l'implication actuelle des relations publiques dans le champ de la formulation ¹ de la stratégie. La recherche permettra également de comprendre comment on peut mieux intégrer les relations publiques dans la démarche stratégique.

¹ La formulation de la stratégie est également appelée la conception de la stratégie, la planification de la stratégie (ou planification stratégique). Ces différentes appellations renvoient toutes à la même idée du processus de la création de la stratégie. Nous utiliserons, au cours de cette recherche, ces termes indifféremment.

1.1 Relations Publiques: développement, définitions, rôles

Comme bien des fonctions des entreprises, le domaine des relations publiques est une sphère d'activité encore assez récente puisqu'elle n'existait pas au XIXe siècle. Il nous importe donc, dans un premier temps, de comprendre ce que constituent réellement les relations publiques, comment elles ont émergé, comment elles se sont développées et ce qu'elles sont devenues aujourd'hui dans le monde des affaires. Ainsi, nous survolerons brièvement son développement à travers le temps, pour ensuite définir ce qu'elles sont aujourd'hui, et, enfin, nous présenterons les différents rôles joués par les services de relations publiques, de même que les différentes avenues possibles aux praticiens du domaine.

1.1.1 Le développement des relations publiques

Que l'on parle de communications corporatives (*corporate communications*), des affaires publiques (*public affairs*), des relations corporatives (*corporate relations*), des affaires publiques corporatives (*corporate public affairs*), des affaires corporatives (*corporate affairs*) ou des informations publiques (*public information*), on est toujours en présence du même concept. Toutes ces appellations renvoient au concept des relations publiques.

Bien qu'une multitude d'expressions soient utilisées pour parler des relations publiques, celles-ci sont encore peu comprises du public et parfois même au sein des organisations. La principale raison expliquant cette méconnaissance pourrait être, tout simplement, la relative nouveauté de ce domaine. C'est qu'il faut savoir que les relations publiques sont un domaine assez récent qui s'est d'abord développé au XXe siècle.

Avant de nous pencher sur le développement des relations publiques, il est toutefois nécessaire de préciser, comme le fait Wilcox et al. (2003) que, bien que les relations publiques soient un phénomène du XXe siècle, ses racines sont profondément ancrées dans l'histoire humaine, «.. in a sense it is as old as human

communication itself. » (p.28). Depuis les civilisations de l'Antiquité, et peut-être même avant, l'humain a utilisé les discours, les arts, la littérature, l'organisation d'événements et autres tactiques dans des buts similaires que les actions entreprises par les services de relations publiques d'aujourd'hui (Wilcox, 2003).

Sans toutefois remonter à toute l'évolution des communications, il peut s'avérer utile de survoler les domaines de l'agent de presse (*press agency*), de la publicité et de la consultation en image pour comprendre l'émergence des relations publiques.

D'abord, est apparu au XIXe siècle le domaine des agents de presse (*press agency*). « Some of the more fun and flamboyant aspects of public relations today trace their roots to the development of press agency. » (Wilcox et al., 2003, p. 29). Au XIXe siècle, la *press agency* est utilisée pour promouvoir et publiciser des événements de tous genres (spectacles, cirques, élections...) et, ce, souvent dans des styles flamboyants et par l'utilisation de techniques parfois malhonnêtes. Le plus célèbre de ces acteurs de l'époque est certainement Phineas T. Barnum qui n'hésitait aucunement devant les coups d'éclats et les exagérations pour mousser les tournées de son célèbre cirque.

De même, le domaine de la publicité est utile pour comprendre les racines des relations publiques. « Publicity, which consists mainly of the issuing of news releases to media about the activities of an organization or an individual, is one of the earliest forms of public relations. » (Wilcox et al., 2003, p. 31). Des Romains à aujourd'hui, les publicités (affiches, brochures, pamphlets...) ont été utilisées afin d'attirer l'attention sur tel ou tel événement, ou pour influencer l'opinion publique, comme, par exemple, lors d'élections ou de luttes comme celle contre l'esclavage ou pour le droit de vote des femmes.

Enfin, la consultation en image est un autre phénomène à la base des relations publiques. « The combination of stubborn management attitudes and improper

actions, labor strife, and widespread public criticism produced the first public relations counselor, Ivy Ledbetter Lee.» (Wilcox et al., 2003, p.37). Lee, qui offrit ses services à partir du début du XXe siècle, amena plusieurs entreprises et dirigeants de son époque à redorer et à entretenir leur image (charité et philanthropie, entrevues aux journalistes et meilleures communications et transparence envers ces journalistes), mais aussi à amener ces derniers à mieux prendre en compte leurs publics.

C'est toutefois à Edward L. Bernays que revient le titre de père des relations publiques. Bernays qui a commencé sa carrière dans les années 1910 a travaillé pour plusieurs grandes entreprises et a rédigé plusieurs ouvrages sur les fondements des relations publiques et de la construction de l'opinion publique². Bernays, plus que tout autre individu, a jeté les bases des stratégies et pratiques des relations publiques aux États-Unis (Ewen, 1996).

Sous l'impulsion de Bernays, mais également par d'autres pionniers tels que Benjamin Sonnenberg, Rex Harlow, Leone Baxter et Henry C. Rogers, les relations publiques ont gagné en reconnaissance et en importance au sein des organisations tant publiques que privées. Au cours des deux grandes guerres mondiales du XXe siècle, le gouvernement américain, par l'entremise du *Creel Committee* (Première Guerre mondiale) et du Office of War Information (Deuxième Guerre mondiale), a investi beaucoup d'énergies dans la promotion de l'effort de guerre et de la loyauté envers l'État. Au cours de cette première moitié du XXe siècle, les entreprises comprirent également, de plus en plus, l'importance de bonnes relations avec leurs différents publics. Des personnes, comme Arthur W. Page, président de American Telephone & Telegraph Company, et Alfred P. Sloan, dirigeant chez General Motors Corporation, sont connues comme étant des pionniers du domaine corporatif qui ont su reconnaître la nécessité d'une meilleure communication. Ces dirigeants ont accordé leur confiance aux relations publiques

² Voici les principaux ouvrages de Barnays: *Crystallizing Public Opinion*; *Propaganda*; *The Engineering of Consent*; *Biography of an Idea : Memoirs of Public Relations Counsel Edward L. Bernays*.

et ont fait de celles-ci une fonction du management (Wilcox et al., 2003). Il faut dire que certaines entreprises qui ont rapidement misé sur les relations publiques dans leurs communications avec l'externe, ont agi ainsi par ce qu'elles ressentaient le besoin de s'humaniser auprès des publics (Marion, 1998). La première moitié du XXe siècle a été ponctuée de conflits sociaux et de luttes syndicales qui, plus souvent qu'autrement, projeté une image négative des organisations et de leurs hauts dirigeants.

Après la Seconde Guerre mondiale et tout au long de la seconde moitié du vingtième siècle, des services de relations publiques ont connu à une formidable expansion de leurs activités. Les entreprises qui ne possédaient pas de département de relations publiques en ont mis sur pied, et ceux existant ont vu une expansion de leurs activités et de leurs ressources (Wilcox et al., 2003). C'est à cette époque que les relations publiques ont réussi à s'ancrer au sein des organisations, et ce, parce que les organisations ont alors compris l'importance de communiquer avec leurs publics. «Nevertheless, the idea that the image of the company, and even its identity, should be conceived in a comprehensive way has only recently become generalised.» (Marion, 1998, p. 661). Que les postes de gestionnaire des communications soient principalement apparus au cours des années 70 constitue une preuve que le phénomène est assez récent. Toutefois, aujourd'hui, il existerait peu d'exemples de grandes entreprises ne possédant pas de services de relations publiques. Certes, d'une entreprise à l'autre, ces départements varient en taille et en pouvoir, mais font maintenant partie du paysage.

1.1.2 Définition du concept des relations publiques

On a vu que le domaine des relations publiques a grandement évolué depuis ses balbutiements du début du XXe siècle. À mesure que se développaient les relations publiques, qu'elles prenaient leurs places au sein des organisations et qu'on offrait au sein des établissements d'enseignement des programmes exclusivement centrés sur les relations publiques, la définition même du concept

évoluait. Si à ses débuts, il s'agissait de créer l'attention sur un événement, une personne ou une organisation ou de gérer l'image du client au sein des différents publics et médias, aujourd'hui les relations publiques sont plus complexes. La conception même des relations publiques a donc évolué au cours du temps, de même que son approche. Par exemple, dans un premier temps, l'approche se voulait dans une direction, par exemple, des relationnistes envers les publics; mais aujourd'hui, il s'agit d'un processus bidirectionnel, dans le sens où non seulement les publics écoutent les messages des relationnistes, mais également ces derniers ont comme devoir d'écouter et de comprendre leurs publics.

Évidemment, avec l'énorme production littéraire (qu'elle soit scientifique ou professionnelle), une multitude de définitions sont proposées pour le concept de relations publiques. À titre d'exemple, Wilcox et al. (2003) indiquent que Rex Harlow, un pionnier de l'enseignement des relations publiques et fondateur d'une organisation qui deviendra la Public Relations Society of America, a trouvé plus de 500 définitions du concept. Pour notre part, nous retenons celle présentée par Cutlip, Center et Broom (2000) qui définissent le concept de façon suivante :

« Public relations is the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends. » (p.6)

Nous retenons cette définition parce qu'elle est succincte; elle fait apparaître le caractère bidirectionnel ³ des relations publiques et fait ressortir l'importance des différents publics pour l'entreprise (amenant succès ou échec).

1.1.3 Rôles et fonctions des relations publiques

Jusqu'à présent, nous avons présenté l'évolution des relations publiques depuis ses balbutiements et nous en avons défini le concept. Toutefois, il nous reste

³ Par le caractère bidirectionnelle, nous parlons d'une communication à double sens. C'est-à-dire de la communication de l'entreprise vers ses publics et vice versa. Il s'agit donc d'une communication partagée entre l'entreprise et ses publics et non pas unidirectionnelle.

encore à comprendre ce que font concrètement les relations publiques au sein des organisations.

Nous avons vu, dans la définition retenue, que les relations publiques sont une fonction de gestion. Partant de ce constat, on doit alors se demander ce que les relations publiques font au sein des entreprises. Wilcox et al (2003) énumèrent 15 fonctions relevant des relations publiques : le conseil (*counseling*), la recherche (*research*), les relations avec les médias (*media relations*), la publicité (*publicity*), les relations avec employés (*employee/member relations*), les relations avec la communauté (*community relations*), les affaires publiques (*public affairs*), les relations avec les différents paliers de gouvernements (*government affairs*), les enjeux de gestion (*issues management*)⁴, les relations financières (*financial relations*), les relations avec les autres firmes du secteur d'activité (*industry relations*), les levées de fond (*development/fund-raising*), relations multiculturelles (*multicultural relations/workplace diversity*), les événements spéciaux (*special events*) et les communications marketing (*marketing communications*). Il faut noter que les auteurs utilisent parfois des termes différents pour désigner les fonctions des relations publiques. Par exemple, Cutlip, Center et Broom (1999) utilisent les termes *press agency* pour désigner les relations avec les médias, et le terme *lobbying* pour désigner, entre autre chose, les relations avec les gouvernements. D'une façon générale, des gestionnaires d'entreprises qui ont été désignées les plus admirées aux États-Unis en 1994 ont décrit leurs principaux rôles comme étant les suivants : la promotion de l'entreprise et de son image, le conseil, la transmission et la formulation du message, l'accent mis sur la vente du produit ou du service et l'entretien de bonnes relations avec les médias (Skolnick, 1994). Marion (1998), de son côté, a divisé les fonctions des relations publiques en

⁴ «Issue management is all about identifying risk and opportunity before your key audiences can. It is also about having the capacity to act quickly in order to seize opportunity or to avert risk before impacts or implications become relevant to your business's operations and/or reputation.» (Palese et Crane, 2002). Dans sa préoccupation des publics de l'organisation, les relations publiques sont, dans ce cas, un acteur de choix pour intervenir dans le repérage et l'analyse des enjeux de gestion. En fait, plus l'organisation sera originale dans son utilisation des relations publiques, plus celles-ci pourront apporter une contribution effective et originale à l'organisation.

trois groupes : les relations externes, les relations internes et la publicité corporative incluant son identité visuelle.

Il existe donc différentes façons de regrouper ou diviser les différentes fonctions et tâches des relations publiques, mais quelle que soit la division utilisée par les auteurs et les professionnels, au bout du compte, on retrouve les mêmes éléments constitutifs de ce que font les relations publiques. Ce n'est toutefois pas le cas au sein des organisations. Dans certains cas, certaines des tâches énumérées plus haut sont rattachées au service du marketing, au service des ressources humaines ou à d'autres départements. La fonction des relations publiques est encore jeune; elle évolue et continuera certainement d'évoluer.

Le plus important à comprendre au sujet des fonctions des relations publiques, c'est qu'elles ont pour but de faire le lien communication entre l'organisation et ses publics. Cette communication se doit d'être bidirectionnelle, comme nous l'avons mentionné plus haut. Fini le temps de la propagande; les organisations se doivent maintenant d'être à l'écoute. En ce sens, Maisonneuve, Lamarche et St-Amand (1999) nous parlent des relations publiques comme une fonction bicéphale :

« Judicieusement utilisées par les organisations, les relations publiques contribuent à améliorer leur mode de gestion et de communication ainsi que la perception qu'ont les divers publics de ces organisations. Les relations publiques peuvent réunir les conditions nécessaires à l'établissement d'un réel dialogue avec les divers interlocuteurs de l'organisation, lui permettant ainsi d'être influencée autant que d'influencer. »
(p.6)

Dozier et Broom (1995) acquiescent dans le même sens, en affirmant que les praticiens des relations publiques créent les opportunités pour le management de l'organisation et ses publics clés de communiquer l'un envers l'autre. Les relations publiques s'occupent des relations et communications entre l'organisation et ses publics. Mais justement quels sont ses publics? Heiss et Fraser (2000) identifient onze publics clés (ou *key stakeholders*) qui doivent être

au centre de l'attention et des actions des relations publiques : les clients; les clients potentiels; les alliances et les partenaires (comme les fournisseurs); les employés; les actionnaires et la communauté des investisseurs; les distributeurs; les médias; la communauté; les gouvernements; les regroupements et les ordres professionnels; et le public en général. Ceux-ci représentent donc les publics dont doivent se soucier les organisations dans la gestion quotidienne de leurs activités.

Il importe donc pour les organisations de maintenir de bonnes relations et une bonne réputation auprès de ses publics. Aujourd'hui et dans le futur, on s'attend d'ailleurs que l'entretien de la réputation fera jouer un plus grand rôle aux relations publiques (Strenski, 1998; Skykes, 2002). Enfin, il faut noter que, dans l'exercice de leurs fonctions, les professionnels des relations publiques sont amenés à représenter différents intérêts qui peuvent parfois être contradictoires. Si par exemple, les professionnels des relations publiques sont appelés à représenter l'organisation dans les relations externes auprès des différents publics, au niveau interne, ces mêmes professionnels des relations publiques peuvent être appelés à représenter les intérêts des publics, auprès des dirigeants de l'entreprise dans le but de bien faire comprendre les enjeux et différentes perceptions à la haute direction (Dozier et Broom, 1995).

À l'intérieur des départements de relations publiques, on retrouve généralement deux types de tâches : les tâches techniques et les tâches de gestion. Les tâches techniques, effectuées par les techniciens, sont celles qui ont trait à la production et à la dissémination des communications : rédaction de discours, de rapports annuels et de communiqués de presse, création et entretien du site Web, ect... « When limited to this role, however, practitioners typically do not participate significantly in management decision making and strategic planning. » (Cutlip, Center et Broom, 1999, p. 40). Ces dernières tâches, on l'aura compris, reviennent aux gestionnaires, et si les relations publiques sont incluses dans la formulation de la stratégie, ce seront ces gestionnaires qui y seront impliqués. Le

tableau 1 présente sommairement la description des tâches reliées aux techniciens et aux gestionnaires.

Tableau 1 : Tâches techniques et de gestion en relations publiques ⁵

Tâches techniques	Tâches de gestion
Production de messages (ex: communiqués de presse)	Planification et gestion des budgets
Exécution du programmes de communication	Conception des politiques de communication
Gestion de la correspondance	Supervision du travail des subordonnées
Recherche (exécution et analyse)	Rôle de conseil
Préparation d'événements	Gestion des programmes de relations publiques
Rédaction de discours	Réunion avec les clients
	Évaluation des résultats des programmes
	Implantation de nouveaux programmes
	Recherche (exécution et analyse)
	Préparation d'événements
	Relations avec les médias
	Production de messages
	Communication d'informations

Toutefois, deux bémols doivent être ajoutés par rapport aux fonctions des praticiens des relations publiques. Premièrement, cette division entre technicien et gestionnaire est contestée par certains. Toth et al. (1998) mettent en garde qu'il peut être trompeur de voir ainsi les choses, car il serait faux de croire que tous les techniciens ont des tâches semblables de même que pour les gestionnaires. En plus, la division entre les tâches techniques et les tâches de gestion n'est pas toujours aussi évidente que cela puisse paraître. Par exemple, il arrive souvent que les gestionnaires accomplissent, dans le cadre de leurs fonctions, des tâches de nature technique telle que la rédaction de discours ou de communiqués de presse. Deuxièmement, le rôle des gestionnaires des relations publiques est embryonnaire et encore mal compris. Leurs rôles varient d'une organisation à une autre et d'un pays à un autre (Dolphin et Fan, 2000). De même, selon l'auteur, les chercheurs accordent une importance différente quant à la place que les relations publiques doivent occuper au sein des entreprises. C'est donc dire qu'il n'existe pas

⁵ Tableau inspiré de Toth et al. (1998) p. 153-154.

d'unanimité sur le rôle des gestionnaires des relations publiques et sur la place que doivent occuper celles-ci dans les organisations.

Enfin, il importe de préciser qu'il existe deux grandes avenues aux praticiens des relations publiques. D'abord, il est possible de travailler au sein de cabinets de relations publiques. Quelques uns des plus connus dans le monde sont : Burson-Marsteller, Shandwick, Porter Novelli International, Fleishman-Hillard, Edelman Public Relations Worldwide et Ketchum Public Relations. Plus près de nous, au Québec, on peut penser à la firme National. Les praticiens peuvent également exercer leurs fonctions à l'intérieur même des organisations, habituellement au sein d'un département de relations publiques. Dans ce cas, il importera aux gestionnaires de ces départements d'être en lien direct avec le haut management de l'entreprise. Ce sera une condition importante au succès et à l'apport des relations publiques au sein des entreprises (Plowman, 2005, Heiss et Fraser, 2000, Lauzen, 1995, Grates, 1995). Ce lien avec le haut management est d'autant plus important parce que c'est ce dernier qui décide des grandes orientations et de la stratégie.

L'accès à la haute direction et la capacité d'influencer cette dernière peuvent toutefois être affectés par un écueil : celui du positionnement des relations publiques au sein de l'organisation. Lorsque les relations publiques sont un service à part des autres fonctions, elles bénéficient généralement d'un bon accès à la haute direction. Toutefois, et c'est ici que se présente l'écueil, si les relations publiques sont intégrées à l'intérieur d'une autre fonction, alors il peut arriver que l'importance des relations soit fortement diminuée; elles peuvent même être privées d'un accès de qualité à la haute direction. Dans ce cas, les relations publiques sont appelées à jouer un rôle de support et seront peu en mesure d'affecter la prise des décisions importantes, comme celles ayant trait à la stratégie.

1.2.1 Les relations publiques et la stratégie

Après avoir survolé le développement des relations publiques, sa définition et ses rôles, nous voulons maintenant les mettre en lien avec la stratégie d'entreprise. La question est de savoir si les relations publiques ont aujourd'hui, suite à l'évolution de leurs rôles et de leurs tâches, investi le domaine de la stratégie d'entreprise? De prime à bord, il ne s'agit pas d'une tâche traditionnellement associée aux relations publiques, du moins en ce qui a trait à sa formulation. D'ailleurs, on ne retrouve pas la formulation de la stratégie dans l'énumération des tâches qui leur sont associées par les différents auteurs en relations publiques et en gestion stratégique (voir point 1.1.3). Afin de répondre à cette interrogation, il nous faudra d'abord discuter brièvement de ce qu'est la stratégie d'entreprise. Ensuite, nous tenterons de situer les relations publiques au sein du champ stratégique.

1.2.1 La stratégie d'entreprise

Comme pour ce qui est de la définition du concept des relations publiques, il existe une multitude de définitions quant au concept de stratégie. Bien qu'il existe des différences quant à la formulation de la définition, il reste que toutes ces définitions réfèrent à l'idée générale d'une vision et d'une planification de l'action de l'organisation. Dit simplement, la stratégie c'est se demander, où on va (vision stratégique) et comment on y va (plan stratégique). Il s'agit donc de la réflexion et de l'implantation de grandes lignes directrices qui guideront une organisation dans une perspective de moyen et à long termes.

Présentée, d'une façon plus élaborée, « Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a changing environment and to fulfil stakeholder expectations.» (Johnson et Scholes, 2002, p.10)

1.2.2 Les rapports des relations publiques dans la stratégie

Ayant défini ce qu'est la stratégie de l'entreprise, il nous importe de connaître en quoi les relations publiques peuvent s'insérer ou non dans le champ de la stratégie. De prime à bord, on serait tenté de croire que les deux champs d'activités sont séparés l'un de l'autre. Lorsque l'on confronte leurs définitions respectives, on ne peut voir, à première vue, de lieux communs. Toutefois, cette impression est des plus fausses. Il existe dans les faits une imbrication entre les relations publiques et la stratégie, et ce, à différents niveaux.

Historiquement, la formulation et la gestion de la stratégie relèvent de la haute direction de l'entreprise. Dans ce cas, s'avère-t-il pertinent d'inclure les relations publiques dans le processus de formulation? En fait, la principale raison à l'inclusion des relations publiques dans la formulation de la stratégie est sa connaissance des différents détenteurs d'enjeux (*stakeholders*) et des préoccupations et intérêts de ces derniers. Sur ce point, White et Dozier (1992) font état que les relations publiques peuvent contribuer à la formulation de la stratégie par leur rôle de *boundary-spanning capability*. C'est-à-dire que par les échanges produits par les relations publiques avec les différents publics de l'organisation, les relations publiques en viennent à mieux comprendre l'environnement de l'organisation et, du même coup, cette meilleure compréhension peut se refléter dans la formulation de meilleures stratégies qui tiennent compte des préoccupations et des intérêts des publics importants. Lauzen (1995) acquiesce dans cette direction : «Knowledge of many perspectives increases the value of public relations functions as managers participate in organization-wide strategic decision making.» (p. 290). C'est donc au sein des échanges entretenus par les relations publiques entre l'environnement et l'organisation, que celles-ci trouvent leur légitimité de s'insérer dans le processus de formulation de la stratégie.

Il faut également préciser que lorsqu'il est question de l'implication des relations publiques au sein de la stratégie, il existe, dans les faits, deux ordres

d'implication : une implication au niveau de la formulation même de la stratégie, et une implication au niveau de la communication de la stratégie. Cette communication doit se faire auprès des différents publics de l'organisation. La conception et la diffusion sont, par exemple, un exercice de relations publiques de la communication de la stratégie auprès des actionnaires. La communication de la stratégie peut également se faire à l'interne, comme par exemple auprès des employés. D'ailleurs, par rapport à ces derniers, Lippitt (1997) nous indique à ce sujet qu'il arrive souvent que la stratégie de l'entreprise ne soit pas communiquée clairement aux employés et que cette mauvaise communication peut nuire au déploiement efficace de la stratégie. Face à cette problématique, le service des relations publiques peut apporter une aide afin de permettre à l'organisation et à sa haute direction de mieux communiquer sa stratégie. Ce qui, par contre, nous intéresse plus particulièrement ici, c'est l'implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie.

Lorsque les organisations s'attachent à mieux comprendre leur environnement, c'est qu'elles cherchent à s'harmoniser avec celui-ci. Nadeau (1999) traite justement de cette question de l'harmonisation entre la stratégie et les différents acteurs de l'organisation. En fait, pour que la stratégie soit fructueuse, elle doit, selon l'auteur, recevoir l'appui des différents groupes gravitant dans et autour de l'organisation. Certains de ces groupes possèdent du pouvoir, alors que d'autres en possèdent moins, peu ou pas du tout. Ceux qui possèdent du pouvoir font, dans les faits, partie de la coalition du pouvoir. Celle-ci est double. D'un côté, on parle de coalition externe lorsque les membres de celle-ci ne font pas partie prenante de l'organisation. On pense, par exemple, au conseil d'administration, aux clients, aux fournisseurs, aux partenaires d'affaires, aux concurrents, aux associations sectorielles, aux créanciers, aux syndicats et autres associations d'employés, aux gouvernements et à leurs institutions, aux groupes de pressions, aux institutions d'enseignement et de recherche et aux défenseurs de l'intérêt public (journalistes, clergé, politiciens...). De l'autre côté, on parle de la coalition interne, lorsque l'on désigne les acteurs qui possèdent du pouvoir et de

l'influence et qui font partie prenante de l'organisation. Ce peut être, notamment, le président, les principaux dirigeants, les experts, les cadres ou les employés.

Évidemment, les attentes et les aspirations de ces groupes sont variées, différentes et parfois en contradiction. La haute direction d'une organisation a donc pour tâche de s'assurer que la satisfaction des différents groupes membres de la coalition du pouvoir soit suffisante pour que continue leur collaboration avec l'organisation. Si le profit constitue souvent la principale attente des différents groupes, elle ne constitue cependant pas la seule raison d'être. D'autres attentes peuvent motiver les acteurs, comme de la préservation des emplois, de l'influence politique ou culturelle ou des motifs nationalistes.

Afin de bien répondre aux différentes attentes de ceux qui peuvent influencer la prise de décision, il importe, pour la haute direction, de bien connaître et de bien comprendre les attentes et aspirations des acteurs de la coalition du pouvoir. Ensuite, le management se doit également «... d'être en constante négociation avec les différents groupes de la coalition du pouvoir afin de faciliter l'harmonisation des attentes et des aspirations de ces derniers à la capacité qu'a l'entreprise de les satisfaire.» (P.50). Enfin, les résultats obtenus se doivent d'être compatibles avec les demandes de coalition du pouvoir. Au bout du compte, le succès d'une organisation peut s'expliquer lorsque la position stratégique sait susciter un fort degré de concordance et d'harmonie avec : 1) les attentes; 2) l'environnement; 3) et les ressources. À ces propos de Nadeau (1999), nous ajoutons que les relations publiques peuvent jouer un rôle extrêmement crucial dans la connaissance des acteurs d'influence et dans l'apport d'inputs qui permettent l'harmonisation de leurs attentes.

Hafsi, Séguin et Toulouse (1999) se sont également intéressés aux liens entre la stratégie et la communauté dans laquelle gravite l'organisation. Pour ces auteurs, la stratégie est, entre autres choses, le prolongement du dirigeant. Mais parce que la stratégie entraîne du même souffle une communauté de personnes, la stratégie est également l'expression d'une communauté de personnes. Ainsi, dans

une organisation, «La réussite de l'action dépend de la capacité de canaliser les énergies et les compétences de chacun.» (P.55). Pour susciter cette coopération, il faut des mécanismes de gestion adéquats, et la prise en compte des valeurs, des croyances, des préoccupations éthiques et idéologiques de la communauté de l'organisation. «La stratégie est ... clairement la gestion de l'intégrité de la communauté de personnes et de la volonté de chacun d'apporter une contribution qui permette à l'organisation de survivre et de se développer.» (P.65)

Il faut également noter que les organisations ne sont pas des organismes fermés. Elles sont constamment en interaction avec l'environnement qui peut être de différente nature telle que l'environnement économique, l'environnement politique ou l'environnement socioculturel. En conséquence, les organisations tentent d'influencer cet environnement et elles sont également influencées par cet environnement. De cette interaction avec l'environnement, on doit également tenir compte de la légitimité des organisations. Dépendamment de la stratégie choisie, cette légitimité peut être rehaussée ou diminuée. «Pour légitimer leurs orientations et leurs activités, les entreprises ont souvent privilégié une approche de relations publiques.» (p.71). Cependant, une campagne de presse, une commandite d'événement et des vœux pieux ne suffiront plus maintenant à convaincre les différents détenteurs d'enjeux que la présence sociale de l'organisation est bénéfique. L'organisation se doit dans les faits de prouver sa légitimité, et ce, par l'ensemble de ses actions. Encore ici, selon nous, les relations publiques peuvent amener un apport important dans l'engagement des forces internes vers les buts organisationnels et dans l'interaction entre l'organisation et son environnement.

Andrews (1987) s'est également penché sur la relation entre l'environnement et la stratégie. Pour l'auteur, les organisations doivent tenir compte de la communauté et de la société environnante, et leurs actions doivent également être socialement responsables. Lors de la formulation de la stratégie, on doit tenir compte de quatre différentes sphères dans la formulation de la stratégie. Andrews (1987) a ainsi identifié: 1) l'analyse des opportunités et des menaces de l'environnement; 2) l'analyse des forces et faiblesses de l'organisation; 3)

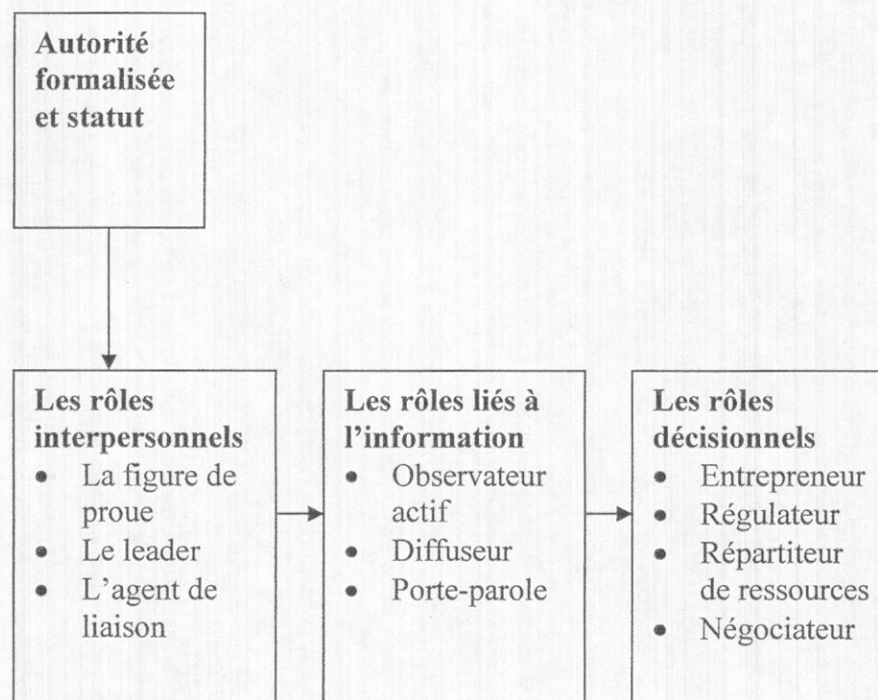
l'analyse des valeurs, des aspirations et des idéaux de la haute direction; et 4) la reconnaissance des obligations de l'organisation envers la société.

Cette reconnaissance des obligations envers la société, c'est-à-dire des autres segments de la société autres que les actionnaires, représente pour Andrews la nécessité d'une concordance entre la stratégie des organisations et la société dans laquelle ces organisations oeuvrent. Ça peut sembler trivial pour certains, mais ce n'est pas toujours le cas. On peut penser aux récents scandales de Enron, Worldcom et Nortel, pour ne nommer que ceux-là, pour se rendre compte que les organisations n'agissent pas toujours dans le meilleur intérêt de la société. Ces scandales ont entaché l'image des entreprises et de leurs gestionnaires. La recherche du profit à tout prix ne peut être le seul guide des organisations, car celles-ci ne vivent pas en vase clos et elles doivent pouvoir établir et entretenir des liens de coopération avec la société. Pour s'assurer de la meilleure coopération possible, les organisations se doivent d'agir de façon responsable et avec éthique. En fait, il importe que les valeurs de l'organisation soient en concordance avec celles de la société.

Cette société, elle se divise en cinq acteurs dont on doit prioritairement se soucier. Il s'agit de l'international, du national, de la communauté locale, de l'industrie et de la compagnie elle-même. Par exemple, au niveau de l'international, on se questionnera sur la façon de faire affaire dans les différents pays. Au niveau national, sur la question des relations avec l'État. Pour la communauté locale, on se questionnera sur ses besoins. Tandis qu'au niveau de l'industrie, ce peut être la question de la coopération avec les concurrents. Enfin, au niveau de la compagnie, ce peut être les relations avec les employés. Bref, ce ne sont là que des exemples qui permettent d'illustrer les enjeux associés aux cinq grands acteurs. Une fois de plus, selon nous, les relations publiques peuvent apporter une immense contribution dans la formulation de la stratégie, et ce, par sa connaissance de l'environnement et de l'importance grandissante des questions de responsabilité sociale des entreprises.

Il existe donc un lien entre la stratégie et les relations publiques. Toutefois, il faut comprendre que les relations publiques ne sont pas les seuls maîtres de la collecte et de la diffusion de l'information dans les organisations. Fayol (1917) avait résumé les fonctions du gestionnaire, ou manager, comme étant de planifier, d'organiser, de coordonner et de contrôler. Toutefois, cette énumération fait abstraction du rôle de la communication occupé par les gestionnaires. En effet, ces derniers occupent, selon Mintzberg (1998), une place centrale quant à l'information. L'auteur s'est intéressé aux différents rôles joués par les gestionnaires. Il a ainsi divisé ces rôles en 3 catégories : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels (voir figure 1).

Figure 1 : Les rôles du gestionnaire de Mintzberg



Henry Mintzberg (1998) p. 37

Les rôles liés à l'information peuvent nous permettre de comprendre qu'une bonne partie du travail des gestionnaires est liée à l'information et à des tâches de la sphère des relations publiques. Par ses relations interpersonnelles avec

ses subordonnés et par l'entremise de son réseau de contacts, le gestionnaire se situe au centre nerveux de l'organisation. Grâce à ces relations, il est souvent celui qui en le sait le plus sur son organisation, et au bout du compte, la communication constitue la plus grande partie de son travail.

Le gestionnaire est un observateur actif pour l'organisation. Il scrute de façon continue son environnement à la recherche d'informations. La majorité de celles-ci lui proviennent de son réseau de contacts qu'il a mis en place au cours du temps. Plus souvent qu'autrement, ces informations lui parviennent sous la forme verbale. «Grâce à ses contacts, le manager a un avantage naturel pour collecter ces informations informelles pour le compte de l'organisation » (Mintzberg, 1998, p. 40). Le gestionnaire est aussi un répartiteur et un diffuseur de l'information au sein de l'organisation. Il se doit de communiquer certaines informations à ses subordonnés et aux autres membres de son réseau de contact. Le gestionnaire est un porte-parole pour l'organisation. Il a souvent pour tâche de diffuser de l'information relative à l'organisation à l'extérieur de celles-ci. Que ce soit, par exemple, aux médias, aux cercles financiers ou autres, le gestionnaire est celui qui représente l'organisation face à plusieurs publics. Il se doit, également dans son rôle de porte-parole, d'informer et de satisfaire les demandes des personnes influentes qui exercent un pouvoir d'influence sur son organisation (actionnaires, créateurs...).

Les rôles interpersonnels peuvent également s'avérer pertinents quant à la compréhension des fonctions de relations publiques assumés par les gestionnaires, car ils ont trait également à la fonction de représentation et de communication avec l'extérieur. Le gestionnaire est pour l'organisation une figure de proue. Il est régulièrement appelé à recevoir des visiteurs et à répondre à différentes demandes par l'entremise de différents média que ce soit, par exemple, par téléphone ou par courrier. Le gestionnaire est aussi un agent de liaison, particulièrement avec l'extérieur. On peut noter à ce titre que «...les managers passent beaucoup plus de temps avec leurs pairs et d'autres personnes extérieures à l'organisation qu'avec leurs propres subordonnés...» (p.39). Cela s'explique par le fait que les managers

sont à la recherche constante d'informations, et une façon de recueillir l'information passe par ce réseau de contacts externes.

La recension des écrits de Bertin (1999), de Hafsi, Séguin et Toulouse (1999), d'Andrews (1987) et de Mintzberg (1998) nous permet finalement de démontrer les liens entre la stratégie et la satisfaction des détenteurs d'enjeux, la relation avec l'environnement et les différents rôles liés à la communication dans la gestion quotidienne des activités.

1.3. L'implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie

Après avoir fait part de la logique de l'insertion des relations publiques dans le champ de la stratégie et de sa formulation, il nous importe maintenant de confronter cette logique de l'implication avec ce qui a été observé par les différents auteurs. À ce sujet, nous identifions trois courants : 1) la volonté et l'identification d'une tendance à l'implication des relations publiques dans la stratégie; 2) l'implication dans la stratégie; et 3) la non-implication en stratégie.

1.3.1 La volonté et l'identification d'une tendance à l'implication des relations publiques dans la stratégie

Si aucun des écrits trouvés ne spécifie clairement que les relations publiques n'ont pas été incluses dans le processus de formulation de la stratégie ⁶, la recension de la littérature nous laisse croire qu'elles ne le furent pas beaucoup. Lorsque l'on consulte les différents écrits qui ont trait à l'implication des relations publiques en planification stratégique, on retrouve plusieurs auteurs qui disent souhaiter une implication des relations publiques en stratégie. Il s'agit même en fait de la majorité des écrits sur le sujet.

⁶ La seule exception trouvée est l'article de Davis (1995) qui traite des professionnels en relations publiques financières qui historiquement n'étaient pas consultés pour les discussions importantes dont celles en lien avec la stratégie de l'organisation.

D'abord, plusieurs auteurs font état de la nécessité pour les professionnels et les chercheurs des relations publiques de mieux comprendre le champ de la stratégie (Moss, Warnaby et Newman, 2000; Dibb, Simkin et Vancini, 1996; Penoyer, 2002; Steyn, 2003; Grates 1995). Si on reproche à la sphère des relations publiques sa faible conceptualisation de la stratégie, ces dernières années, des progrès ont cependant été effectués par les chercheurs du domaine sur la façon dont les relations publiques peuvent contribuer au management stratégique et comment les relations publiques peuvent elles même être gérées stratégiquement (Moss, Warnaby et Newman, 2000).

S'intéressant aux firmes de relations publiques, Dibb, Simkin et Vancini (1996) traitent du repositionnement de ces firmes vers la stratégie. Les auteurs rapportant les écrits de Horner (1992) nous disent que le plus important but à moyen et long terme est pour les firmes de relations publiques de ne plus non seulement être un outil de marketing, mais de s'établir comme un contributeur à la formulation de la stratégie. Pour faire ce changement de façon fructueuse, il faudra que les firmes forment leurs employés en management stratégique (changement interne). De plus, les firmes devront également démontrer de façon crédible qu'elles peuvent être un outil tactique et non pas seulement promotionnel (changement extérieur). Cette crédibilité ne peut être atteinte que par la démonstration des firmes de la compréhension de la stratégie de leurs clients. Anderson (2002) va dans la même direction : «If PR is to have a seat at the table, then PR practitioners must prove themselves strategic and accountable.» Enfin, il est clairement apparu que les firmes britanniques ont amorcé ce changement vers la stratégie, et ce, par la formation de leurs ressources humaines et par le recrutement (Dibb, Simkin et Vancini, 1996).

De leurs côtés, Heiss et Fraser (2000) ont pour avis que pour rencontrer les défis de la mondialisation, les organisations devront inclure les équipes de communication dans l'élaboration et l'implantation de la stratégie. La logique en est la suivante :

«Best-practices companies are balancing the global-local challenge of overall communication - advertising, branding and media relations. These companies are synchronizing international operations and coordinating these activities in communicating information from local subsidiaries to headquarters. In best-practice companies, corporate business strategies and objectives guide everything. The communicator's role is to support, highlight and reinforce those objectives through every communication medium.» (p. 29)

Les auteurs ajoutent que les relations publiques devront être alignées avec les autres fonctions de l'organisation. Et avec le nombre grandissant d'alliances entre les entreprises, les services de communication devront faire la coordination entre les différents membres partenaires. Enfin, les relations publiques auront pour tâche d'augmenter auprès des employés l'accent sur les objectifs organisationnels.

Penoyer (2002) se fait également l'apôtre d'une meilleure compréhension de la stratégie par les professionnels des relations publiques :

«In addition to traditional tools and methods, they need a broader, more sophisticated understanding of business strategy to make a positive impact on business performance through communication initiatives. Competitive intelligence⁷ fills that need. Today's successful communication programs are based on a solid foundation of competitive intelligence and the understanding of business strategy it offers PR practitioners.» (p.17)

Faisant référence à un sondage effectué par Fleishman-Hillard Inc. And Fuld & Co. auprès d'exécutifs de 53 grandes firmes aux États-Unis, il en ressort que 75% des ces gestionnaires de haut niveau étaient fortement en accord avec l'idée que dans le monde des affaires d'aujourd'hui, les professionnels des

⁷ L'auteur définit le concept d'intelligence compétitive (*competitive intelligence*) de la façon suivante: «Competitive intelligence is systematic, ethical process of monitoring a competitive environment by collecting and analyzing information that can affect the plans, decisions and activities of a business or organization... CI provides communicators in virtually any business or organization with information on and analysis of a wide variety of business issues and factors, including a competitor's positioning, actions, messaging and strategies; trends and issues in an industry or field; strengths, weaknesses, opportunities and threats facing an organization; and many other factors. Part of this task includes identifying the views, needs and concerns of stakeholder audiences (customers, investors, employees, etc.) as they affect and determine the organization's success.» (p.7)

relations publiques se devaient de comprendre la stratégie de leurs organisations. Pour Penoyer (2002), les entreprises profiteront de la meilleure compréhension de la stratégie par les professionnels des relations publiques, parce que ceux-ci pourront, au bout du compte, apporter une meilleure contribution à la performance organisationnelle par des initiatives de communication plus stratégiques et mieux informées.

Grates (1995), un autre auteur, est également en accord avec la nécessité pour les relations publiques de mieux comprendre la stratégie et d'établir des liens avec les différentes interfaces du client autres que le marketing et les communications. D'ailleurs, l'auteur rapporte que les changements dans le domaine de la consultation, où les frontières entre les divers métiers du domaine disparaissent, amènent également le besoin des relations publiques d'être en lien avec la stratégie des organisations. Selon lui, la stratégie guide tout, et les programmes de communication ne peuvent être efficaces que s'ils ne dérivent pas et s'intègrent avec la stratégie du client, en concordance avec l'environnement dans lequel ce dernier opère. De plus, les entreprises prennent en compte, de plus en plus, que la communication est le lien entre la stratégie et les résultats.

Certaines tendances affectant le monde des affaires d'aujourd'hui pourraient affecter, dans le futur, la place des relations publiques à l'intérieur des entreprises. Skykes (2002) note à ce sujet que les questions de la réputation des organisations, de la responsabilité sociale et de l'accroissement de l'importance des communications sont des facteurs qui influencent et influenceront le rôle joué par les relations publiques au sein des organisations. Il soutient également que la façon de gérer ces nouveaux enjeux pourra permettre d'attirer de nouveaux talents au sein des organisations.

De son côté, Fellman (1998) note que les changements économiques et technologiques amèneront un élargissement des fonctions des relations publiques. Il rapporte comme suit une entrevue avec un président (Lee Duffey) d'une firme

de relations publiques : «PR professionals will be more involved in helping clients develop business strategy... PR isn't just a function of marketing, as it was traditionally viewed. It cuts across the various functions of business... The implication for PR is that it's clearly becoming more important and more strategic.» (P. 4)

Bref, on peut se rendre compte que de multiples auteurs s'entendent pour dire que les relations publiques se doivent de mieux comprendre la stratégie et de participer à la formulation de celle-ci. Les raisons qui motivent ce changement ne sont pas toujours les mêmes : les changements dans le domaine des communications, les changements économiques, la disparition des frontières entre les différents métiers de la consultation, la prise en compte de l'apport potentiel des relations publiques, la mondialisation des marchés, la multiplication des alliances et des partenariats. Mais quelque soit la raison de ce souhait, ce désir de voir les relations publiques s'impliquer dans la formulation de la stratégie existe bel et bien.

1.3.2 L'implication des Relations Publiques dans la stratégie

Si certains auteurs souhaitent une plus grande implication des relations publiques dans le processus de formulation de la stratégie, certains auteurs remarquent déjà cette implication, comme en fait foi la citation suivante. «In some organizations, the top communicator plays an important role in strategic management and planning» (Dozier, Grunig et Grunig, 1995, p.88).

Dozier, Grunig et Grunig (1995) notent, comme nous venons de le voir, l'implication des relations publiques dans la stratégie. Ce faisant, les communicateurs permettent au reste de la coalition dominante de mieux se centrer face aux enjeux stratégiques que l'organisation rencontre. Les communicateurs de l'organisation apportent ainsi à la haute direction une expertise qui aide à prendre de meilleures décisions stratégiques.

Plowman (2005) note une plus grande demande du rôle joué par les relations publiques dans la gestion stratégique; et cette demande vient autant du côté des gestionnaires des organisations que des professionnels et académiciens du champ des relations publiques. La demande pousse également à non seulement une implication en stratégie, mais également à une gestion stratégique des relations publiques. L'auteur définit ce qu'est la gestion stratégique dans un contexte de relations publiques : «Public relations is strategic when it aids in formulating the organization's approach to accomplishing overall goals and then supports that effort in a coordinated and consistent manner.» (p. 132).⁸ Partant de cette approche de la gestion stratégique des relations publiques, ces dernières ont pour avantage d'identifier des problèmes potentiels entre l'organisation et ses détenteurs d'enjeux. L'identification de ces problèmes et leur gestion peuvent en bout de piste sauver des coûts pour l'entreprise (en évitant des problèmes). Ainsi, par une approche stratégique des relations publiques, celles-ci passent d'un rôle réactif (rôle traditionnel) à un rôle proactif (rôle moderne).

Goodman (2001) note également de son côté que la communication est vue de plus en plus de façon stratégique, que des gestionnaires perçoivent la communication comme étant de nature tactique et, qu'à l'heure de l'information, la communication est partie intégrante de la stratégie. L'auteur note aussi que la communication est de plus en plus complexe, stratégique et vitale pour la santé des organisations qu'elle ne l'était auparavant et ne peut que gagner de l'importance dans le futur.

Pour Heat (2001), il ne fait aucun doute que les relations publiques ont leur place au sein de la prise de décisions stratégiques. Sans donner d'exemples,

⁸ Wilson (2001) abonde dans le même sens : «Inquestionably, implicit in the definition of a strategic function is that it contributes to the overall organizational mission and goals... So, the strategic functions of public relations occurs when the efforts contribute to the overall success of the organization.» (p. 215).

l'auteur parle d'un ton affirmatif. Parlant des rôles des relations publiques, il affirme :

« It supports strategic business planning and management by understanding public policy and communicates to foster understanding, accuracy, and satisfaction as well as to minimize conflict... It recommends strategic planning options that may change operations, products, or services as well as communicate to establish mutual interests and achieve harmony with stakeholders.» (p. 36).

Bien que les chercheurs aient trouvé de multiples exemples dans lesquels les responsables des relations publiques ne sont pas impliqués dans la stratégie, Moss, Warnaby et Newman (2000) ont néanmoins trouvé, au cours de leur recherche, plusieurs exemples où les responsables de relations publiques sont activement impliqués dans la formulation de la stratégie. Les auteurs ont par la suite relevé plusieurs facteurs influençant l'implication ou non des responsables des relations publiques dans la formulation de la stratégie.

D'abord, la crédibilité personnelle et le standing dans l'organisation ont été un facteur souvent évoqué par les interviewés. Ce facteur fait référence aux caractéristiques personnelles des professionnels du champ des relations publiques, à savoir le respect et la crédibilité que le gestionnaire de relations publiques possède au sein d'une organisation. Ensuite, un autre facteur qui a clairement émergé est celui l'importance de la qualité et de l'expertise des responsables des relations publiques. C'est-à-dire ce qui comptait le plus pour les responsables de la stratégie n'était pas les habilités de communication ou médiatiques des responsables de relations publiques, mais plutôt leur compréhension des activités de l'organisation et des enjeux pouvant affectés celle-ci. La question de l'expertise et du background est également un facteur d'influence selon Plowman (2005). Autre facteur d'importance, c'est celui de la compréhension des attentes de la haute direction du haut management envers le département de relations publiques. Plus le haut management possédait une claire compréhension des relations publiques, et une vision moderne de celles-ci, plus les relations publiques étaient

impliquées dans la stratégie d'entreprise. Au contraire, plus les hauts responsables possédaient une vision des relations publiques comme un outil d'appui à l'organisation (par exemple, écrire les discours, répondre aux médias, dissémination des communications, etc...), moins les relations publiques étaient impliquées dans la stratégie.

Le contexte organisationnel et son industrie sont un autre facteur d'influence. Par exemple, il s'avère que dans des secteurs d'activités où l'environnement change rapidement, la valeur des relations publiques était plus largement reconnue. Dans un contexte où une entreprise entretient des liens importants avec l'État ou que l'industrie est fortement réglementée, là encore les relations publiques sont impliquées plus activement dans la stratégie.

La culture même des organisations influence l'implication ou non des relations publiques. Ici, il s'agit de l'historique de la place occupée par les relations publiques et donc de son pouvoir à l'intérieur de l'organisation, des relations entre les dirigeants, des jeux de coulisses, etc...

Enfin, la nature du processus de la formulation de la stratégie est un autre facteur d'influence sur l'implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie. Dans les cas où la formulation de la stratégie était fortement orientée du côté financier, les relations publiques en étaient généralement exclues. Un facteur également reconnu par Steyn (2003). Par contre, la tendance d'orienter la stratégie en fonction des détenteurs d'enjeux avait pour effet de favoriser l'implication des relations publiques.

Ce sont donc des facteurs qui influent sur la participation des relations publiques dans la formulation de la stratégie des organisations. Il importe toutefois de noter que ces facteurs jouent à sens inverse, c'est-à-dire qu'ils peuvent également expliquer la non-implication des relations publiques en stratégie.

Dolphin et Fan (2000) sont de ceux qui remarquent également, suite à une étude auprès du rôle joué par des gestionnaires de relations publiques au sein d'organisations britanniques, une implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie. « The findings suggest that the communication director plays an increasing role in the formulation of corporate strategy. » (p. 105). Il ajoute qu'au bout du compte, les relations publiques ont un rôle clé à jouer dans la planification de la stratégie.

Il existe donc, selon plusieurs auteurs, une tendance et une réalité d'une plus grande implication des professionnels des relations publiques dans la formulation de la stratégie. C'est dû à une nouvelle vision des communications en général et à la reconnaissance de l'apport des relations publiques dans la formulation de la stratégie. Les facteurs pouvant ou non entraîner l'implication en stratégie sont de divers ordres : la crédibilité et le standing des professionnels de relations publiques, la qualité de l'expertise telle la compréhension de la stratégie et de l'environnement d'affaire, la compréhension et les attentes de la haute direction envers les relations publiques, le contexte organisationnel et du secteur d'activité, et la nature du processus de formulation de la stratégie. Ces mêmes facteurs expliquant l'implication peuvent également expliquer la non-implication des relations publiques en stratégie.

1.3.3 La non-implication des relations publiques dans la stratégie

Certains auteurs voient donc une implication des relations publiques en stratégie. Par contre, d'autres auteurs remarquent plutôt l'absence de l'implication des relations publiques dans ce domaine. Pour ces auteurs, les causes ont trait principalement au non-intéressement à la question par les chercheurs en stratégie et par ceux des relations publiques. On trouve aussi d'autres causes que nous détaillons dans les sous-sections suivantes.

1.3.3.1 Désintéressement des auteurs de la stratégie et des relations publiques

Il semble que les chercheurs du domaine des relations publiques se sont peu intéressés à l'évolution des débats en stratégie. Par exemple, les débats entourant les questions de stratégie incrémentale, adaptative ou interprétative ont été largement ignorés par les chercheurs en relations publiques (Moss, Warnaby et Newman, 2000). De même, il est noté que la littérature en relations publiques s'est attardée à la stratégie au niveau de la planification de sa communication plutôt qu'à sa formulation (Steyn 2003). Autre exemple du peu d'intéressement, l'étude de Toth et al. (1998), qui s'attarde aux différents rôles pratiqués par les praticiens des relations publiques, ignore complètement la question de la stratégie. L'étude qui cherche à savoir ce que font quotidiennement les praticiens en relations publiques, et qui présente une liste assez exhaustive des différentes tâches et fonctions, ne s'est pas intéressée à la question de la stratégie.

De l'autre côté, la littérature relative au management a accordé peu d'importance au rôle stratégique des relations publiques. Soit parce que l'on perçoit ce domaine à un niveau d'appui technique au sein de l'organisation, comme par exemple la dissémination de la communication (Moss, Warnaby et Newman, 2000; Steyn 2003), ou soit parce que l'on accorde pas de rôle proactif aux relations publiques en stratégie (Steyn, 2003). «This might be caused by the fact that, in practise, there are few practitioners with the power to affect strategy formulation at the top management level.» (p. 176). En conséquence, on note également que peu a été écrit sur le rôle que devraient jouer les relations publiques dans la littérature de la stratégie (Steyn 2003).

1.3.3.2 Autres causes

L'indifférence des chercheurs n'est pas, à coup sûr, la seule explication de la non-implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie. Un problème relevé par les auteurs, c'est que bien que les gestionnaires des relations publiques se rapportent au haut dans la chaîne de commandement, il semble que

dans plusieurs cas ces responsables des relations publiques ne font pas partie de la coalition dominante responsable des politiques et de la stratégie (Moss, Warnaby et Newman, 2000). Ces chercheurs se sont rendus compte que pour plusieurs des interviewés leur participation dans la planification de la stratégie n'avait pas été automatique, mais qu'elle avait dû être gagnée. Selon Dozier, Grunig et Grunig (1995), les relations publiques ne peuvent influencer la prise de décisions stratégiques si la coalition dominante ne reconnaît pas la valeur ajoutée des communications. De même, le pouvoir des relations publiques sera perçu en fonction de leur capacité à apporter une contribution à la stratégie. C'est donc aux relations publiques de prouver qu'elles peuvent apporter un apport à la stratégie. Pour Dozier et Broom (1995), ce sont les rôles joués par les professionnels des relations publiques dans une organisation qui influencent leur participation dans la coalition dominante et donc dans la prise de décisions. La perception et la preuve de l'apport des relations publiques à l'organisation peuvent donc, au bout du compte, influencer le pouvoir des relations publiques dans le champ de la formulation de la stratégie.

Toutefois, même si les relations publiques peuvent bien prouver la pertinence de leur participation en stratégie, d'autres écueils peuvent se présenter. Une autre cause dans la non-implication dans la formulation de la stratégie peut venir du fait que le groupe qui en est responsable peut, dans certains cas, constituer un groupe fermé dans lequel il peut s'avérer difficile de s'insérer. Dozier, Grunig et Grunig (1995) expliquent cette problématique dans leur ouvrage sur l'excellence en communication : «In some organizations, strategic decision making is controlled by a few top managers. The idea of including others may not please some managers who are used to an organizational culture in which only few people monopolize authority.» (p. 129)

De son côté, Lukaszewski (2001b) croit que les relations publiques sont déphasées par rapport à la stratégie. Celle-ci est tournée vers le futur. «Strategy is a kind of magnetism that pushes, pulls and adjusts the business in the larger context of its operations, but always in a forward direction.» (p 10). Le problème

en ce sens est que les relations publiques sont souvent démunies face à la stratégie parce qu'elles sont trop souvent tournées vers le passé, sur ce qui s'est produit, hier, la semaine dernière ou au dernier trimestre. Trop de temps est accordé à trouver pourquoi l'organisation est arrivée à tel ou tel point. Les professionnels des relations publiques devront, selon l'auteur, se tourner vers le futur. «The strategist is informed by the past but chooses those lessons that help show direction to the future. This is known as "outcome focus".» (p. 11) Si les relations publiques sont capables de faire ce changement, alors ils seront normalement capables de contribuer à la stratégie.

Autre problématique identifiée par Lukaszewski (2001a), c'est la nature de la réflexion entre la stratégie et les relations publiques. «Management thinking is long-term process thinking. Public relations thinking is shorterterm, often instantaneous intuitive thinking. It is the public relations practitioner's job to make the two thinking styles come together. The operating executive doesn't have to care.» (p. 27). Selon l'auteur, il y a également opposition entre la pensée de processus des praticiens du management et l'approche intuitive des relations publiques. Cette approche intuitive des relations publiques n'est pas mauvaise en soi, mais les praticiens devront apprendre à la contrebalancer par une pensée de processus plus rigoureuse afin d'apporter une contribution dans le champ de la stratégie.

Un autre facteur d'explication de la faible implication ou de la non-intégration des relations publiques dans la formulation de la stratégie, est peut-être la méconnaissance des professionnels des relations publiques de ce qu'est la stratégie en elle-même. Certains auteurs (Moss, Warnaby et Newman 2000, Steyn 2003) font état de cette faible connaissance du domaine de la stratégie. De même, le souhait formulé par de nombreux auteurs (Moss, Warnaby et Newman 2000; Dibb, Simkin et Vancini 1996; Heiss et Fraser 2000; Penoyer 2002; Grates 1995; Fellman 1998) par rapport à une plus grande implication des relations publiques dans la stratégie constitue peut-être un signe que les professionnels et chercheurs

du domaine ont peut-être au bout du compte une méconnaissance du domaine de la stratégie.

Steyn (2003) évoque, quant à elle, le fait que, dans le processus stratégique, les relations publiques se situent au niveau opérationnel, comme par exemple la communication de la stratégie, alors que pour assister à une véritable contribution de la stratégie de la part des relations publiques, il faudrait que les relations publiques soient insérées dans le processus au niveau fonctionnel, c'est-à-dire dans l'élaboration et formulation de la stratégie. Elle reconnaît que la littérature en stratégie prouve que l'on n'incorpore pas assez les différents détenteurs d'enjeu dans les décisions stratégiques. Une stratégie devrait donc être en place pour ceux-ci et les relations publiques sont l'acteur tout désigné pour jouer ce rôle d'intégrateur dans la stratégie des organisations. L'auteur préconise une approche de la communication corporative d'une manière stratégique afin de mieux profiter de l'apport des relations publiques. Elle définit la communication corporative stratégique comme ceci :

«Corporate communication strategy is based on a definition of corporate communication/public relations as a strategic management function. It assists the organisation to adapt to its environment by achieving a balance between commercial imperatives and socially acceptable behaviour; identifying and managing stakeholders and issues, as well as the publics/activists that emerge around issues; and building relationships through communication with those on whom the organisation depends to meet its economic and socio-political goals» (P. 177)

Enfin, les facteurs énoncés par Moss, Warnaby et Newman (2000) et qui tendent à expliquer l'implication des relations publiques en stratégie, peuvent de même servir à expliquer la non-implication. Sans les reprendre un à un (voir section 1.3.2), les auteurs énoncent les points suivants : la crédibilité et le standing des professionnels de relations publiques, la qualité de l'expertise, c'est-à-dire de la compréhension de la stratégie et de l'environnement d'affaire, la compréhension et attentes de la haute direction envers les relations publiques, le contexte

organisationnel et du secteur d'activité, et la nature du processus de formulation de la stratégie.

Il existe donc pour plusieurs auteurs une non-implication des relations publiques en stratégies, et les causes de cette situation sont diverses.

1.4 Intérêt de la recherche

À la suite de ce tour d'horizon du sujet de l'implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie, nous sommes en mesure de dégager trois éléments : l'émergence d'une problématique, les contradictions de la littérature et une question de recherche qui découle de ces deux précédents points.

1.4.1 Émergence d'une problématique

À la lumière de l'analyse des différents écrits sur l'implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie, on se rend compte que le phénomène est de plus en plus étudié par les chercheurs. On parle souvent, comme on l'a vu, d'une tendance à voir ou à souhaiter une plus grande implication des professionnels des relations publiques dans le champ de la stratégie. Toutefois, certains auteurs font remarquer que le portrait n'est pas encore tout à fait clair sur le sujet. Par exemple, Dolphin et Fan (2000) fait remarquer qu'il existe peu d'études empiriques sur le rôle des directeurs des communications corporatives. En ce sens, il peut-être difficile d'évaluer à quel point les relations publiques sont réellement impliquées dans la formulation de la stratégie des organisations. « The existing literature does not suggest what role the director of corporate communications plays in helping to form strategic policy within the organization? » (Dolphin et Fan, 2000, p.103). Steyn (2003) fait aussi la même remarque.

1.4.2 Contradiction dans la littérature

À la lumière de la documentation, il ressort également qu'il existe une contradiction dans la littérature sur l'implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie. Si certains auteurs souhaitent cette implication, d'autres identifient cette implication, tandis que d'autres ne perçoivent pas cette implication. Que doit-on croire? Peut-être que cette apparente contradiction est, dans les faits, tout à fait normale. Si les relations publiques ont été historiquement dissociées de la formulation de la stratégie au sein des organisations, et que de nouvelles visions du champ des relations publiques et des communications en générale voient un apport possible, alors il est peut-être normal que le phénomène de l'implication des relations publiques en stratégie ne soit qu'émergent, et que jusqu'à présent, cette implication aie été parfois observée et d'autres fois absente. En soi, un changement dans un domaine d'activité peut s'étaler sur une longue période, et ainsi la contradiction apparente serait explicable et normale. Reste que la question mérite d'être étudiée pour voir ce qu'il en est réellement.

Question

Afin de faire le point sur le sujet, nous nous proposons de présenter la question suivante, question au cœur de cette recherche : les gestionnaires du champ des relations publiques sont-ils inclus dans le processus de formulation de la stratégie des organisations?

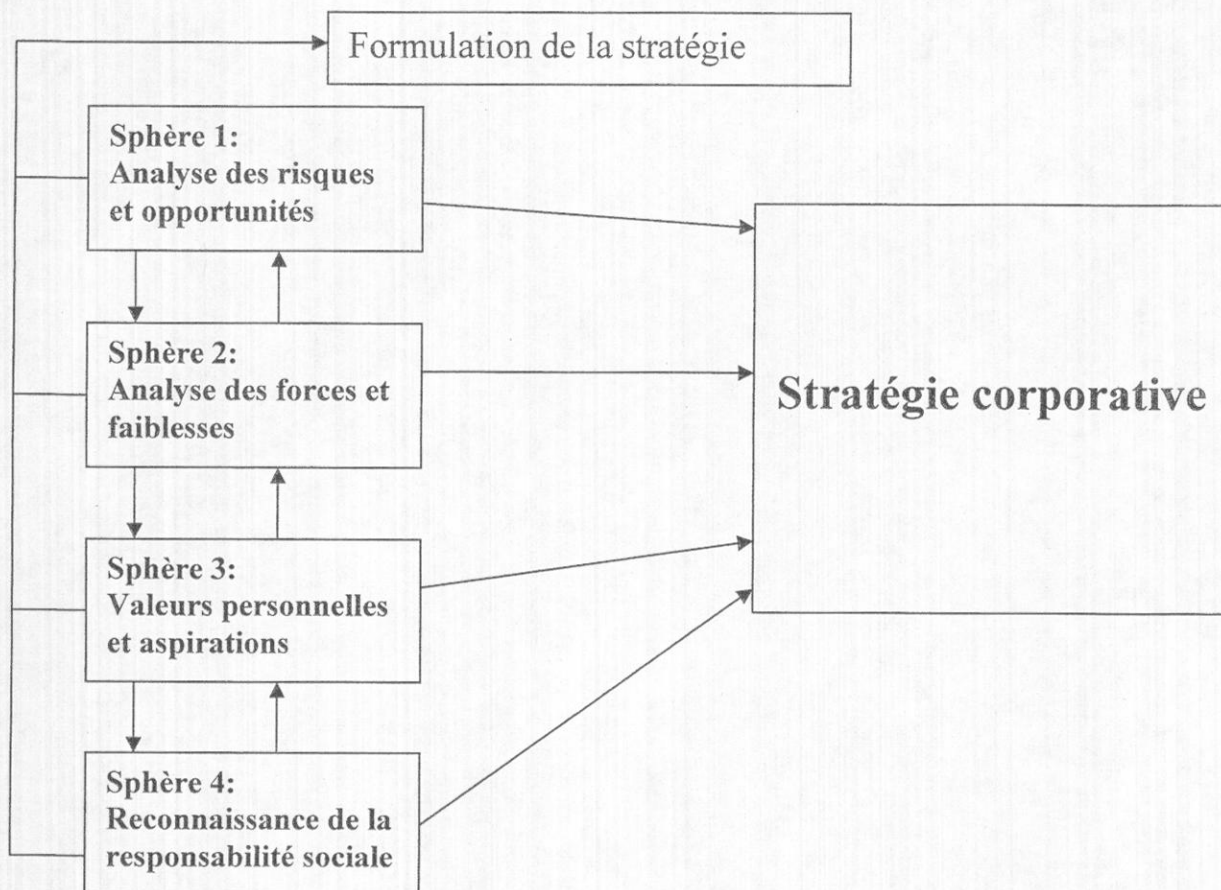
2. Le cadre théorique

Notre problématique s'intéresse à l'implication des relations publiques dans la formulation de la stratégie des organisations. Dit autrement, on cherche à comprendre comment les firmes utilisent les relations publiques dans la formulation de la stratégie. Comme toute recherche scientifique, notre problématique peut être étudiée de différentes façons. Il nous importe donc, à ce stade, de définir un cadre d'analyse, c'est-à-dire un cadre théorique que nous appliquerons à notre problématique.

2.1 Les sphères d'analyse d'Andrews

Le cadre d'analyse que nous avons choisi d'appliquer à notre problématique est le cadre de formulation de la stratégie suggéré par Andrews (1987). Dans son ouvrage « The Concept Of Corporate Strategy », Andrews s'est intéressé aux différentes sphères dont, selon lui, on doit tenir compte dans la formulation et l'implantation de la stratégie. Étant donné que nous nous intéressons plus particulièrement à l'implication dans la formulation de la stratégie, nous laissons donc de côté la partie implantation, pour ne retenir que celle ayant trait à la formulation.

Tout d'abord, il importe de comprendre qu'il existe pour Andrews, comme nous l'avons déjà évoqué dans la première partie, quatre différentes sphères dont les organisations doivent s'attarder à comprendre et à analyser lorsqu'elles décident de formuler ou de reformuler leurs stratégies. Ces sphères sont : 1) l'identification des opportunités et des menaces dans l'environnement; 2) l'identification des forces et faiblesses de l'organisation; 3) l'identification des valeurs personnelles, des aspirations et des idéaux des hauts gestionnaires des organisations; et 4) la concordance entre la stratégie et la société.(voir figure 1)

Figure 2 : Modèle d'Andrews (1987) sur la formulation de la stratégie⁹

Il importe de comprendre que ces différentes sphères sont au bout du compte inter-reliées entre elles. Ces interrelations, représentées par les différentes flèches de la figure 1, influencent de façon globale l'analyse qui en ressort et les choix stratégiques. Nous nous attacherons maintenant à définir plus en détail chacune de ces sphères.

2.1.1 Les opportunités et les menaces de l'environnement

La première sphère s'occupe de l'identification et l'analyse des menaces et des opportunités présent dans l'environnement des organisations. Autrement dit, il s'agit de l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise. Toutefois,

⁹ Reproduction du modèle d'Andrews (1987) p. 21.

comme le fait remarquer Hafsi et al. (1999), «le modèle d'Andrews ... à la différence des modèles issus de l'économie industrielle qui s'intéressent principalement à l'environnement concurrentiel¹⁰, accorde aussi de l'importance à l'environnement en général.» (p.204). En conséquence, on se questionne alors sur les grandes tendances présentes dans l'environnement et pouvant affecter le cours des affaires. «Plus les dirigeants sont capables de faire une lecture fine de l'environnement général de leur entreprise, et de la façon dont cet environnement peut influencer sur la dynamique de la concurrence dans leur industrie, plus ils sont en mesure de contourner les menaces, de profiter des opportunités qui existent et de doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel durable.» (p. 204). Cinq différents environnements doivent être observés afin de faire une analyse générale de l'environnement.

2.1.1.1 L'environnement technologique

Nous n'avons qu'à retourner vingt-cinq ans en arrière pour nous rendre compte des changements technologiques qui ont bouleversé nos vies. Que ce soit le téléphone cellulaire, l'Internet, la digitalisation de la musique et de l'image, pour ne nommer que ceux-là; les changements ont été fantastiques et continuent de l'être. Les entreprises se doivent donc de voir comment la technologie peut menacer le cours de leurs affaires et comment elle peut présenter de nouvelles opportunités.

2.1.1.2 L'environnement écologique

Il y a cinquante ans à peine, on se souciait peu ou pas du tout de l'environnement. Toutefois, les choses ont commencé à changer au cours des années 70, particulièrement avec l'avènement de Greenpeace. Aujourd'hui,

¹⁰ Le modèle des cinq forces de la concurrence de Porter (concurrents directs, concurrents potentiels, les fournisseurs, les clients et les produits substitués) représente un bon exemple de ces modèles d'analyse de l'environnement externe issus de l'économie industrielle. Contrairement à Porter, l'analyse de Andrews ne porte pas sur la concurrence mais plutôt l'environnement pris de façon très général.

l'écologie devient un enjeu dont les entreprises doivent se soucier. Fini le temps où l'on pouvait, sans retenue, déverser ses produits toxiques dans les cours d'eaux, ou relâcher dans les airs des émissions polluantes. Les entreprises doivent se conformer à des règles environnementales de plus en plus strictes et à un public de plus en plus concerné par la question. On peut croire que la question écologique gagnera encore plus d'importance dans les années à venir et qu'il s'agit d'un enjeu dont les entreprises devront se soucier encore plus.

2.1.1.3 L'environnement économique

Que l'entreprise soit internationalisée ou non, elle subit les influences des changements et des perturbations économiques. En périodes de prospérité ou de récession économique, les entreprises sont touchées positivement ou négativement par ces cycles économiques. Elles le sont également par l'arrivée de nouveaux concurrents, comme par exemple de la Chine et de l'Inde ces dernières années. De plus, l'imbrication des économies entre elles fait qu'une crise dans une partie du monde peut avoir des conséquences à l'échelle mondiale. Bref, les économies sont tellement imbriquées les une dans les autres qu'il est impossible aujourd'hui d'ignorer l'économie à travers les différentes régions du monde.

2.1.1.4 L'environnement industriel

Une entreprise oeuvre généralement dans un secteur d'activité. La Banque Nationale se situe, par exemple, dans l'industrie des banques et des services financiers. Elle doit donc être au fait des tendances dans son industrie, des menaces qui peuvent apparaître et des opportunités à saisir. Chaque secteur d'activité, chaque industrie possède ses particularités propres qui déterminent au bout du compte la nature de la compétition et les façons de faire. Il importe donc aux entreprises d'analyser son industrie et ses concurrents.

2.1.1.5 L'environnement sociétal

La société évolue elle aussi. Que l'on pense à l'urbanisation, l'éducation, l'immigration, la promotion des droits et libertés, une foule de secteur de nos vies changent sous l'impact de pressions sociales. Les entreprises doivent donc se demander comment elles seront touchées par les changements sociaux. Par exemple, le vieillissement de la population aura certainement un impact sur l'économie. Pour certaines entreprises, il s'agira d'une menace, tandis que pour d'autres, il s'agira d'une opportunité. Mais quoi qu'il en soit, les entreprises se doivent de prendre en compte les changements sociaux dans leur planification stratégique.

2.1.1.6 L'environnement politique

La politique qu'elle soit au niveau international, national ou régional est également un autre aspect de l'environnement en prendre en compte. Des courants politiques peuvent amener à la libéralisation des échanges économiques, tandis que d'autres peuvent au contraire fermer les portes au commerce extérieur. Outre la politique internationale, les entreprises s'intéresseront dans leur analyse aux régimes politiques, à la réglementation et à la taxation. Il importe aux entreprises d'en tenir compte afin de faire face aux changements et d'influencer également ces changements au profit de l'entreprise ou de son secteur d'activité. Encore ici, les entreprises se doivent d'analyser l'environnement politique afin de mieux comprendre leur environnement général.

2.1.1.7 Questions reliées à l'analyse des environnements

En faisant cette analyse externe d'Andrews (1987), on cherchera à répondre à cinq questions :

1-Quelles sont les caractéristiques économiques, techniques et structurelles qui sont essentielles dans l'industrie dans laquelle l'organisation œuvre?

2-Quelles sont les tendances apparentes qui suggèrent des changements futurs dans les caractéristiques économiques et technologiques?

3-Quelle est la nature de la compétition dans l'industrie et dans les autres industries pertinentes à l'organisation?

4-Quelles sont les conditions de succès dans l'industrie?

5-En tenant compte des changements les plus pertinents dans les environnements technologiques, économiques, sociaux et politiques, quelles sont les différentes stratégies possibles pour une entreprise dans cette industrie?

Il est à noter que la vitesse et le rythme des changements varient d'un secteur à l'autre. Par exemple, les changements dans la société sont généralement plus lents que les changements technologiques. Enfin, il faut comprendre que les changements de l'environnement doivent être continuellement surveillés afin d'éviter de se retrouver dépassé par les changements. L'analyse de l'environnement n'est donc pas un processus discontinu mais constant.

Enfin, il faut se demander quel rôle peut jouer les relations publiques dans l'analyse de l'environnement. Nous postulons que par ses relations avec les différents publics, les relations publiques peuvent être amenées à recueillir une multitude d'informations qui seront utiles dans l'identification des opportunités et des menaces présentes dans l'environnement des firmes. Par leurs relations avec les consommateurs, leurs rencontres avec les intervenants de l'industrie ou avec les responsables politiques, les professionnels des relations publiques peuvent recevoir conseils, avis et informations quant aux forces qui sont en œuvre dans chacun des sous-environnements.

2.1.2 L'identification des forces et des faiblesses de l'organisation

Alors que la première sphère s'attardait à l'analyse de l'environnement, donc de l'extérieur, la deuxième sphère s'intéresse quant à elle à l'aspect interne de l'organisation, à savoir ses ressources. L'idée est de comprendre les forces et les faiblesses présentes au sein de l'organisation. Au bout du compte, on cherchera à minimiser l'impact des faiblesses, ou à corriger ces points faibles, et on

cherchera à maximiser l'impact des forces de l'organisation. Lors de l'analyse interne, on s'intéressera : aux sources des capacités; aux forces organisationnelles; à l'assemblage des opportunités et des compétences; et à l'originalité de la stratégie.

2.1.1.1 Les sources des capacités

C'est particulièrement par l'expérience que les entreprises développent leurs capacités dans le monde des affaires. De même, la question de la répétition, la qualité de la coordination des différentes tâches, l'identification des forces des individus et leur déploiement en action sont d'autres sources des capacités des organisations.

2.1.2.2 Forces organisationnelles

Lorsque l'on s'intéresse aux forces d'une organisation, on ne s'attarde pas vraiment sur ce qu'elle fait de bien, mais plutôt sur ce qu'elle fait de mieux que les autres. On cherche alors à comprendre cette force, à la protéger et à voir si elle peut être transférée dans d'autres aspects de l'organisation. Ici, la théorie des ressources pourra être utile afin d'identifier ces ressources qui constituent un avantage concurrentiel durable.

2.1.2.3 Assemblage des opportunités et des compétences

Les opportunités qui auront été identifiées au cours de l'analyse externe pourront possiblement être une nouvelle source de succès pour l'organisation. Idéalement, il faut jumeler ses compétences organisationnelles aux opportunités identifiées pour en retirer le maximum des bénéfices escomptés.

2.1.2.4 Originalité de la stratégie

«In each company, the way in which distinctive competence, organizational resources, and organizational values are combined is or should be unique.» (Johnson & Scholes, 2002, p.49). La stratégie se doit généralement d'être originale et non une copie de la stratégie d'une autre organisation. Comme les individus sont tous uniques, les organisations le sont également. Il importe donc de trouver les forces de l'organisation et de les assembler de façon à en retirer le potentiel maximum à l'intérieur d'une stratégie unique et originale.

Face à l'identification des forces et des faiblesses, nous postulons une fois de plus que les relations publiques peuvent jouer un rôle. Il ne faut pas l'oublier, les relations publiques ne s'occupent pas seulement de la communication externe. Une grande partie de leur travail est dirigée vers la communication interne. Les relations publiques sont généralement en contact avec toutes les autres fonctions de l'entreprise. Elles sont donc généralement au courant des problématiques et des succès de l'entreprise. La connaissance qu'ont les relations publiques de l'entreprise peut permettre à celle-ci d'identifier certaines forces et faiblesses de l'organisation.

2.1.3 Les valeurs personnelles des dirigeants

Lorsqu'une stratégie est décidée, c'est que l'on a généralement fait le choix entre plusieurs stratégies possibles. Les choix seront inévitablement influencés par les préférences des dirigeants, et ces préférences découlent *a priori* des valeurs personnelles des dirigeants.

Trois niveaux sont à considérer dans analyse des valeurs. Le premier niveau est celui des dirigeants. Il importe d'identifier les valeurs des dirigeants de l'organisation afin de comprendre les choix stratégiques de l'organisation. Les dirigeants se doivent d'être conscients des valeurs qui les guident dans la gestion quotidienne de l'organisation et dans les choix stratégiques qu'ils prennent. Le

deuxième niveau concerne les autres gestionnaires clés de l'organisation. Il faut également identifier les valeurs de ces gestionnaires, car ceux-ci, seront nécessaires à la réussite de la stratégie. Le troisième niveau concerne les autres employés de l'organisation. La stratégie devra de façon générale plaire à l'ensemble de ses employés. Si une concordance n'existe pas entre les valeurs de l'ensemble de ces acteurs et la stratégie, alors il y a un besoin nécessaire de réconciliation des valeurs divergentes, et par le fait même d'une modification des valeurs ou de la stratégie.

Les relations publiques ont également un rôle à jouer à ce chapitre. Connaissant les valeurs des dirigeants et de l'entreprise dans son entité, les services de relations publiques peuvent identifier s'il existe une concordance entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs de ses différents publics et de la société en générale. Dans le cas contraire, les services de relations publiques pourront communiquer aux dirigeants ce décalage de valeurs.

2.1.4 L'organisation et ses responsabilités sociales

La dernière sphère de la formulation de la stratégie est la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans le monde d'aujourd'hui, la quête du profit ne peut être la seule finalité des entreprises. Si l'entreprise veut prospérer à travers le temps, elle doit, entre autre chose, s'assurer de la loyauté et de la compréhension de ses publics. Dans les faits, cela ne peut se faire sans se soucier de ses publics et de la société en général. Il doit, au bout du compte, exister une concordance entre la stratégie de l'organisation et les valeurs de la société :

«The established corporation has become an institution in society governed by moral as well as economic values. Its strategists need moral as well as economic values motives and competence. The corporate strategy governing their approach to future success in competition includes combining personal and moral aspirations with the choice includes combining personal and moral aspirations with the choice of

products and services to be provided to markets at levels of quality and value that reflect both ethical and economic intent.» (p 68)

Cette société se divise, comme nous l'avons vu dans la première partie de cette recherche (voir point 1.2.2), en cinq différents publics : l'international, le national, la communauté locale, l'industrie et la compagnie. En se questionnant sur l'international, on touchera, par exemple, à des questions sur la façon de faire des affaires dans les autres pays, et également sur la concordance des valeurs entre celles du pays étranger et celles de l'entreprise. Lorsque l'on abordera le niveau national, on s'intéressera aux relations avec les gouvernements, à l'image que projète l'organisation, aux commandites qu'elle fait, etc. Au niveau de la communauté locale, l'organisation se questionnera sur l'impact direct qu'elle a sur la communauté dans laquelle elle se situe. C'est parfois extrêmement important, surtout dans le cas de petites communautés qui vivent presque exclusivement de la présence d'une entreprise. L'entreprise peut se soucier de différents aspects, tels que l'éducation, le logement, les soins de santé, bref tout ce qui a un impact sur la vie de sa communauté. «Business cannot remain healthy in a sick community.» (p. 73).

À tous ces niveaux, on se questionnera également sur l'image de l'entreprise, l'impact de l'organisation, ce qu'elle peut faire comme contribution, et on cherchera à trouver des moyens de satisfaire les exigences et les attentes que la communauté a envers l'organisation. Au bout du compte, on cherche à ce que la stratégie soit compatible avec la communauté.

Une fois de plus, il faut se demander si les services de relations publiques ont un rôle à jouer. À notre avis, une fois de plus, les relations publiques sont très bien positionnées pour aider l'organisation à se soucier de sa responsabilité sociale. Par son souci de l'image de l'entreprise, de la satisfaction de ses publics, et dans ce cas précis de la communauté dans laquelle l'entreprise s'inscrit, les relations publiques sont idéalement positionnées pour faire comprendre l'impact de la responsabilité sociale.

2.2 La délimitation du cadre théorique

Andrews propose donc que les organisations tiennent compte, dans la formulation de la stratégie, de quatre sphères :

- 1) l'identification des opportunités et des menaces dans l'environnement;
- 2) l'identification des forces et faiblesses de l'organisation;
- 3) l'identification des valeurs personnelles, des aspirations et des idéaux des hauts gestionnaires des organisations;
- 4) la concordance entre la stratégie et la société

L'implication des professionnels des relations publiques pourraient dans les faits se faire dans les quatre sphères. Du moins, rien *a priori* pourrait nous laisser croire que ce n'est pas possible. Dans tous les cas, cela pourrait être vérifiable. Toutefois, il serait périlleux de tenter l'exercice dans le cadre de cette recherche. Nous nous devons donc de limiter l'étendue de notre cadre.

2.2.1 Choix de l'analyse externe

Un des éléments intéressants des relations publiques est la relation avec l'extérieur de l'organisation. C'est la *boundary-spanning capability* que White et Dozier (1992) et Lauzen (1995) ont attribué à cette capacité des relations publiques d'être en contact avec les différents publics de l'organisation et de permettre à celle-ci de comprendre ses publics. C'est même, peut-être, la raison la plus pertinente à l'inclusion des relations publiques dans la formulation de la stratégie. En découle alors notre volonté de nous concentrer sur la première sphère du modèle d'Andrews. Ainsi, nous attarderons à constater ou non l'implication des relations publiques dans l'analyse des menaces et des opportunités dans l'environnement de l'organisation, soit, en d'autres mots, l'environnement externe. Il s'agira de voir si les relations publiques sont consultées dans l'analyse de

l'environnement externe en général, et dans l'analyse des sous-environnements : technologique, social¹¹, politique et économique (voir figure 2).

Ce choix de l'environnement externe ne signifie pas que l'apport des relations publiques quant aux trois autres sphères n'est pas possible ou pas important. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les relations publiques peuvent apporter une contribution pertinente aux trois autres sphères. Sa connaissance de l'entreprise, de ses forces et faiblesses, sa connaissance des valeurs des dirigeants et de l'entreprise et de leur concordance avec celle de la communauté et sa compréhension de l'impact de l'entreprise sur la communauté et donc de sa responsabilité sociale font des relations publiques un acteur qui peut s'insérer dans les quatre sphères de la formulation de la stratégie telle que dessinées par Andrews (1987). Toutefois, nous considérons que l'apport le plus intéressant des relations publiques se situe fort probablement à l'analyse externe, et ce, par les multiples contacts que les relations publiques entretiennent avec les différents acteurs et publics de l'entreprise.

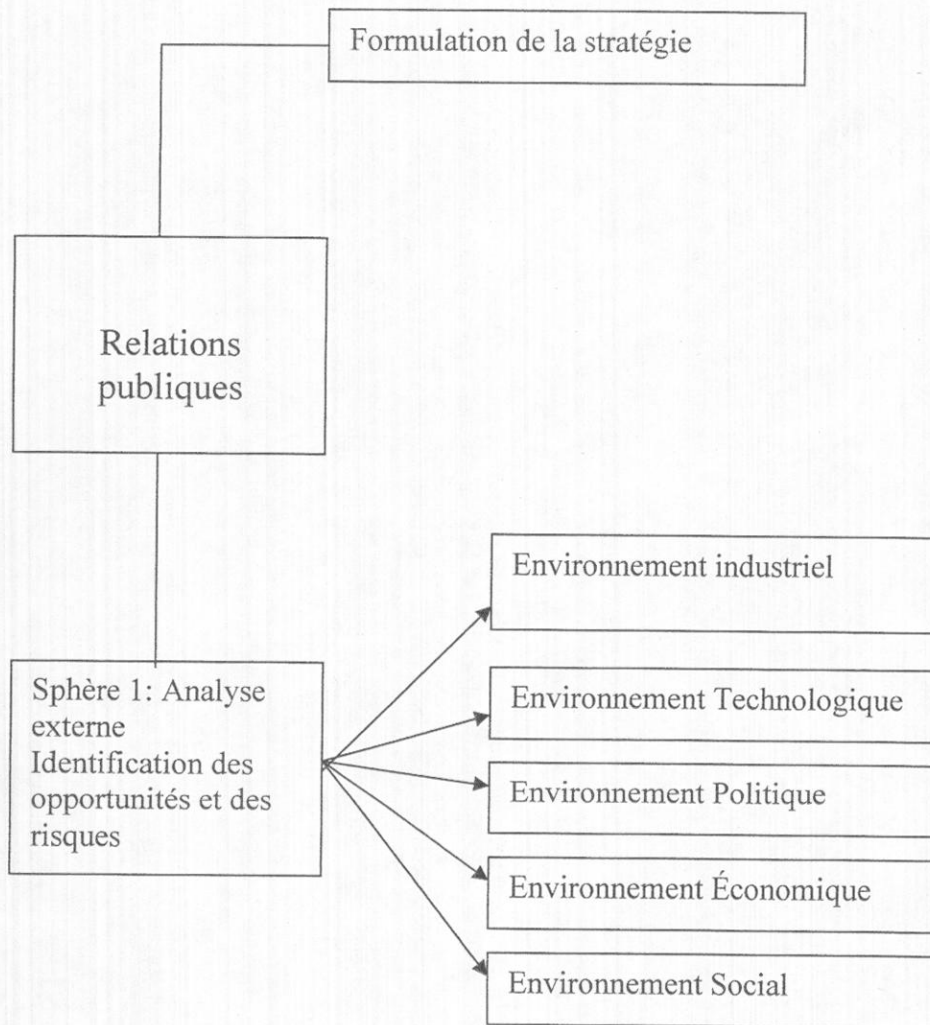
2.2.2 Considérations sur la diversité des filtres

On pourra remarquer dans la figure 2, que les relations publiques constituent un filtre entre la formulation stratégique et l'environnement externe. Toutefois, nous tenons à préciser que les relations publiques ne constituent pas le seul filtre permettant de décoder et d'analyser l'environnement. Comme nous l'avons évoqué dans le positionnement stratégique des relations publiques (point 1.2.2), Mintzberg (1998) évoque que le gestionnaire joue un rôle important d'agent de liaison, d'observateur et de porte-parole entre l'environnement et l'organisation. Par ces multiples rôles et les occasions, par exemple les rencontres formelles (telles les réunions, les congrès, les cocktails) et les rencontres informelles qui en découlent, le manager collecte et diffuse à l'intérieur de l'organisation un bon nombre

¹¹ Nous intégrons l'environnement écologique à l'intérieur de l'environnement social. Selon nous, les préoccupations écologiques sont également pour les citoyens une préoccupation sociale.

d'informations sur le monde extérieur et donc sur l'environnement. Notre recherche ne considère donc pas que les relations publiques constituent le seul filtre entre l'organisation et l'environnement. Elle cherche plutôt à comprendre l'importance accordée au filtre des relations publiques dans la connaissance de l'environnement, particulièrement l'importance de l'apport des relations publiques dans la conception de la stratégie.

Figure 3 : Cadre théorique de la présente étude



2.2.3 Les détenteurs d'enjeux et l'environnement

Comme les relations publiques possèdent une relation étroite avec l'environnement et les différents détenteurs d'enjeux, chacun de ces principaux détenteurs d'enjeux doit être pris en compte dans l'analyse de l'environnement. Afin de préciser notre cadre théorique, nous nous devons donc d'associer chacun des détenteurs d'enjeux pris en compte dans les différents sous-environnements. Ainsi, dans l'environnement technologique, on tiendra principalement compte des compétiteurs et des partenaires. Dans l'environnement politique, nous tiendrons

compte des gouvernements, des médias et du public en général. Dans l'environnement économique, nous tiendrons compte des gouvernements, de la compétition, des actionnaires et de la communauté des investisseurs. Dans l'environnement industriel, nous tiendrons compte des partenaires d'affaire, de même que des compétiteurs actuels et potentiels. Enfin, dans l'environnement social, nous tiendrons compte des clients et clients potentiels, des médias, de la communauté et du public en général.

2.2.4 La nature de l'implication

Dans nos vies de tous les jours, nous sommes tous impliqués dans une variété d'occupations et de fonctions. Que ce soit au travail, en famille, ou au sein d'un organisme de quelque nature que ce soit, l'implication n'est pas de la même nature d'un individu à l'autre. Par exemple, au sein d'un organisme de bienfaisance, certains acteurs seront fortement impliqués, d'autre moyennement et enfin d'autre seront impliqués de façon ponctuelle.

De même, lorsque nous traitons de l'implication dans la formulation de la stratégie, il peut exister plusieurs formes d'implication. C'est justement un but central de notre étude que de chercher à connaître la nature de l'implication des relations publiques dans la conception de la stratégie. On peut s'attendre à ce que la nature de l'implication varie d'une organisation à une autre, et que cette implication prenne diverses formes. Elle peut varier au niveau temporel, au niveau de son apport, au niveau du rôle et en fonction des sujets analysés. Pour chacune de ces variations, nous ferons des propositions.

2.2.4.1 Variation temporelle

L'implication peut d'abord varier au niveau temporel. On veut dire par là que l'implication des relations publiques peut être continue ou ponctuelle. Dans cette variation de l'implication, on pourrait observer que l'implication des relations publiques se fait de façon automatique, on parle alors d'une forte

implication. Au contraire, l'implication peut se faire au gré des événements, des enjeux ou pour d'autres raisons. Dans le cas d'une implication ponctuelle, on pourrait croire, du moins à première vue, que l'implication est de nature plus faible que celle d'une participation continue.

Proposition 1 : Plus l'implication des relations publiques est continue, plus l'implication des relations publiques en stratégie sera forte.

2.2.4.2 Variation dans le type d'apport

De même, l'implication peut varier en fonction de son apport. On veut dire par là, que l'apport des relations publiques peut prendre différentes formes. Par exemple, les informations peuvent constituer des données servant à la formulation (*input*) ou servir de support à la formulation (*back-up*). Dans le cas où les informations des relations publiques servent de données à la formulation, c'est-à-dire que ces données servent aux différentes analyses et réflexions lors de la planification stratégique, on pourrait alors considérer que l'apport des relations publiques à la formulation est forte. Par contre, dans le cas où les informations sont de nature de support, c'est à-dire qu'elles ne sont pas automatiquement utilisées par le groupe responsable de la formulation de la stratégie, alors on pourrait croire que la nature de l'implication des relations publiques dans la conception de la stratégie est plutôt faible.

Proposition 2 : Plus les informations procurées par les relations publiques sont utilisées dans la formulation de la stratégie, plus l'implication des relations publiques en stratégie sera forte.

2.2.4.3 Variation dans le type de rôle

La nature de l'implication peut également varier au niveau de son rôle. Par le rôle, on veut dire que l'implication peut varier en fonction de la place occupée

par les relations publiques au sein du groupe responsable de la planification de la stratégie. Par exemple, les relations publiques peuvent faire partie prenante de l'équipe responsable de la conception de la stratégie. Dans ce cas, on parlera d'une forte implication. Par contre, cette implication pourrait être de nature plus faible, si les relations publiques ne font pas partie prenante de l'équipe responsable de la conception. Par exemple, dans certains cas, les relations publiques peuvent avoir un rôle de conseil, sans faire partie prenante des décisions.

Proposition 3 : Plus les relations publiques font partie prenante de l'équipe responsable de la planification stratégique, plus l'implication en stratégie sera forte.

2.2.4.4 Variation en fonction du type d'analyse

Il importe également de préciser que la variation de l'implication pourra peut-être varier selon les différents environnements. Par exemple, lors de l'analyse de l'environnement social, il est possible que l'apport des relations publiques soit d'une plus grande importance, donc une forte implication, que lorsque l'on analyse l'environnement technologique de l'entreprise.

Proposition 4 : Plus l'analyse fait appel aux compétences et aux connaissances des relations publiques, plus leur implication en stratégie sera forte.

3. Le cadre méthodologique

3.1 La stratégie de recherche

Il nous importe maintenant de présenter la méthode qui nous permettra de bien évaluer l'implication des relations publiques dans le champ de la planification stratégique. Afin de bien circonscrire cette implication, d'en évaluer son étendue, sa profondeur et son importance, il nous paraît justifié de recourir à une approche qualitative. En effet, comme notre cadre conceptuel est basé sur l'analyse de l'environnement, il serait difficile de quantifier cet éventuel apport. Nous souhaitons plutôt mieux comprendre cette relation. Mais comme le fait remarquer GRAWITZ (1996), le choix entre une méthode quantitative ou qualitative relève au bout du compte d'un choix personnel du chercheur :

« ... on ne discute plus le principe de certaines techniques, mais leur intérêt, leur validité respective, la possibilité d'appliquer l'une ou l'autre à tel ou tel phénomène, dans telle ou telle circonstance. A l'intérieur de ce large accord raisonnable, chacun, bien entendu, suit son tempérament, sa formation, ses goûts et opte pour une recherche plus ou moins quantifiée. » (p. 339).

La compréhension de l'implication en stratégie implique que nous nous devons d'abord de comprendre le travail des professionnels en relations publiques, l'organisation de leur travail, le type de mandats sur lesquels ceux-ci travaillent et les moyens utilisés pour réaliser ces mandats. Une étude en profondeur est donc nécessaire afin d'arriver à cette compréhension et de couvrir les différentes dimensions de notre problématique. Encore ici, nous faisons face à un choix pour parvenir à nos fins, c'est à dire le choix de la méthode qui nous permettra de circonscrire en profondeur les éléments pouvant nous permettre de répondre à notre problématique. Ici, nous faisons le choix de la méthode des cas. En effet, cette méthode peut nous permettre d'atteindre les objectifs recherchés et à leur analyse (YIN, 1994).

Toutefois la méthode des cas peut être utilisée de différentes façons. Nous faisons le choix de l'entrevue comme principal outil pour collecter nos

données. L'entrevue, lorsque bien utilisée, permet de recueillir une quantité de données quantitatives et qualitatives utiles pour répondre à une problématique. À la méthode de l'entrevue, nous adjoindrons une feuille de travail à titre de complément. Avant de présenter nos deux outils de collecte, il nous faudra d'abord déterminer les critères présidant à la délimitation de l'échantillon des participants.

3.2 Échantillon et devis de recherche

À cette étape, il nous est impératif de circonscrire les déterminants du choix de l'échantillonnage de notre recherche. Nous serons ainsi en mesure de conférer une validité scientifique aux résultats et aux conclusions de la recherche.

Tout d'abord, il existe deux voies différentes quant au choix des sujets, les professionnels des relations publiques. Nous avons vu dans le premier chapitre qu'il existe deux voies de pratique pour ces professionnels. La première voie est celle de travailler à l'intérieur des organisations, dans un département de relations publiques, d'affaires publiques, de communication, etc.. Ces praticiens sont internes à l'organisation. La deuxième voie qui s'offre aux praticiens est celle d'exercer leurs professions dans des cabinets de relations publiques, donc externes à l'organisation. En découle alors trois différentes options. On peut se concentrer soit sur les acteurs internes, soit sur les acteurs externes ou sur un mélange des acteurs internes et externes.

Il va s'en dire que chacune des possibilités offrent ses avantages et ses inconvénients. Par exemple, en choisissant de nous concentrer sur les professionnels des relations publiques exerçant leurs professions au sein des entreprises, nous pourrions alors obtenir un portrait quant à leur place occupée dans l'organisation, à leur participation dans la coalition du pouvoir et à leur participation dans la prise de décisions stratégiques. L'étude peut alors permettre d'aller plus en profondeur. Par contre, en choisissant cette voie, l'échantillon

sélectionné peut être généralement restreint, puisque l'on fera rarement ce genre d'étude dans plusieurs entreprises à la fois.

Dans le cas où l'on choisit les acteurs externes, on aura alors l'opportunité de rencontrer plus facilement des professionnels de différentes firmes. Par contre, il reste que ces professionnels sont externes quant à leurs clients et ne sont peut-être pas impliqués de la même façon, par exemple en stratégie, que leurs confrères internes. Enfin, la dernière option, soit celle d'effectuer la recherche à la fois avec des acteurs internes et externes peut permettre de faire un tour d'horizon plus complet sur la question. Par contre, elle comporte le risque de compliquer en elle-même la recherche et le traitement des données.

Nous avons fait le choix de sélectionner des acteurs externes. C'est-à-dire d'effectuer la recherche auprès de professionnels des relations publiques qui travaillent au sein de cabinets de relations publiques. Nous aurons ainsi l'opportunité d'obtenir un large échantillon d'exemples, puisque chaque cabinet de relations publiques possède un éventail différent de clients. En effectuant la collecte auprès de différents cabinets, nous pourrons aussi cumuler une foule d'exemples divers. Mais, comme nous l'avons mentionné, notre choix ne couvrira qu'un aspect des relations publiques, celui des professionnels externes aux organisations. Ainsi, notre échantillon exclut possiblement un autre côté de la réalité, celle des professionnels internes aux organisations. Quoiqu'il en soit, nous sommes conscient de cet aspect, et nous y reviendrons plus loin dans la conclusion, lorsque nous traiterons des limites de notre recherche.

Ce choix étant fait, il reste que certains paramètres doivent être déterminés. La méthode des cas fait généralement appel à un échantillon de petite taille; certains critères doivent présider à sa constitution. Ces critères sont ceux de la sélection des individus qui seront susceptibles de nous apporter les réponses que nous cherchons. Deux critères ont été retenus pour déterminer le choix des

professionnels rencontrés : il s'agit du contexte de travail et du niveau hiérarchique.

Tout d'abord, le contexte de travail. Nous avons d'abord choisi un peu plutôt de faire cette recherche auprès d'externes aux organisations. Il est donc impératif que les individus sélectionnés travaillent dans des cabinets de relations publiques. Aucun individu sélectionné ne doit travailler dans un département de relations publiques interne à une organisation. De plus, les individus sélectionnés doivent également travailler dans un cabinet de relations publiques ou de communication. Aucun individu sélectionné ne doit travailler dans un cabinet de consultation en management ou en stratégie. Ainsi, nous nous assurons de bien circonscrire le travail de ces cabinets de relations publiques et d'évaluer leur implication en planification stratégique.

Ensuite, comme deuxième critère de sélection des sujets, nous nous attardons au niveau hiérarchique. Comme la planification stratégique est une action qui relève généralement de la haute direction, et donc des gestionnaires de hauts rangs, il faut sélectionner des individus qui possèdent également un rang élevé dans la hiérarchie des cabinets de relations publiques. L'étude ne peut donc se faire auprès de techniciens des relations publiques qui ne font que des tâches techniques, comme par exemple, la rédaction de communiqués de presse et la recherche. Les individus sélectionnés doivent être ceux qui conseillent les organisations clientes.

Les entrevues avec les représentants des différents cabinets de relations publiques permettront d'évaluer la participation des professionnels de relations publiques externes dans le champ de la planification stratégique et d'en faire ressortir les différents aspects et, s'il a lieu, les différentes tendances émergentes, convergentes et divergentes. Les différents cabinets de relations publiques ayant participé à l'étude seront présentés de façon plus détaillée dans le chapitre suivant.

Les interlocuteurs rencontrés ont donc été choisis quant à leur contexte de travail, soit des professionnels de hauts rangs au sein de cabinets de relations publiques, désirant coopérer sur une base volontaire à notre recherche. Ce dernier critère comporte une importance primordiale ; étant donnée la nature des informations divulguées, les interviewés devaient se sentir à l'aise de le faire. Pour assurer la meilleure coopération possible, nous avons assuré la confidentialité des interviewés, de leurs cabinets de relations publiques et de leurs clients.

3.3 La cueillette de données

Afin de bien évaluer l'implication des professionnels des relations publiques dans la planification stratégique, nous avons choisi de procéder par l'entremise d'entrevues semi-dirigées. Ces entrevues, d'une durée de 45 minutes à une heure, nous ont paru appropriées pour répondre à notre problématique.

Pour Burgess (1982), l'entrevue est « ... l'occasion pour le chercheur d'explorer en profondeur afin de découvrir de nouveaux indices, de mettre à jour de nouvelles dimensions d'un problème et d'obtenir des récits et explications vivants, précis et complets, fondés sur l'expérience professionnelle. » (p.107). De leur côté, USUNIER, EASTERBY-SMITH et THORPE (2000, p. 142), considèrent que l'utilisation de l'entrevue est appropriée et utile lorsque : « 1. la décomposition logique d'une situation, étape par étape, n'est pas claire; 2. le thème est hautement confidentiel ou sensible sur le plan concurrentiel; 3. l'interviewé peut être réticent à parler vrai à propos des thèmes abordés, autrement que de façon confidentielle dans un entretien face à face. »

Pour confectionner notre grille d'entrevue (voir annexe 1), nous avons pris en considérations les points suivants :

- Aller du général au particulier : la première partie de l'entrevue est de nature générale. Les interviewés sont appelés à présenter leur firme, les activités de celle-ci, de même que leurs autres bureaux et ou affiliations et le nombre d'employés. Cette partie se penche également sur le fonctionnement habituel des mandats. Les interviewés sont alors appelés à fournir des informations relatives aux principales raisons poussant les clients à requérir l'aide des cabinets, du mandataire représentant le client, des enjeux, des étapes du mandat et de la structure de l'équipe. La seconde partie, plus spécifique, quant à elle, traite de l'implication en stratégie, son apport quant à l'analyse de l'environnement, au degré temporel de l'implication en stratégie et de la perception, par le client, des informations fournies.
- Avoir des questions ouvertes : le but est que les interviewés puissent s'exprimer librement sur le sujet et nous fournir une représentation, la plus fidèle possible, de leur implication ou non en planification stratégique.

De plus, une autre technique de collecte des données a été utilisée afin de compléter les entrevues. Il s'agit de l'utilisation d'un questionnaire. « Il s'agit d'une forme tout à fait fondamentale de collecte des données pour la recherche en gestion. » (USUNIER, EASTERBY-SMITH et THORPE, 2000, p.174). Dans notre cas, il s'agit d'un outil complémentaire à l'entrevue. Il est administré à la fin de l'entrevue et, pour l'essentiel, il reprend plusieurs des questions orales, mais cette fois-ci avec un choix de réponse (voir annexe 2). L'échelle de réponse contient cinq réponses possibles : allant du positif, neutre, au négatif.

3.4 Analyse des données

Nos instruments de collecte étant présentés, nous nous attarderons maintenant sur la façon dont nous allons traiter les données. Parce que nous avons cumulé plusieurs informations lors des entrevues, il faut nous donner un cadre permettant d'en dégager les éléments pertinents.

Dans le cas de nos entrevues, nous pourrions procéder à une analyse de contenu. Comme le dit QUIYY et CAMPENHOUDT (1995, p. 230), la place occupée par l'analyse de contenu est de plus en plus importante en science sociale « ... notamment parce qu'elle offre la possibilité de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité, comme par exemple les rapports d'entretiens semi-directifs. » Toutefois, l'utilisation de la théorie fondée (*grounded theory*) s'avère plus pertinente dans le cas de notre étude. Elle fait preuve d'une approche holistique, d'une évaluation intuitive, proche des données du terrain, procède par raisonnement inductif, en plus, « la *grounded theory* offre une approche très ouverte de l'analyse des données qualitatives. » (USUNIER, EASTERBY-SMITH et THORPE, 2000, p.194).

La méthode utilisée est assez simple et peut être décrite de la façon suivante :

- 1- pour chacune des entrevues, nous avons retranscrit les réponses des interviewés. Ces retranscriptions ont été faites à l'intérieur d'une grille des réponses aux questions de l'entrevue ;
- 2- ensuite, pour chacune des questions, nous avons constitué une autre grille qui regroupe chacune des réponses des interviewés en identifiant ceux-ci ;et,
- 3- enfin, en analysant chacune des réponses pour chacune des questions, nous en sommes venu à en dégager un sens, ce qui ressort de plus important, les tendances, les points de convergence, de même que les points de divergence.

Nous considérons donc que notre démarche et notre méthodologie nous permettront de répondre adéquatement à la recherche. La méthode des cas permettra d'obtenir des cas révélateurs, de même que d'obtenir une compréhension approfondie sur l'implication ou non des relations publiques dans la planification stratégique. Les entrevues de leur côté permettront d'obtenir des données factuelles et des exemples concrets.

4. Présentation des cas

Toutes les modalités techniques ayant été présentées, nous nous attarderons maintenant à présenter les différents cas faisant partie de notre recherche. Pour ce faire, nous présenterons l'échantillon de recherche, de même qu'une présentation des différentes firmes ayant participé à la recherche. Pour des raisons de confidentialité, dont nous avons parlé dans le chapitre précédant, nous ne pouvons identifier les firmes et les interviewés, mais tout en respectant la confidentialité, nous présenterons quelques facettes de ces firmes.

4.1 Échantillon de recherche

Pour procéder à nos entrevues, nous avons d'abord fait la recherche des participants. Comme énoncé plus tôt, nos participants se devaient de collaborer volontairement, d'occuper des fonctions de relations publiques de niveau professionnel – donc des participants n'occupant pas des postes de niveau de technique- dans un cabinet de relations publiques et, en plus, être accessibles dans la région de Montréal.

Il en est ressorti neuf entrevues qui ont été effectuées entre le 25 octobre et le 15 novembre 2005. Chaque entrevue a été effectuée dans un cabinet différent. Il ressort donc des neuf entrevues, neuf cabinets de relations publiques différents.

Ces entrevues étaient prévues pour un maximum d'une heure. Elles se sont toutes déroulées dans le temps maximum déterminé. Les plus courtes des entrevues ont été effectuées en 30 minutes, alors que les plus longues ont duré près d'une heure. Toutes les entrevues ont été conservées et se sont avérées utiles et pertinentes pour répondre à notre questionnement.

Les entrevues ont permis d'amasser les réponses aux questions orales et les réponses au questionnaire écrit. En plus de ces deux types de données, nous avons amassé d'autres types de données secondaires. Ces dernières, du domaine public,

ont consisté en deux types différents de sources : les brochures corporatives remises par les interviewés au moment des entrevues, et les sites Internet des différents cabinets de relations publiques. Il ressort de toutes ces sources une foule d'informations permettant de comprendre le domaine des cabinets de relations publiques à Montréal.

Les interviewés, au nombre de neuf, occupaient tous des fonctions de président de hauts rangs. : cinq étaient les présidents du cabinet de relations publiques et quatre occupaient des fonctions de vice-président. Tous les interviewés exercent donc des fonctions de type professionnel et leur niveau hiérarchique les qualifiait pour l'entrevue.

4.2 Les cabinets de relations publiques

Nous tenterons ici de présenter les différents cabinets de relations publiques ayant participé à notre recherche. Ce survol nous permettra de mieux comprendre le domaine des cabinets de relations publiques, comme par exemple, leurs activités et leurs façons de procéder. Deux éléments nous limitent dans la description de ces cabinets. D'abord, la question de la confidentialité, évoquée plus haut, et ensuite, nous avons dû nous astreindre aux éléments les plus pertinents, car à elle seule, la description des cabinets de relations publiques pourrait prendre beaucoup d'espace. Nous nous attarderons toutefois à présenter les activités de ces firmes, leur nombre d'employés, la présence de bureaux à l'extérieur de Montréal et les postes des interviewés.

4.2.1 Les activités des cabinets de relations publiques

Les activités et les services offerts par les cabinets de relations publiques sont pour le moins très variés et fort nombreux. Quelques cabinets se présentent comme des firmes de communication intégrée et comporte une série d'activités et de services qui couvrent presque tout le champ de la communication. Toutefois, il

faut y mettre un bémol. Aucun des cabinets n'offre des services de publicité. Il peut exister des associations avec des agences de publicité, mais cette activité est externe aux cabinets de relations publiques. Ceci étant dit, il est très difficile de regrouper en catégories ces activités et services.

Les activités et les services de relations publiques offerts dans les cabinets rencontrés sont les suivants : les relations médias, l'entraînement aux médias, l'élaboration et l'exécution de plans de communications, la communication interne, la communication corporative, les relations aux investisseurs, la gestion de crise, le conseil stratégique, la planification stratégique, la préparation d'allocutions et de discours, la rédaction de documentation corporative dont les brochures, les rapports annuels et trimestriels, l'analyse et la gestion des enjeux, les relations gouvernementales, la gestion d'événements (telle la préparation de congrès ou de colloques), le lancement de produits, les relations publiques marketing (*PR marketing*), la promotion événementielle, la stratégie de commandite, la gestion de l'image de marque, le positionnement de marque, l'élaboration de stratégies Internet, la création de site WEB et d'Intranet, le design de communication (tel que les logos) et la formation en communication (telle que la tenue de réunions efficaces ou la communication interpersonnelle). Bref, comme en fait foi cette énumération, la gamme de services offerts est des plus variée.

Toutefois, il faut bien comprendre que cette liste de services représente tous les services offerts par les 9 cabinets de relations publiques rencontrés. Les plus gros cabinets vont généralement offrir tous ces services. Toutefois, ces gros cabinets ne sont pas nombreux et la plupart des cabinets n'exercent pas toutes ces activités. Plus souvent qu'autrement, les plus petits vont offrir les principaux services ou vont se concentrer sur une spécialité. C'est d'ailleurs généralement ces spécialités qui distinguent les cabinets entre eux. Certains se spécialisent en *PR marketing*, d'autres en lancements de produits, d'autres en relations gouvernementales, d'autres dans la tenue d'événements. La spécialisation peut également s'opérer par rapport à des secteurs d'activités. Par exemple, certains se

spécialisent dans le secteur des entreprises de vente au détail, d'autres dans le domaine de la pharmaceutique. Bref, d'un cabinet de relations publiques à un autre, les activités et les spécialités ne sont pas les mêmes. En ce sens, ces différents cabinets possèdent chacun leurs particularités et ils ne forment pas un tout homogène. Montréal étant un partie marché, il est dans les faits normal que les différents cabinets de relations publiques montréalais se soient spécialisés dans certaines niches.

4.2.2 Les autres bureaux et les affiliations

Un autre point de comparaison se situe au niveau des bureaux et affiliations des cabinets rencontrés. Des 9 cabinets de relations publiques rencontrés : 4 sont uniquement présents au Québec; un cabinet est présent à Montréal et à Toronto; un cabinet est transcanadien et possède quelques bureaux à l'étranger et; 3 cabinets sont des filiales de multinationales américaines. De ces derniers cabinets, il peut s'agir à proprement parler de filiales ou parfois de cabinets qui détiennent la licence d'exploitation d'une multinationale en relations publiques. En gros, on peut dire que les firmes locales sont les plus petites, tandis que les firmes présentes dans plusieurs provinces et à l'extérieur du Canada sont généralement les joueurs les plus importants. Il existe donc une diversité dans la force, l'importance et la présence des différents cabinets de relations publiques.

4.2.3 Les employés

Enfin, un autre point de comparaison réfère au nombre d'employés travaillant au sein des cabinets de relations publiques. Nous avons évoqué précédemment que certains bureaux étaient plus importants que d'autres, et cela se reflète évidemment dans le nombre d'employés travaillant dans les différents bureaux montréalais de relations publiques. Le tiers des cabinets rencontrés ont 10 employés et moins. Un autre tiers emploie entre 11 et 20 employés, et un autre tiers entre 21 et 35 employés. Dans cette dernière catégorie, on retrouve même un

cabinet regroupant plus de 100 professionnels. C'est toutefois le seul cabinet de relations publiques regroupant plus de 35 employés à Montréal. Il est à noter que ces chiffres comptabilisent uniquement les bureaux montréalais de ces cabinets. Pour ceux faisant partie d'affiliations nationales et/ou internationales, le nombre d'employés est beaucoup plus élevé. Le nombre d'employés au sein des cabinets illustre donc une différence d'importance qui peut exister entre les différents cabinets de relations publiques à Montréal.

Quant aux qualifications des employés, il existe une diversité d'expertises au sein des firmes. Bien entendu, plusieurs sont des diplômés de la communication. Mais beaucoup des employés proviennent de différents horizons. On retrouve beaucoup de diplômés en marketing, ou en ingénierie, de même que des diplômés en M.B.A., des anciens dirigeants d'entreprise et bien d'autres encore.

Les cabinets de relations publiques se différencient donc par plusieurs facettes. Que ce soit par les activités pratiquées ou par les spécialités, les affiliations, leurs réseaux ou leurs nombres d'employés, les différents cabinets forment un tout hétérogène. On verra d'ailleurs dans les parties suivantes que cela se reflète dans leur implication en planification stratégique.

5. Présentation des résultats

Dans cette cinquième partie, nous allons maintenant procéder à la présentation des résultats. Nous présenterons d'abord les résultats relatifs au fonctionnement des mandats, pour ensuite nous pencher sur la contribution des relations publiques dans l'analyse de l'environnement. C'est dans cette seconde partie que les résultats seront confrontés au cadre théorique. Dans une troisième partie, nous présenterons les résultats relatifs aux détenteurs d'enjeux. Enfin, dans une quatrième et dernière partie, nous présenterons d'autres facettes qui ont trait à l'implication des relations publiques en planification stratégique.

5.1 Le fonctionnement des mandats en relations publiques

Notre questionnaire d'entrevue débutait par des questions générales quant à l'organisation des cabinets de relations publiques. Ainsi, on demandait aux participants de nous décrire leur cabinet, les activités et services offerts par ceux-ci, de même que l'étendue de leur réseau et de leur affiliation. Ces résultats ont été présentés dans le chapitre précédant, soit dans la présentation des cas.

Ensuite, la seconde partie de l'entrevue portait sur le fonctionnement des mandats. C'est à dire sur les raisons amenant les clients à requérir les services d'un cabinet de relations publiques, sur les étapes d'un mandat, sur le mandataire, la structure de l'équipe de travail et les enjeux d'un mandat. Ce faisant, ces questions nous permettaient de comprendre comment fonctionnent les cabinets de relations publiques dans la réalisation d'un mandat.

5.1.1 Le besoin de consulter un cabinet de relations publiques

En premier lieu, on a demandé aux intervenants ce qui amenait les organisations à requérir les services d'un cabinet de relations publiques? À cette question, nous avons obtenu trois types de réponses : la porte d'entrée amenant à requérir les services d'un cabinet de relations publiques; les critères motivant le

choix précis d'un cabinet de relations publiques; et la vision de la communication et de son importance par certaines firmes.

5.1.1.1 Les portes d'entrée

Les organisations consultent les cabinets de relations publiques pour des problématiques reliées à leur image, à des crises réelles ou potentielles ou pour ce qui pourrait constituer une crise ou un problème d'image :

« La porte d'entrée est la gestion de l'image, de la réputation, la gestion de la communication et la gestion de risque. Un problème de communication ou ce qui peut être perçu comme un problème de communication. » (1)

« Les problèmes d'image et les crises amènent les clients à consulter. » (2)

Sans qu'il s'agisse d'une crise, les difficultés générales d'une entreprise peuvent amener ses dirigeants à consulter :

« Un client qui connaît des difficultés. Lorsque le client arrive, il est en difficulté. Il demande un communiqué de presse. On lui demande pourquoi et de là commence l'intervention. » (3)

Un fait intéressant est que certaines entreprises n'attendent pas une crise pour consulter un cabinet de relations publiques. Certaines vont prendre les devants sur ce qui pourrait être une crise dans le futur :

« Ils viennent également pour la gestion de crises ou l'anticipation de crises potentielles. » (4)

Outre les questions de problèmes d'image ou de crises, les organisations requièrent également les services de relations publiques pour des événements, tels

que des annonces, des congrès et des rassemblements de toutes sortes, et également pour des lancements de produits ou d'activités diverses :

« Les clients font affaire avec nous pour le lancement de produits, le positionnement ou le repositionnement de produits ou de marques. » (5)

5.1.1.2 Le choix d'un cabinet de relations publiques

Il existe plusieurs dizaines de cabinets de relations publiques à Montréal. Qu'est-ce qui motive les clients à choisir tel ou tel cabinet de relations publiques?

D'abord, il faut penser aux spécialisations de ces différents cabinets de relations publiques. Certains sont spécialisés dans les relations gouvernementales, d'autres dans les questions de lancements de produits ou de gestion de produits ou de marques. Ces spécialisations peuvent grandement influencer le choix d'un cabinet en particulier.

Ensuite, le choix d'un cabinet peut s'expliquer par la connaissance mutuelle des intervenants. C'est un facteur très important mentionné par plusieurs intervenants. S'il n'y a pas de connaissance mutuelle entre les intervenants, les clients peuvent également venir par des références de d'autres firmes leur référant tel ou tel cabinet. La question de la confiance a été citée par plusieurs des interviewés, et elle est sûrement déterminante dans la relation à long terme entre le cabinet de relations publiques et son client.

« Les mandats ne sont pas donnés à froid. Ils viennent avec la connaissance mutuelle. La notion de confiance est centrale. » (6)

« Le choix de la firme se fait par les contacts d'affaires. Les gens viennent très rarement frapper à notre porte sans nous connaître. » (7)

Pour comprendre l'importance de la référence sur l'obtention de nouveaux clients, l'intervenant suivant nous a donné la statistique suivante :

« 75 à 85% de nos clients viennent à notre firme parce qu'on les a référés à notre cabinet. » (8)

Il existe également, le démarchage fait par certains cabinets. Dans ce cas, les cabinets identifient d'abord des enjeux ou problématiques futures pouvant affecter certaines organisations. Ensuite, le cabinet offre ses services à ceux qui pourraient être affectés par la problématique future :

« Les clients ont un besoin spécifique et on leur a recommandé notre firme. Ou le client connaît notre firme et d'autres également, et qui font des concours auprès des firmes – offre de soumission- . Le démarchage fait par notre firme auprès de clients potentiels. Les clients brûlés par les autres firmes. » (9)

Comme en fait foi la citation précédente, les cabinets peuvent également obtenir des contrats par l'entremise de concours ou soit parce que des clients changent de cabinet de relations publiques.

On a noté que la question de confiance qui découle de la relation entre le cabinet et son client est très importante, autant pour le cabinet que pour son client, particulièrement dans le cas de relations de longue durée. Dans ce cas, les cabinets sont appelés à construire une relation intime avec le client, et la loyauté constitue le ciment de cette relation.

« Il existe une loyauté entre le client et la firme. On ne peut pas se promener d'une agence à une autre. On n'est pas comme une agence de publicité. » (10)

Il est avantageux pour les cabinets d'entretenir une relation de longue durée avec leurs clients, parce que ceux-ci constituent des comptes réguliers apportant des revenus de façon continue à l'entreprise. De même, cette relation de longue durée permet de bien comprendre l'entreprise, sa philosophie, ses buts et ses besoins. Le cabinet de relations publiques est alors en mesure de mieux répondre aux besoins et aux spécificités du client :

« L'important c'est de bâtir la relation avec le client. L'idéal c'est de travailler sur une longue durée avec le client. » (11)

« Faire affaire avec une firme de PR est un investissement. Il faut faire corps avec l'entreprise. Comprendre ses buts, ses modes de fonctionnement, le mode de gestion du personnel, etc... On tombe donc dans l'intimité de l'entreprise et on ne peut donc prendre deux compétiteurs, ce n'est pas éthique. Malheureusement, les clients font appel à une firme de RP pour une crise, plus que pour de l'accompagnement. » (12)

De la dernière citation, on peut également retenir que bien des entreprises vont considérer que faire affaire avec un cabinet de relations publiques constitue dans les faits un investissement dont on espère en retirer des bénéfices. Les clients ont donc intérêt à s'assurer de la meilleure coopération de leur cabinet de relations publiques, et en ce sens la relation de longue durée est indispensable pour espérer des résultats probants.

Outre la notion d'investissement, on peut noter d'autres incitatifs amenant les organisations à consulter les services externes de relations publiques. On note particulièrement à cet effet l'avantage pour les firmes d'être externes et de posséder de ce fait une vision extérieure pour le client. Comme le cabinet ne fait pas partie de l'organisation du client, il profite donc d'un regard neutre, et de la possibilité d'amener des idées neuves parce qu'il n'est pas ancré dans la même vision et culture organisationnelle du client :

« Dans le cas de l'accompagnement, les entreprises font appel à nos services parce que souvent, nous avons une meilleure perception et plus détaillée – par exemple par nos activités de sondage – que les dirigeants de ces entreprises. Les dirigeants des grandes entreprises sont souvent isolés de la réalité quotidienne. » (13)

« On est là pour donner une vision plus large au client. Je peux leur identifier de nouveaux marchés et leur donner une image plus positive pour se positionner. J'ai du recul que les clients n'ont pas. On fait de l'analyse stratégique depuis sept ans pour certains clients et notre vision est plus large que notre client. Le client voit les menaces à court terme. Mais nous on est mieux placé que les clients pour voir les menaces à long terme. » (14)

Un autre facteur qui guidera une organisation à consulter un cabinet de relations publiques est le fait que ce dernier possède une expertise qu'elle n'a pas ou parce qu'elle n'a pas les ressources suffisantes pour procéder par elle-même :

« Les clients font affaire avec nous parce que l'on est externe et que l'on fait ça à l'année longue. » (15)

5.1.1.3 La vision de la communication et de son importance

Plusieurs intervenants ont fait part d'une plus grande attention apportée par les organisations aux communications. De plus en plus, les organisations semblent comprendre non seulement l'importance des communications, mais également l'apport de celles-ci sur l'ensemble de l'organisation :

« Certaines compagnies ont le réflexe communication. Elles ont une bonne compréhension de la communication. C'est généralement des entreprises distribuant des biens aux consommateurs. Ces entreprises ont le réflexe communication pour gérer des crises, mais aussi pour faire la promotion de leurs produits et de leur réalité corporative. Ces entreprises, généralement de grandes tailles, possèdent une pensée de la communication plus élaborée. Ces entreprises voient le pendant des RP par rapport à leur positionnement et à leur marque corporative. » (16)

L'importance accrue des communications amène, par conséquent, des changements dans la pratique. Les cabinets de relations publiques doivent tourner leur attention sur de nouveaux sujets et de nouvelles façons de faire :

« Avant, les entreprises faisaient deux sortes de PR : les médias grand public et les médias investisseurs. Il y a des publics qui doivent être privilégiés, comme les employés. La communication interne est de plus en plus importante. Il y a un besoin de communiquer efficacement les grandes lignes directrices de la stratégie. Les relations à la communauté sont aussi de plus en plus importantes. » (16)

« Les gestionnaires comprennent plus l'impact que peut avoir les communications et les RP en planification stratégique, tendance qui n'était

pas là il y a 8 ou 10 ans. De même, il y a pour les entreprises, une plus grande importance quant à la question de l'éthique. » (17)

« La tendance est à placer les communications au cœur de l'action pour les entreprises. À cause de l'importance de l'image et de l'abondance des médias. » (18)

Selon un interviewé, les gestionnaires ont compris que tout est communication. Par contre, il existe encore une attitude d'incompréhension des professionnels du marketing face aux relations publiques.

Les limites de la publicité et la croyance de vendre maintenant les produits et l'image à l'aide des relations publiques sont deux facteurs qui ont été soulevés par deux des interviewés et qui expliquent, selon eux, la plus grande importance des communications pour les entreprises :

« Des plus en plus, Les entreprises croient que leurs produits sont vendus, non par la publicité, mais par les relations publiques. Et ce parce que les coûts de la publicité sont énormes, les publics sont fragmentés. On veut également communiquer avec les publics avec une information plus en profondeur. On ne peut pas nécessairement le faire en publicité. Les clients font affaire avec nous pour passer des messages de marketing plus complet en utilisant la crédibilité médias, comme les journalistes par exemple. » (19)

« L'implication en stratégie est de plus en plus importante car on perçoit les limites de la publicité, et celle-ci coûte cher, et elle est de plus en plus complexe. La compétition est de plus en plus forte, et il y a un besoin de se différencier. Les relations publiques peuvent permettre cette plus grande différenciation. » (20)

5.1.2 Cabinet de relations publiques versus un cabinet de gestion conseil

Nous avons demandé aux interviewés ce qui pourrait inciter un client à choisir un cabinet de relations publiques au lieu d'un cabinet de service conseil comme McKinsey, Monitor, Accenture ou Raymond Chabot – Grant Thornton.

Les interviewés n'ont pas vu les deux types de cabinets comme étant en compétition entre eux. Au contraire, on y voit plutôt une complémentarité. Toutefois, les cabinets de relations publiques possèdent l'avantage de comprendre l'importance de l'image et de son impact sur l'entreprise :

« Selon moi, la connaissance de l'opinion publique - au quotidien- de même que notre capacité d'analyser son impact sur les entreprises font la différence. En réalité, les grandes entreprises utilisent les deux types d'entreprises. » (21)

« Je pense que les clients ne préfèrent pas nécessairement un type de firme à un autre... Et je me vois très bien travailler en complémentarité avec une firme comme Secor ou RCGT. L'inverse, toutefois, n'est pas nécessairement vrai. Les firmes de communication conseil ont souvent un avantage sur ces firmes et c'est leur compréhension intime (et leur capacité de concrétiser cette compréhension en plan d'action) de ce qui compose l'image et le positionnement corporatif d'une firme et des stratégies fines pour faire des relations gouvernementales, du réseautage formel et informel et des relations socio-dynamiques avec les divers acteurs de l'univers de l'entreprise une valeur ajoutée maximale. » (22)

Dans certaines circonstances, un cabinet de relations publiques peut-être amené à offrir les services en stratégie offerts généralement par un cabinet conseil en gestion :

« ...les cabinets spécialisés en gestion ont probablement davantage de mandats en planification stratégique que les cabinets de RP. Cependant, dans le cas de clients réguliers qui ont développé une grande confiance dans le talent de leur fournisseur de service en RP, et qu'au surplus leur cabinet de RP compte, comme c'est le cas chez nous, des MBA et autres diplômés de deuxième cycle en administration, finance, sciences, etc., il arrive qu'ils optent pour faire leur exercice de planification stratégique avec nous. » (23)

5.1.3 Les étapes d'un mandat

Comment un mandat se déroule-t-il? Quelles sont les étapes d'un mandat type? À cette question les intervenants ont présenté des réponses assez identiques.

En gros, il est en ressorti trois étapes. D'abord, on rencontre le client pour comprendre ses besoins. Il importe alors pour le cabinet de bien comprendre l'entreprise, sa philosophie et ses besoins précis. Ensuite, le cabinet de relations publiques va préparer, en lien avec les besoins, un plan de communication. À cette étape, il peut y avoir négociation sur la stratégie proposée et les pistes suivies, c'est-à-dire les solutions qui seront éventuellement retenues. Certaines options peuvent être écartées parce que le client n'est pas d'accord, ou parce que ce dernier ne possède pas les budgets requis pour certaines des actions proposées. Enfin, la troisième partie est l'exécution du plan de communication accepté :

« Un, l'analyse des besoins détaillée; deux, l'offre de service, en lien avec les besoins et les budgets disponibles. Elle est rarement acceptée dès le départ. L'offre est remodelée. Ces deux étapes sont faites par le président ou le la personne responsable du développement des affaires, mais les autres membres ont aussi leur mot à dire, selon leur spécialité, pour dire quel travail doit être fait et à combien; trois, après s'être entendu sur les livrables un directeur de projet prend le dossier en main. Il doit faire en sorte que l'on réponde aux besoins et que l'on respecte les budgets. » (24)

Idéalement, l'exercice est fait en fonction de l'entreprise client, de ses valeurs, de ses objectifs et de son plan de stratégie d'affaire.

« D'abord apprendre à partager la vision de l'entreprise. Ses documents sont étudiés. Ensuite, on va développer un plan de communication qui doit coller au plan stratégique du client. Tout cela se fait par des rencontres exploratoires. Enfin, on fait une proposition, on retient des priorités, on fait des sous-plans et on attache des équipes à ces dossiers. » (26)

« Le client présente sa problématique, son projet. On essaie alors de comprendre l'entreprise, ses objectifs, ses produits et ses services. Il faut absorber le plus possible ce que fait l'entreprise. On fait un brainstorming à notre cabinet. Après, on fait la présentation d'un plan de communication. » (27)

5.1.4 La structure de l'équipe de travail

Lors d'un mandat, comment fonctionne la répartition du travail au sein du cabinet de relations publiques ? Existe-t-il une cellule de travail type pour chacun des dossiers ? Ou plutôt, existe-t-il des cellules de travail différentes selon les dossiers ou selon les cabinets de relations publiques ?

S'il existe une certaine uniformité des réponses des intervenants quant aux différentes étapes d'un mandat, il ne semble pas exister une telle uniformité quant à la structure de travail au sein d'un projet. Dans tous les cas, il y aura un responsable du dossier, ou très souvent appelé le ``chargé de projet``. Toutefois, le reste de l'équipe sera variable dépendamment de la taille du cabinet de relations publiques. À cet effet, nous rappellerons qu'il existe une diversité quant aux nombres d'employés travaillant au sein des différents cabinets rencontrés, variant de six à plus de cent employés. De même, le nombre et la structure des employés dans un dossier seront également tributaire de l'envergure du projet et des budgets disponibles :

« Le directeur de projet, plus les autres membres selon les besoins et leurs spécialités. Chacun a ses spécialités : rédaction, stratégie, Internet, graphisme... » (28)

« Un directeur de compte, un responsable médias, plus les autres personnes nécessaires au projet. C'est donc variable. » (29)

« Trois niveaux hiérarchique sont représentés ; un coordonnateur, un conseiller et un senior. » (30)

Un intervenant nous a expliqué la structure interne de son organisation en référant à la répartition de ses effectifs dans leurs diverses spécialités :

« Variable selon le dossier. Je supervise le travail de chacun de mes employés, dans chacun des dossiers. Je dois m'assurer que le travail est bien fait et que les employés évoluent dans leur profession. Le tiers des employés travaille en relation de presse, un autre tiers en marketing relations publiques, lancement de produits, stratégie de produit, bataille pour des parts de marché. Le dernier tiers des employés – principalement les seniors – fait du conseil

stratégique ; développement d'entreprise, implantation d'entreprise, gestion de crises, gestion d'enjeux, rédaction de plan de développement et de documents stratégiques. » (31)

5.1.5 Le mandataire

Qui représente le mandataire chez le client ? En d'autres mots, qui est celui, chez le client, qui demande les services d'un cabinet de relations publiques ?

À cette réponse, les différents interviewés ont répondu qu'il s'agissait généralement d'une personne de la haute direction. Ce peut être, par exemple, le dirigeant, un vice-président communication, développement des affaires, ou un directeur de marque :

« C'est d'abord une rencontre de président à président. C'est un partenariat qui doit absolument être développé. Il faut faire corps avec la personnalité des dirigeants. La relation de patron à patron peut être très intime. On devient parfois un confident du dirigeant et de son entreprise. Généralement quand le dossier est parti – le mandat est opérationnel – la relation de patron à patron diminue. Mais pas tout le temps, car pour certains, la relation est quotidienne, d'autres on lui serre la main une fois par année. Le patron est très généralement le mandataire pour les clients réguliers. » (32)

« VP, le président dans quelques cas, ou le directeur de marque, dans le cas de PR marketing. » (33)

« Quelqu'un généralement associé aux communications. » (34)

Un interviewé nous a parlé de l'importance de faire affaire avec un interlocuteur qui est en position de faire avancer le dossier :

« On essaie d'être le plus près du haut de la pyramide. Ça permet de mieux valider les hypothèses en terme de stratégie. C'est plus facile de négocier les budgets. Les gens moins élevés dans la hiérarchie ont moins de pouvoir sur les budgets et ils ont moins de pouvoir pour pousser une idée. Avec l'entreprise privée, on travaille généralement avec la haute direction, VP finance, ou communication, ou affaires publiques. » (35)

Deux interviewés nous ont fait part que la taille de l'entreprise est un facteur qui déterminera généralement l'accès au dirigeant. Plus l'entreprise sera de petite taille, plus il sera facile d'avoir accès au dirigeant, mais il peut également exister des inconvénients dans cette situation :

« Avec les petits clients c'est plus facile d'avoir accès aux dirigeants, mais il peut y avoir inadéquation entre la direction et le conseil d'administration. Il arrive que les décisions sont approuvées par la direction, mais pas par le C.A. C'est surtout vrai dans le domaine associatif. Dans les grandes entreprises, les responsabilités sont plus claires. » (36)

« Plus l'entreprise est petite, plus on sera en contact avec le dirigeant. » (37)

5.1.6 – Les enjeux d'un mandat

Quels sont les enjeux lors d'un mandat ? Autrement dit, quels sont les éléments clés dans un mandat autant pour la firme que pour le client ? La question a son importance parce que certains enjeux peuvent être déterminants quant au succès ou à l'échec du mandat, ou peuvent affecter la relation entre le client et le cabinet.

À cette question, différents enjeux ont été soulevés par les intervenants. La question du budget a été mentionnée à plusieurs reprises :

« Le budget, c'est-à-dire ce qui est disponible et de le respecter. Aussi, les ressources que l'on peut mettre à la disponibilité du client comme l'expertise entre autre. La compréhension du mandat. » (38)

« Premièrement, arriver à une proposition comprise et acceptée par le client. De même que de comprendre les risques, car notre domaine n'est pas une science exacte. Deuxièmement, se donner une approche pour mettre les chances de réussir. Bien analyser la situation, avoir une compréhension commune et établir des objectifs réalisables. Troisièmement, les estimations budgétaires. Il faut respecter les budgets. Certaines relations avec des clients sont longues et pour garder ces relations, il est important de respecter les budgets. Il faut être une valeur ajoutée pour le client. On est un investissement pour celui-ci. Enfin, on a pas beaucoup droit à l'erreur, on est condamné à la performance. » (39)

« Le budget disponible par le client. Faire le pont entre les souhaits et la réalité à cause des contraintes budgétaires. » (40)

De même, parmi les enjeux mentionnés, on retrouve les questions de résultats et l'importance d'accroître la notoriété du client :

« Les enjeux de résultats, en terme de messages passés, objectif en nombre de personnes rejointes, de l'image, de la notoriété. En fait, ça dépend du dossier. » (41)

Un autre enjeu est celui de la mesure de l'efficacité des mesures implantées :

« Image de la compagnie, comment accroître la notoriété de l'entreprise. Le respect des budgets. Il y a aussi, comment mesurer l'efficacité des mesures proposées dans le plan d'action. » (42)

Enfin, on retrouve les enjeux des risques, c'est-à-dire des problèmes qui surviennent en cours de route :

« L'enjeu envers le client est de bien entretenir sa réputation. Pour nous, c'est la qualité du rapport avec le client. Dans les mandats difficiles, il y a des risques de dérapages. Il y aussi les cas où le client ne dit pas tout. Il arrive que le client nous fasse partir sur une mauvaise piste. Pour nous, ça peut donner des résultats dramatiques. Dans ce cas, il faut s'assurer de poser les bonnes questions, pour savoir. Ce genre de situation peut affecter la réputation de notre firme. » (43)

5.2. L'analyse de l'environnement

La deuxième partie de la présentation des données s'attache à l'analyse de l'environnement. C'est le cœur même de la présente recherche, et ce, pour deux raisons différentes. D'abord, comme nous l'avons déjà énoncé précédemment, les cabinets de relations publiques peuvent fournir un apport important en stratégie et

ce par leur connaissance de l'environnement des organisations. Cette connaissance peut nourrir la réflexion stratégique. Ensuite, découlant de cette réflexion, l'analyse de l'environnement est au cœur de cette recherche, puisque le cadre théorique s'attache à comprendre l'apport des relations publiques dans la compréhension de l'environnement lors de la planification stratégique des organisations. C'est, en fait, pour nous, l'adaptation du cadre d'Andrews (1987) que nous avons présenté dans le second chapitre de cette recherche.

Pour saisir cet apport des relations publiques, nous ferons d'abord la présentation des commentaires généraux relatifs à l'analyse de l'environnement. À cet effet, certains commentaires des intervenants se sont avérés forts pertinents pour comprendre comment les cabinets de relations publiques considèrent l'environnement des entreprises, et comment cet environnement peut être utilisé pour assurer le succès de leurs clients. Ensuite, nous verrons, dans les sous-parties suivantes, chacun des sous-environnements : social, politique, économique, industriel et technologique. Pour chacun de ces environnements, nous exposerons les éléments pertinents qui sont ressortis des entrevues orales, de même que les résultats des questionnaires à choix de réponse.

5.2.1 Commentaires généraux reliés à l'analyse de l'environnement

Il nous faut d'abord traiter certains commentaires des interviewés qui sont relatifs à l'analyse de l'environnement. Ces commentaires sont traités à part des différents sous-environnements des parties suivantes, et ce, soit parce qu'ils nous aident à comprendre de façon générale l'analyse de l'environnement ou, soit parce qu'ils ne pouvaient être traités dans ces sous-parties, malgré le fait d'avoir trait à l'environnement.

Plusieurs intervenants ont fait part de leurs activités de veille stratégique. Cette veille stratégique, généralement effectuée pour les clients réguliers avec qui les cabinets entretiennent une relation d'accompagnement et de longue durée, est

fortement associée à l'analyse de l'environnement. En effet, la veille stratégique permet une analyse constante de cet environnement. Que ce soit l'identification d'actions posées par les concurrents, l'identification de menaces actuelles ou potentielles, l'identification de tendances dans les goûts des consommateurs ou dans les humeurs des investisseurs ou actionnaires, la veille stratégique permet de comprendre et de savoir ce qui se passe dans l'environnement :

« Pour que le propos soit intelligent, pour que la communication soit intelligente, il faut savoir de quoi on parle. On scrute de façon continue les médias avec des engins de recherche. On analyse les médias sur une base quotidienne. Pour bien appuyer les clients, le cabinet doit savoir tout sur le marché, les concurrents. Pour satisfaire le client et continuer de travailler avec lui, on doit savoir tout et réagir à temps. » (44)

Toutefois, il faut noter que si parfois cette veille a pour but de comprendre l'environnement sous toutes ses facettes, certains cabinets de relations publiques concentrent cette veille stratégique sur le contenu médiatique et l'image du client dans les médias :

« On fait de la veille stratégique, mais aussi de l'analyse stratégique dans l'analyse de la revue de presse. On fait une analyse poussée de la revue de presse. C'est fait régulièrement. On cherche à savoir comment on parle des clients et comment ça évolue. Il ne s'agit pas seulement de recherche par mots clés, mais d'une analyse de contenu poussée. On fait le lien entre la revue de presse et le positionnement pour voir les correctifs à apporter. » (45)

Il est également ressorti de nos entretiens que certains cabinets accordaient une place à l'analyse de l'environnement de façon systématique. Ces analyses de l'environnement sont alors effectuées à l'aide d'outils connus en stratégie, ou sont tout simplement présentées en première partie du plan de communication :

« On fait de l'analyse de l'environnement avec des données qualitatives et quantitatives. On utilise des outils comme l'analyse SWAT ou l'analyse industrielle de Porter. On utilise des données brutes quantitatives, et on fait également des analyses sociales et politiques. » (46)

« Dans le plan de communication, il existe une partie mise en contexte qui traite de la plupart des environnements. C'est la première partie du plan de communication. On s'attarde à bien définir le contexte du client. » (47)

Un intervenant nous a parlé d'une grille d'analyse qui a été élaborée à l'interne et qui permet une analyse en profondeur de différents éléments influençant les organisations et qui laisse une part importante à l'environnement du client :

« On fait une analyse en étoile (*Star System*) qui tient compte des acteurs internes, les actionnaires, les conseillers financiers, les fournisseurs, les clients, bref tous les publics de l'entreprise. Cette étoile est située dans son environnement social, politique. Pour chacune des entités, on détermine les décideurs, les influenceurs de ces décideurs, les enjeux de chacun des ces décideurs, influenceurs, les enjeux convergents, les enjeux divergents. Et accolée à cette analyse, il y a une analyse des enjeux. Elle découle de l'analyse *Star System*. On regarde ensuite les scénarios possibles, leurs conséquences, leurs possibilités d'occurrence. Après on voit ce que l'on peut faire et on cherche l'effet Pareto optimal. Cette analyse est un mélange de socio-dynamique et de gestion des enjeux. On fait également l'analyse d'enjeux comparés. Voir ce qu'un autre client ait pu vivre une situation similaire et comment il s'en est sorti. Nous profitons alors de notre banque de données de notre réseau. » (48)

D'autres intervenants nous ont clairement mentionné que leur cabinet ne s'attardait pas à l'analyse de l'environnement :

« On ne fait pas vraiment d'analyse de l'environnement. Ces analyses sont faites à l'interne par le client. Ça coûterait trop cher de le faire dans une boîte de relations publiques. C'est une opération qu'il vaut mieux internationaliser. » (49)

Quant à l'analyse des différents sous-environnements, que nous présenterons dans les sous-parties suivantes, il faut noter que si l'analyse semble systématique pour certains cabinets, ce n'est pas le cas pour l'ensemble des cabinets. Plusieurs intervenants ont fait part de leur souci des environnements dépendamment du projet du client. Dans certains cas, on se soucie de tel ou tel

environnement, mais on ne se souciera pas de tel autre environnement. Dans la plupart des cas, ce sera du cas par cas.

5.2.2 L'environnement social

L'environnement social est-il considéré dans l'analyse? Se soucie-t-on de la communauté? L'idée est de savoir dans quelle mesure une attention est accordée à l'environnement social.

Le questionnaire à choix de réponses nous a procuré les résultats à la question suivante :

Dans le cadre de vos fonctions, dans quelle mesure êtes-vous appelé à fournir des informations aidant à la planification stratégique de leurs organisations quant à leur environnement social?

Tableau 2 : L'environnement social

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	3	33.33%
Fort apport	4	44.44%
Apport	2	22.22%
Peu d'apport	0	0%
Pas d'apport	0	0%

Certains intervenants ont souligné que cette analyse se fait sous l'angle de la gestion de l'image et de la couverture médiatique :

« On s'occupe de l'environnement social, mais uniquement sous l'angle de la gestion de l'image du client. » (50)

« On le fait, mais pour les questions d'images et de couverture médiatique. »
(51)

Deux interviewés nous ont répondu par l'affirmative, quant à l'analyse de l'environnement social, mais cette analyse se fait dans des cas précis.

« Oui, surtout dans le cas d'enjeux particuliers. Dans le cas, où dans le projet qui a une incidence sur une communauté. » (52)

« Ça dépend des organisations. Pour certaines entreprises non, mais la plupart des entreprises ont une incidence sur la communauté et ou cette communauté a des attentes face à ces entreprises. On fait donc des plans en conséquence. » (53)

Un interviewé nous a donné comme exemple qu'il avait du faire prendre conscience à un client que la communauté dans laquelle l'entreprise opérait ses activités était un frein à sa croissance et constituait la principale source de plusieurs des problèmes que vivait l'entreprise, comme, par exemple, le manque de main d'œuvre qualifiée.

Un autre interviewé nous a indiqué que les questions sociales préoccupaient de plus en plus les organisations, parce ces questions devenaient plus cruciales qu'auparavant :

« De plus en plus, il y a création de responsable de la communication à la communauté... Les entreprises prennent conscience qu'elles ne sont pas toutes seules dans leur monde. Il y a un plus grand support et engagement dans la communauté par les entreprises. C'est même une nouvelle gamme de services, les communications à la communauté, qui s'en va vers une spécialisation de la communication à la communauté. Ce qui explique cela, c'est la mobilisation de plus en plus facile de la population. Plus facile de bloquer un projet qu'auparavant. Les nouvelles technologies et plus de temps disponible permet d'organiser une plus grande mobilisation. Les gens font sentir aux entreprises qu'elles ne sont pas toutes seules. L'aspect environnemental et l'écologie sont de plus en plus importants et un souci pour les communautés. » (54)

Pour d'autres interviewés, cette analyse n'est pas vraiment effectuée :

« Pas beaucoup, c'est l'entreprise qui le fait. » (55)

5.2.3 L'environnement politique

L'analyse de l'environnement politique, qu'il soit provincial, national ou international, est-il considéré dans l'analyse?

Le questionnaire à choix de réponses nous a procuré les résultats à la question suivante :

Dans le cadre de vos fonctions, dans quelle mesure êtes-vous appelé à fournir des informations aidant à la planification stratégique de leurs organisations quant à leur environnement politique?

Tableau 3 : L'environnement politique

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	2	22.22%
Fort apport	4	44.44%
Apport	2	22.22%
Peu d'apport	1	11.11%
Pas d'apport	0	0%

Plusieurs des personnes interrogées nous ont dit considérer l'environnement politique et de ses répercussions pour leurs clients :

« Oui, les enjeux ont différentes répercussions nationales, internationales et locales. Les élections prennent souvent beaucoup de place dans les médias. Il y a donc moins de place pour les autres. Dans ce cas, par exemple, on va retarder des annonces. » (56)

« Oui, car les entreprises sont affectées par les lois et les réglementations. »
(57)

Un intervenant a répondu quant à lui que l'attention accordée à l'environnement politique vise surtout à expliquer aux clients comment faire affaire avec les gouvernements. Il s'agit alors d'accompagner le client dans ses démarches auprès des gouvernements et non pas une analyse de l'environnement politique :

« Oui, pour les clients importants, on se penche sur ces questions. Mais on ne fait pas de lobby politique, ça ne fait pas partie de notre philosophie. On permet de faire comprendre à nos clients le fonctionnement des organismes publics, comment ça marche, comment monter un dossier pour les fonctionnaires, faire comprendre le côté administratif et le côté politique. C'est un flou pour les clients, la façon dont fonctionnent les gouvernements. On leur montre comment monter un dossier, comment faire du bruit. ... On scrute les médias de façon continue, on sait ce qui se passe. » (58)

Enfin pour d'autres interviewés, l'environnement politique n'était pas du tout ou peu important dans l'analyse qu'elle procurait au client.

5.2.4 L'environnement économique

Se soucie-t-on de l'environnement économique dans l'analyse? Prend-t-on en compte les tendances économiques quelles soient régionales, nationales ou internationales.

Le questionnaire à choix de réponses nous a procuré les résultats à la question suivante :

Dans le cadre de vos fonctions, dans quelle mesure êtes-vous appelé à fournir des informations aidant à la planification stratégique de leurs organisations quant à leur environnement économique?

Tableau 4 : L'environnement économique

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	1	11.11%
Fort apport	3	33.33%
Apport	5	55.55%
Peu d'apport	0	0%
Pas d'apport	0	0%

Les interviewés ont très généralement répondu par l'affirmative à cette question. Ils ont soulevé les questions de la compétitivité accrue et de la globalisation des échanges comme étant des raisons amenant à se soucier de l'environnement économique.

« Les entreprises sont liées sur les marchés internationaux. Une entreprise vient de créer un conseil sur le poulet pour évaluer et se prémunir contre les conséquences d'une grippe aviaire. L'environnement économique, de plus en plus compétitif, et les communicateurs sont bien placés pour savoir ce qui se passe. » (59)

« Oui, ce qui se passe à l'étranger peut nous affecter localement. » (60)

La volonté d'accéder à de nouveaux marchés est également un autre facteur amenant la prise en compte de l'environnement économique.

« Le contexte économique mondial a pris de plus en plus d'importance pour les clients à cause que la compétition est de plus en plus forte et la volonté d'accès aux marchés. » (61)

Un intervenant a fait part que l'analyse de l'environnement économique était principalement utile dans la rédaction de rapports financiers.

« On fait des rapports financiers trimestriels et annuels pour certains clients. Pour faire des textes percutants, il faut donc savoir ce qui se passe. » (62)

D'autres intervenants ont fait part que l'environnement économique était une donnée peu étudiée.

« Un peu. Les avis de certains membres de l'équipe de notre cabinet vont être retenus et vont se refléter dans notre plan de communication. C'est surtout le cas pour les entreprises de biens de consommation. Mais ce n'est pas une analyse systématique. » (63)

« Oui, surtout pour ce qui se passe en Amérique du Nord. Mais ce n'est pas fondamental. Pas d'analyses de micro ou macro économique. » (64)

5.2.5 L'environnement industriel

Se soucie-t-on de l'environnement industriel du client? En d'autres mots, se soucie-t-on des concurrents du client et de son secteur d'activité dans lequel celui-ci oeuvre?

Le questionnaire à choix de réponses nous a procuré les résultats à la question suivante :

Dans le cadre de vos fonctions, dans quelle mesure êtes-vous appelé à fournir des informations aidant à la planification stratégique de leurs organisations quant à leur environnement industriel?

Tableau 5 : L'environnement industriel

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	0	0%
Fort apport	3	33.33%
Apport	4	44.44%
Peu d'apport	1	11.11%
Pas d'apport	1	11.11%

Encore une fois, les réponses sont variables, dépendamment du client, de son secteur d'activité et de la façon de faire du cabinet de relations publiques. Pour certains, cette analyse est très importante. Il s'agit alors de recueillir le maximum d'informations sur les compétiteurs, de même que sur ceux qui pourraient devenir de futurs compétiteurs :

« Il y a une vigilance de plus en plus importante sur ce qui se passe à l'étranger. On surveille pas seulement ce qui se passe chez nous, chez le voisin, on surveille ceux qui ne font pas la même chose que nous, mais qui pourraient éventuellement le faire. On surveille ceux qui font la même chose que nous et qui le font mal et qui pourraient entraîner le reste de l'industrie avec eux. La planification stratégique permet de voir ce que l'on a comme informations et à prévoir le plus près possible de la réalité, par rapport à ces informations et à se donner des outils pour le futur ou à tirer notre épingle du jeu dans les circonstances, que l'on présume. La planification se fait de manière plus large... De plus en plus on s'occupe des compétiteurs, on suit notre concurrence - autres boîtes de relations publiques - et celles-ci travaillent pour la concurrence de notre concurrence. Pour suivre ce qui se passe dans les industries, on s'intéresse à ce qui se fait dans les universités par les chercheurs. Ceux-ci ont une vision globale. On se base également sur un maître d'œuvre neutre présent dans la plupart des industries. Ce peut être un regroupement ou une association. Ça permet d'avoir un portrait global d'une industrie, car notre petit bureau ne peut pas tout surveiller. On passe donc par des données publiques quand c'est possible, car elles sont plus facilement accessibles. » (65)

On va parfois se soucier de l'environnement industriel dans une optique de veille stratégique :

« Oui on surveille les compétiteurs de nos clients. Comment ils fonctionnent, leurs clients, etc.. Hyper important pour nos clients. On cherche toute l'information que l'on peut trouver. .. Ça nous amène à faire différentes interventions. Par exemple, si un concurrent d'un client fait des mises à pied, on va appeler notre client pour lui dire qu'il est peut-être temps d'embaucher si il est en phase de croissance. » (66)

La prise en compte de l'environnement industriel, et des compétiteurs du client, peut même conditionner les actions qui seront posées.

« Dans un contexte extrêmement compétitif, on va essayer de voir comment réagissent les concurrents. Ça peut alors conditionner ce que l'on va faire ou comment on va réagir. Par exemple, une entreprise s'apprêtait à lancer un produit similaire auquel notre client travaillait. On a su à quelle date avait lieu le lancement médiatique, et alors on s'est organisé pour lancer notre produit le jour précédant du lancement du concurrent même si notre client n'était pas prêt. » (67)

Pour certains cabinets, cette analyse est faite, mais dans un objectif de comparer l'image de marque face aux compétiteurs.

« Oui, mais on ne tient pas compte des produits des compétiteurs. On s'attarde à l'image du client et des compétiteurs. » (68)

« Oui, on le fait pour la stratégie d'image, mais pas vraiment pour la stratégie corporative. » (69)

Un cabinet nous a indiqué qu'il pratiquait peu d'analyse de la compétition. Par contre, le cabinet fait parfois du ``benchmarking d'excellence``. Dans ce cas précis, « on va regarder ce que le compétiteur fait de bien et ce que notre client ne fait pas. » (70)

D'autres interviewés ont fait part du peu d'attention qu'ils accordent à l'analyse de la compétition.

« On ne le fait pas suffisamment. On lie les médias, on sait ce que les médias disent. On prend le pouls dans les médias. Le client doit être au fait lui-même de ce qui se passe dans son domaine. » (71)

« Non pas souvent. C'est l'entreprise qui le sait. » (72)

5.2.6 L'environnement technologique

Se soucie-t-on de l'environnement technologique dans l'analyse? En d'autres mots, s'intéresse-t-on aux changements technologiques dans l'environnement qui pourraient affecter le client?

Le questionnaire à choix de réponses nous a procuré les résultats à la question suivante :

Dans le cadre de vos fonctions, dans quelle mesure êtes-vous appelé à fournir des informations aidant à la planification stratégique de leurs organisations quant à leur environnement technologique?

Tableau 6 : L'environnement technologique

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	0	0%
Fort apport	4	44.44%
Apport	2	22.22%
Peu d'apport	2	22.22%
Pas d'apport	1	11.11%

Très généralement, les interviewés ont répondu qu'il ne s'agissait pas d'un environnement fortement considéré. Plusieurs nous ont fait part que c'est très généralement le client qui est au fait des percées et changements technologiques dans son secteur d'activité. Toutefois, on en tiendra parfois compte, et ce, grâce aux informations procurées par le client.

« C'est plus les entreprises qui sont au fait de ce qui se passe au point de vue technologique dans son secteur. Le client aura généralement cette information dans les publications spécialisées de son secteur. » (73)

« Le client est mieux placé que nous pour voir les percées technologiques dans son domaine. » (74)

« C'est plus le client qui est au fait sur ce qui se passe dans son secteur de ce côté. Mais l'analyse est faite conjointement avec le client, donc on en tient compte. » (75)

Dans certains cas, le cabinet peut permettre de faire comprendre l'imminence de certains changements technologique et de leurs impacts. « On fait parfois prendre conscience aux clients que les technologies peuvent être plus menaçantes qu'ils ne le croient. Le problème est parfois que les entreprises s'enferment dans des paradigmes. » (76) L'interviewé nous fait noter qu'il est parfois important de faire comprendre au client la situation de menace, de danger, ou d'urgence de nécessité pour bien mener à terme certaines actions. Il nous donne l'exemple d'une compagnie qui prenait à la légère les changements technologiques à venir. Le consultant s'est renseigné sur la menace en rencontrant des spécialistes et il est, par la suite, retourné chez le client pour lui montrer l'urgence de la situation. Cela a eu pour effet que le client a dû revoir son plan d'affaire et le consultant a conçu un programme de communication pour préparer les employés à comprendre la menace.

Plusieurs intervenants ont dit qu'ils ne seraient pas le même cabinet s'ils s'occupaient de l'analyse de l'environnement technologique de façon poussée. Comme la plupart des cabinets ont des clients provenant de différents horizons, il faudrait un nombre accru de ressources pour surveiller ce qui se passe au niveau de l'environnement technologique de leurs clients. Un intervenant a dit se pencher sur cette question et utilise des sources externes pour le guider à cet effet.

« On se rabat sur les regroupements et associations d'un secteur d'activité pour savoir ce qui change et ce qui pourrait changer. » (77)

5.3 Les détenteurs d'enjeux

Dans notre cadre théorique, nous avons inclus les détenteurs d'enjeux suivants : les clients, les actionnaires et la communauté des investisseurs, les employés, les médias, les concurrents, les partenaires d'affaires de l'entreprise, les gouvernements, la communauté et le public en général. Nous avons ainsi prévu de mesurer l'importance accordée aux différents détenteurs d'enjeux selon les différents environnements étudiés. Toutefois, étant donné la diversité des

clients et des mandats, le souci accordé aux détenteurs d'enjeux varie du cas par cas. En conséquence, il fut difficile d'explorer plus en profondeur l'importance accordée aux différents détenteurs d'enjeux, de même que leurs diverses particularités.

Néanmoins, pour chacun de ces détenteurs d'enjeux, nous avons posé la question ci-dessous dans le questionnaire à choix de réponse. En voici les résultats.

Dans le cadre de vos fonctions, dans quelle mesure êtes-vous appelé à fournir des informations aidant à la planification stratégique de leurs organisations quant aux différents détenteurs d'enjeux (*stakeholders*) suivants :

Tableau 7 : les clients (consommateurs)

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	3	33.33%
Fort apport	6	66.66%
Apport	0	0%
Peu d'apport	0	0%
Pas d'apport	0	0%

Tableau 8 : les actionnaires et la communauté des investisseurs

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	1	11.11%
Fort apport	6	66.66%
Apport	2	22.22%
Peu d'apport	0	0%
Pas d'apport	0	0%

Tableau 9 : Les employés

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	3	33.33%
Fort apport	5	55.55%
Apport	1	11.11%
Peu d'apport	0	0%
Pas d'apport	0	0%

Tableau 10 : Les médias

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	8	88.88%
Fort apport	1	11.11%
Apport	0	0%
Peu d'apport	0	0%
Pas d'apport	0	0%

Tableau 11 : Les compétiteurs

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	0	0%
Fort apport	4	44.44%
Apport	4	44.44%
Peu d'apport	1	11.11%
Pas d'apport	0	0%

Tableau 12 : Les partenaires d'affaires de l'entreprise

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	0	0%
Fort apport	5	55.55%
Apport	3	33.33%
Peu d'apport	1	11.11%
Pas d'apport	0	0%

Tableau 13 : Les gouvernements

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	4	44.44%
Fort apport	1	11.11%
Apport	3	33.33%
Peu d'apport	1	11.11%
Pas d'apport	0	0%

Tableau 14 : La communauté et le public en général

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Apport très fort	5	55.55%
Fort apport	4	44.44%
Apport	0	0%
Peu d'apport	0	0%
Pas d'apport	0	0%

Nous reviendrons sur les détenteurs d'enjeux dans le chapitre suivant. Toutefois, à ce stade, nous pouvons remarquer que les clients, les médias et la communauté en général sont les détenteurs d'enjeux recevant une plus grande attention. L'importance accordée à l'image par les cabinets de relations publiques pourrait expliquer cette attention plus grande envers ces détenteurs d'enjeux. Reste qu'il faut prendre en compte que l'importance accordée aux différents détenteurs d'enjeux varie, comme on l'a dit, au cas par cas, mandat par mandat.

5.4 Autres facteurs de l'implication en stratégie

Dans cette dernière partie, nous souhaitons aborder d'autres aspects qui nous permettront de mieux comprendre l'implication des cabinets de relations publiques dans le champ de la stratégie. Ainsi, nous verrons, l'intensité de l'implication en stratégie, l'importance de cette activité pour les cabinets de relations publiques, de même que de son évolution, la perception des clients envers l'information et les recommandations soumises par les cabinets.

5.4.1 L'intensité de l'implication dans la stratégie

Quelle est l'intensité des relations publiques dans la stratégie? En d'autres mots, s'agit-il d'une implication discontinue, régulière ou très régulière? Encore ici, les réponses fournies sont très variables.

Le questionnaire à choix de réponses nous a procuré les résultats à la question suivante :

Votre implication dans la planification de la stratégie est-elle régulière ?

Tableau 15 : Intensité de l'implication

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Très fortement régulière	1	11.11%
Très régulière	3	33.33%
Régulière	5	55.55%
Peu régulière	0	0%
Pas du tout régulière	0	0%

L'intensité de l'implication peut varier selon qu'il s'agit d'une relation d'accompagnement ou non.

« Ça dépend des clients. Mais lorsque l'on a une relation d'accompagnement, l'implication est continue et intense. Certains de mes clients m'appellent sur une base quotidienne. » (78)

« Pour les mandats réguliers, c'est plus régulier que discontinue. Mais ça peut être discontinue. Ça se passe de mandat à mandat. Dans ce cas, il faut être prêt à rentrer rapidement dans un dossier. » (79)

« Pour les clients réguliers, l'implication est généralement continue. C'est aussi variable dépendamment du dossier. » (80)

« Régulière. On demande au client que l'implication soit régulière. » (81)

« Ça dépend des clients. Pour certains on fait du soutien stratégique, donc il y a dans ce cas, une forte implication. Nous contribuons à leur stratégie de communication et non à leur stratégie d'affaire. Les deux sont liées - en général, nous nous basons sur le plan d'affaire ou le plan d'action stratégique de l'entreprise pour établir le plan de communication. » (82)

« Elle est plutôt discontinuée. » (83)

L'implication peut également dépendre de la taille de l'entreprise cliente :

« L'implication en stratégie se fait surtout pour les petits clients. Les gros, ils savent où ils s'en vont. » (84)

D'autres facteurs peuvent aussi influencer l'intensité de l'implication, tels que les contraintes budgétaires et le développement du client

« Ça dépend du type de mandat. On espère travailler en continue, c'est ce qui donne les meilleurs résultats. Malheureusement, on est là de façon discontinuée et les contraintes budgétaires expliquent cela. Ceux qui demandent une plus grande implication sont les petites boîtes. Il y a un plus grand besoin de support. Dans les grandes entreprises, on fait de la stratégie de certains services. Celle de l'ensemble de l'entreprise est rarement faite à l'externe. » (85)

L'implication peut également varier quant au moment de l'intégration dans le processus de planification. Par exemple, trois interviewés ont noté que cette implication se faisait plus tôt qu'auparavant :

« On devrait être là, à la réflexion et à la mise en place des processus. Parfois on est impliqué dès le départ, malheureusement on arrive souvent pour valider ou pour mettre en place des stratégies, pour atteindre des objectifs ou les grandes lignes directrices. La tendance est maintenant d'impliquer les consultants en communication plus tôt dans le processus de planification. » (86)

« De plus en plus les clients nous embarquent tôt dans le processus. La gestion c'est de la communication, une gestion mal communiquée aura des problèmes d'efficacité.... On est parfois, les yeux, les oreilles de notre client, et même un de ses cerveaux. Il faut être prêt à réagir rapidement. » (87)

« Généralement, on est intégré au début du processus. On le demande au client, sinon nos services sont moins efficaces. » (88)

L'implication en stratégie peut également dépendre du sujet. Par exemple, le contexte médiatique peut influencer une intervention en stratégie :

« Ce qui amène parfois l'intervention en stratégie, c'est quand dans l'environnement du client, le contexte médiatique est important. Ça dépend donc du contexte. » (89)

L'aspect communication de la stratégie peut aussi faire varier l'implication.

« Dans la stratégie, on est surtout impliqué au niveau de la communication. Quand on est en planification stratégique, celle-ci implique 95% du temps un changement. L'aspect fondamental devient alors la communication du changement, pour accompagner la gestion du changement, l'expliquer, le faire comprendre, faire adhérer les différents publics. » (90)

L'implication en stratégie peut également dépendre du type de sujet. La question du marketing est un de ses sujets qui amène une plus grande implication en stratégie :

« La stratégie est faite principalement pour les stratégies de marques – *brand management* - et de produits. » (91)

Enfin, l'implication en stratégie peut se faire selon différents rôles. Par exemple, un interviewé nous a parlé du rôle d'entraîneur que sa firme peut être amenée à jouer :

« Encore là, soyons humble. Nous ne déterminerons pas les moyens de production privilégiés, les prévisions de vente par produit, par marché, etc. On nous fera animer la discussion parmi les spécialistes, produire des synthèses, valider les conclusions, etc., puis rédiger le plan stratégique auquel nous grefferons ensuite le plan de communication. » (92)

5.4.2 L'importance de la stratégie pour les cabinets de relations publique et son évolution

Nous avons voulu savoir si l'implication en stratégie s'inscrivait dans une tendance allant vers une plus grande implication en planification stratégique. À cette fin, nous avons demandé aux participants de nous dire de façon approximative le pourcentage de l'activité de leur cabinet de relations publiques dans des dossiers de stratégie. Par la suite, nous avons demandé aux participants si ce pourcentage était au fil des ans en augmentation ou en diminution et quels pouvaient être les facteurs explicatifs du changement.

La vaste majorité des interviewés ont situé le pourcentage, entre 15 et 35% du travail de leur cabinet dans des dossiers en stratégie.

La plupart des interviewés ont noté une augmentation de l'implication en stratégie :

« Entre 15% et 20%. Oui, il y a augmentation. Auparavant, on nous demandait un plan stratégique de communication, maintenant on nous demande, 15-20% du temps, la planification stratégique complète de l'entreprise. » (93)

Pour un interviewé, l'augmentation des dossiers en stratégie est tributaire de ressources humaines supplémentaires qualifiées dans le domaine de la stratégie :

« Environ 15 %. Notre cabinet comporte des conseillers de niveau plus élevé depuis les dernières années, ce qui nous a permis d'augmenter la proportion de temps consacré au conseil et à la planification stratégique. » (94)

Un intervenant a souligné une diminution des dossiers en stratégie est due principalement à la morosité de l'économie québécoise:

« De 10 à 20 % du travail est en stratégie. Cette proportion tend à se réduire au fur et à mesure que les centres décisionnels d'importance quittent le Québec. Cette tendance se confirme d'année en année. Hélas ! » (95)

5.4.3 Perception de l'information soumise

Comment le client perçoit-il les informations et les recommandations en stratégie soumises par le cabinet de relations publiques? Nous cherchions ainsi à savoir si ces informations étaient fortement considérées par le client ou si celui-ci avait plutôt tendance à garder ces informations en réserve (*back up informations*).

Le questionnaire à choix de réponses nous a procuré les résultats à la question suivante :

Dans quelle mesure, les informations que vous apportez sont-elles considérées par le comité responsable de la planification de la stratégie?

Tableau 16 : Perception de l'information soumise

Choix de réponses	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses
Très fortement considérées	3	33.33%
Très considérées	3	33.33%
Considérées	3	33.33%
Peu considérées	0	0%
Pas du tout considérées	0	0%

Les interviewés ont fait part que leurs recommandations sont généralement acceptées. Toutefois, il existe des situations où les informations ne sont pas acceptées et ce pour différentes raisons .

La relation de confiance établie entre le client et le cabinet de relations publiques peut amener une meilleure perception des recommandations formulées par le cabinet de relations publiques :

« La relation de confiance est fondamentale. J'ai tendance à penser que quand la confiance est là, les suggestions que l'on fait sont considérées par le client. Ça ne veut pas dire que tout est adopté, mais les informations sont considérées. » (96)

La perception peut également être variable selon les différents clients :

« Certains clients ne font rien sans notre avis, d'autre nous utilisent comme baromètre. » (97)

La perception peut aussi être tributaire de la crédibilité de celui ou celle qui présente les recommandations :

« Généralement, les suggestions apportées sont très fortement considérées par les clients. Certains clients ne font rien sans m'appeler et avoir mon avis. Ça dépend des employés, du porteur de ballon, la crédibilité du porteur du message. Il arrive que des adjoints font des suggestions aux clients et que ceux-ci me rappellent pour valider l'information. Ce n'est pas bon signe lorsque ça arrive. » (98)

La façon de présenter les recommandations peut également influencer comment elles seront perçues par le client :

« Généralement, c'est accepté. Il arrive parfois que les clients les écartent, refusent de voir la réalité. Ça dépend également comment nos recommandations sont faites. Il faut être le plus pratico-pratique, présenter une solution faisable pour le client. Mais encore ici, on travaille avec le client. » (99)

Le contexte d'un dossier peut également être un facteur :

« C'est variable. Des fois oui, des fois non. Quand l'aspect médiatique est important et qu'il y a urgence, ça plus tendance à être accepté. L'information reste plus en réserve dans le cas de la stratégie. » (100)

Pour certains interviewés, la question de la perception des recommandations par le client n'a pas lieu, car il s'agit du fruit d'un travail conjoint :

« Certains clients viennent pour confirmer leur positionnement. Ceux qui gardent les informations en réserve ne comprennent généralement pas ce que sont les communications. Mais il faut comprendre que pour les clients réguliers ou les gros projets, nous faisons partie conjointement de l'équipe de projet. Le client et nous travaillons ensemble et nous formons un tout. C'est un processus dynamique. » (101)

« Les recommandations sont généralement très acceptées. Le plan de communication et d'actions est fait conjointement avec le client. » (102)

On se doit également de mentionner d'autres facteurs tels que les contraintes budgétaires et la perception incomplète d'une problématique :

« Oui, mais pas toujours. Des fois, les informations et recommandations sont très considérées. Des fois non, pour des causes de budget, ou parce que le client considère que ça ne correspond pas à sa réalité. Le client a des informations que l'on ne possède pas, notre compréhension est parfois limitée. » (103)

6. Discussion des résultats

Avec la discussion des résultats, nous en arrivons maintenant à répondre à notre questionnement. En effet, nous avons présenté le sujet, délimité ses contours, choisi une problématique, accolé un cadre méthodologique afin de circonscrire les éléments recherchés, élaboré une méthodologie, procédé à la collecte des données à l'aide d'entrevues. Enfin, nous sommes maintenant en mesure de répondre à notre question : les gestionnaires du champ des relations publiques sont-ils inclus dans le processus de formulation de la stratégie des organisations?

Suite à la collecte des données, nous en venons à répondre par l'affirmative à cette question. Il existe effectivement une implication des cabinets de relations publiques dans le champ de la stratégie. L'importance accrue de la communication dans le monde des affaires est en grande partie responsable de cette plus grande implication que par le passé. Cette implication est d'ailleurs importante au niveau des sous-stratégies, c'est-à-dire des stratégies qui découlent de la stratégie d'affaire.

Toutefois, il nous importe de mettre plusieurs bémols à cette réponse. Plusieurs éléments limitent ou viennent nuancer notre réponse. Au cours de ce chapitre, nous nous attacherons d'abord à présenter et expliquer ces éléments. Ensuite, dans une seconde partie, nous présenterons les facteurs qui militent pour une implication des relations publiques en stratégie. Enfin, dans une dernière partie, nous reviendrons sur les principaux thèmes de notre questionnaire afin de tirer des conclusions relatives à chacun de ces thèmes.

6.1 Les facteurs qui limitent l'implication en stratégie

Dans un premier temps, nous présenterons des éléments qui influencent négativement l'implication des relations publiques dans le champ de la stratégie. Ainsi, nous traiterons de la confusion entourant le terme stratégie et ensuite, nous traiterons de la fonction première des relations publiques, soit la communication.

6.1.1 La confusion autour de la terminologie du terme « stratégie »

Bien qu'au début de chaque entrevue nous ayons pris la peine de définir ce que nous entendions par « stratégie d'affaire », le terme a souvent mal été interprété par les interviewés. En fait, il nous est apparu très évident, au cours de l'exécution des entrevues, qu'il existe une énorme confusion au niveau de la terminologie du mot « stratégie ».

Bien simplement, nous avons décrit la stratégie d'affaire (le *business strategy*) au moyen de deux questions ;

1. Où l'entreprise s'en va-t-elle ? C'est-à-dire à quoi aspire l'entreprise ? Quels sont ses objectifs et ses buts ?
2. Comment va-t-elle le faire ? C'est-à-dire quels seront les actes à poser pour réaliser les buts poursuivis ?

Toutefois les interviewés ont parfois mélangé les concepts de stratégie d'affaire, de stratégie de communication, de plan stratégique ou d'action stratégique. Un plan d'action de communication peut tout à fait être stratégique pour une organisation sans toutefois être considéré comme étant de la stratégie comme nous l'entendons. De même, une stratégie de communication peut être stratégique sans être en soi de la stratégie. La stratégie d'affaire cherche à définir un but pour l'organisation, et également à élaborer des actions pour atteindre le but recherché. Idéalement, l'organisation cherchera par la suite à aligner sa stratégie de communication. La stratégie de communication d'une organisation peut être en ce sens un prolongement de la stratégie de l'organisation, ou une sous stratégie, mais elle ne constitue pas en soi la stratégie de l'organisation. De là, une certaine confusion.

La confusion autour de ce qu'est la stratégie est en soi compréhensible. Elle est le résultat de l'abus du terme stratégie dans le domaine de la gestion. En effet, le mot stratégie se trouve à être galvaudé selon les différents secteurs de la gestion. Que ce soit la gestion stratégique des ressources humaine, la stratégie financière, le marketing stratégique, ce ne sont là que des exemples de l'utilisation abondante du terme stratégie dans le domaine de la gestion. Il en résulte alors une dilution de la signification du concept « stratégie ».

Cette confusion s'est mainte fois présentée au cours des entrevues. Par exemple, alors que la discussion traitait de la stratégie d'affaire, il est arrivé souvent que des interviewés nous parlaient d'actions stratégiques de communication ou d'élaboration de plans d'actions de communication stratégique. Parfois, lorsque nous traitions de l'implication en stratégie, nous arrivions à comprendre, par la suite, que l'interviewé parlait de son implication dans la stratégie de communication de son client. Au moment de traiter les résultats, cette confusion autour de la stratégie nous a amené à douter de certains propos des interviewés. Nous parlaient-ils à ce moment précis de la stratégie de communication ou bien de la stratégie d'affaire ? Dans bien des cas, nous en sommes arrivés à conclure que l'interviewé parlait en fait de stratégie de communication. Bref, ce ne sont là que quelques exemples, mais ceux-ci reflètent bien la confusion qui peut exister avec le terme stratégie. Cette confusion nous amène à faire une mise en garde d'une très grande importance : plusieurs réponses des interviewés doivent être considérées en fonction de la confusion quant à la terminologie du mot stratégie. Cette confusion aurait pu être évitée par une communication plus complète de ce que l'on entendait par le terme stratégie. Malheureusement, on s'est rendu compte trop tard du biais de notre questionnaire.

6.1.2 Les communications avant tout

Bien que les cabinets de relations publiques puissent être impliqués dans la planification stratégique d'un client, cette implication ne constitue pas l'activité principale des cabinets de relations publiques. Ces derniers passent le plus clair de leurs temps à l'exécution d'autres services.

En effet, les clients viennent requérir les services des cabinets de relations publiques pour bien d'autres besoins que ceux relatifs à la planification de la stratégie. La gestion de crises actuelles ou potentielles, la gestion d'un événement, la gestion de l'image, le lancement de produits, le positionnement et le repositionnement de produits ou de marques et la formation aux médias constituent, dans les faits, les principales activités exécutées par les cabinets de relations publiques. Les clients font affaire avec une firme de relations publiques, avant tout, pour des besoins en communication.

Rares sont les organisations qui consulteront un cabinet de relations publiques pour un exercice de planification stratégique. Un client demandera d'abord des services en communication. Une implication en stratégie peut parfois suivre lorsque le cabinet possède les ressources pour un tel exercice et que la confiance mutuelle entre le cabinet et le client permet une telle implication. Cette situation nous a été citée par un des interviewés, toutefois, il semble que ces cas ne font pas légion.

L'implication peut parfois être involontaire, voire accidentelle. Par exemple, en travaillant sur un mandat précis, il peut arriver que le cabinet amène un client à remettre en question sa stratégie. Dans ce cas, il se trouve à y avoir une implication en stratégie, mais elle n'est pas voulue à la base, elle est fortuite. Et si, par après, on procède à une révision de celle-ci, il n'est pas sûr que cette révision se fasse avec l'aide du cabinet de relations publiques. Cette révision se fera peut-être plutôt à l'interne ou avec l'aide d'une firme de stratégie conseil.

Bref, bien qu'il existe une implication dans la planification de la stratégie, cette activité n'est pas centrale au sein des cabinets de relations publiques. Ces cabinets exécutent et délivrent avant tout des services de communication.

6.2 Facteurs qui influencent positivement l'implication en stratégie

S'il existe des bémols, c'est-à-dire des éléments qui limitent l'implication des relations publiques en stratégie, il existe également des facteurs qui influencent l'implication en stratégie. Nous retenons à ce titre l'importance accrue des communications, et l'implication au niveau des sous-stratégies.

6.2.1 Importance accrue de la communication et de l'image

Un phénomène qui milite pour l'implication des relations publiques dans la planification stratégique est celui de l'importance accrue de la communication dans le monde des affaires. En effet, nous avons, dans le chapitre précédent, mentionné que plusieurs intervenants ont observé que les entreprises étaient de plus en plus conscientes de l'importance des communications. De plus en plus, les entreprises se soucient de leur image, de la communication interne, de la communication à la communauté. De plus en plus, selon certains des interviewés, les entreprises croient que la promotion de leurs produits et de leurs activités passe par les relations publiques plus que par la publicité. De même, les dirigeants comprennent plus fortement l'apport des communications pour leurs organisations et de la nécessité de bien communiquer avec les différents publics de l'organisation.

Cette valorisation des communications a mainte fois été soulevée par les interviewés. Ces derniers ont pour la plupart également observé une augmentation de leur implication en stratégie. C'est là, à notre avis, le principal facteur qui milite, aujourd'hui et dans le futur, pour une plus grande implication des relations publiques dans la planification de la stratégie.

6.2.2 Les sous-stratégies

De l'implication dans la stratégie, nous en sommes venus à croire que cette implication ne se fait pas nécessairement au niveau de la stratégie, mais plutôt au niveau des sous-stratégies. Par sous-stratégies, nous entendons celles qui peuvent découler d'un plan de stratégie. Par exemple, si une organisation se donne un plan d'actions stratégiques, on veillera généralement à ce que les communications de l'entreprises soient alignées au plan d'actions stratégiques de l'entreprise. Ce plan d'action constitue alors une sous-stratégie qui prend sa source dans la stratégie de l'organisation. La citation suivante, tirée de l'une de nos entrevues, résume bien cette situation : « Nous contribuons à leur stratégie de communication et non à leur stratégie d'affaire. Les deux sont liées - en général, nous nous basons sur le plan d'affaire ou le plan d'action stratégique de l'entreprise pour établir le plan de communication. »

Il nous est alors clairement apparu que les cabinets de relations publiques sont très régulièrement impliqués dans l'élaboration et l'exécution de ces sous-stratégies. Beaucoup de contrats des cabinets de relations publiques sont de cette nature. C'est peut-être là d'ailleurs que se situe la plus grande implication des relations publiques dans le champ de la stratégie.

6.3 Conclusions sur le questionnaire

Dans cette troisième partie, nous désirons faire un retour sur chacun des thèmes du questionnaire et ainsi tirer des conclusions pour chacun d'eux. Ainsi, nous nous attacherons à présenter les éléments fondamentaux à retenir pour ce qui est du mandataire, des différents sous-environnements, des détenteurs d'enjeux, de la perception des informations soumises et de l'intensité de l'implication en stratégie.

6.3.1 Le mandataire

Selon nous, un élément qui peut influencer l'implication en stratégie est lié au mandataire. Nous avons vu, dans le précédent chapitre, que le donneur d'ordre peut être de différents niveaux. Il peut s'agir, par exemple, d'un dirigeant, d'un vice-président ou de quelqu'un associé aux communications.

À juste titre, on peut penser lorsque le donneur d'ordre est une personne associée aux communications, le cabinet délivrera presque exclusivement des services de communication. Dans le cas où le donneur d'ordre est le dirigeant ou un haut dirigeant non associé aux communications, on pourrait croire qu'il existe plus de chances que ce donneur d'ordre requière des services qui vont au-delà de la communication. En effet, un responsable des communications s'occupera généralement que de la communication. Tandis qu'un dirigeant, par exemple, supervise l'ensemble des activités, dont celle de la stratégie. Il peut ainsi être en mesure de requérir des services de planification stratégique. Bref, le mandataire peut être un facteur influençant l'implication d'un cabinet de relations publiques dans une planification stratégique.

6.3.2 Analyse de l'environnement

Nous avons déjà mentionné au cours de cette recherche que l'apport des relations publiques dans le champ de la stratégie pouvait être particulièrement intéressant au niveau de l'analyse de l'environnement des organisations. En cette partie de l'analyse, nous considérons que les cabinets de relations publiques apportent effectivement une contribution dans l'analyse de l'environnement, mais il faut également y apporter quelques nuances.

Le cas par cas

Tout d'abord, nous constatons que l'analyse de l'environnement n'est pas toujours faite. Il existe plusieurs cas où l'on ne s'attardera pas à faire une analyse de l'environnement, ou, si elle est faite, elle le sera en partie. En effet, l'analyse de

l'environnement se fait au cas par cas. Pour certains dossiers, on en fera une analyse de l'environnement économique, pour d'autres, on en fera l'analyse de l'environnement social, mais en se souciant uniquement de quelques points, par exemple, en se consacrant uniquement à l'analyse de la couverture médiatique. Enfin, il y aura des dossiers, où l'on ne se souciera pas de faire une analyse de l'environnement. Tout dépendra du dossier, de ses implications, des publics qu'il touche et également du fonctionnement du cabinet de relations publiques, du client et des préoccupations de celui-ci. L'analyse de l'environnement n'est pas systématique à tous les dossiers et à tous les cabinets.

La veille stratégique

La veille stratégique pratiquée par certains cabinets est un des meilleurs exemples de l'implication des relations publiques dans la stratégie. On a mentionné que pour certains cabinets cette activité est importante. Par la veille stratégique, le cabinet est en mesure de voir les actions des concurrents du client, d'identifier des tendances dans les goûts des consommateurs ou d'identifier des menaces à l'horizon. La veille stratégique peut donc permettre aux cabinets de relations publiques de recueillir une multitude d'informations de l'environnement de leurs clients. Par contre, cette veille stratégique n'est pas stratégique pour tous les cabinets. On a pu voir, dans le chapitre précédant, que certains cabinets concentrent leur attention uniquement sur l'aspect médiatique de l'environnement. Ainsi, le cabinet va chercher à savoir comment on parle de son client dans les médias, comment est traitée et perçue l'image de marque du client, etc... Dans ce cas, il faudrait, à notre avis plutôt parler de veille médiatique que de veille stratégique, car la première cherche à comprendre l'impact médiatique et l'image de marque, tandis que la seconde cherche à connaître tout de l'environnement. On en doutera point, la veille stratégique a également plus d'impact sur la stratégie d'une organisation qu'une simple veille médiatique.

Outils d'analyse

Certains cabinets ont pris l'habitude d'utiliser des outils d'analyse pour mener à terme une analyse du client et de son environnement. Un interviewé nous

parlé des modèles de Porter et de d'autres matrices connues en stratégie et qui sont utilisées au sein du cabinet dans les dossiers de planification stratégique. Un autre interviewé nous a longuement parlé d'une grille d'analyse des enjeux qui a été conçue à l'interne (voir partie 5.2.1). Cette grille pourrait correspondre à une analyse complète de l'environnement, parce qu'elle fait le tour des acteurs, des enjeux, du politique, du social et de bien d'autres sujets. Toutefois, il nous a semblé que cette méthode d'analyse avait une utilité pour le cabinet principalement dans les cas de gestion d'enjeux, de projets, et pour l'élaboration de sous-stratégies. Il ne semblait pas que cette méthode d'analyse fût réellement utilisée dans le but de faire une planification stratégique.

6.3.2.1 L'analyse de l'environnement social

Sans contredit, l'environnement social est maintenant pris en compte d'une façon plus importante par les entreprises que dans le passé. Plusieurs intervenants ont fait part de l'attention croissante portée envers l'environnement social (voir point 5.2.2). Les entreprises comprennent qu'elles ne sont pas seules dans leur monde, que les citoyens se mobilisent plus facilement qu'auparavant contre certains projets et que l'image des entreprises est d'une importance cruciale dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

Dans le cadre de leurs mandats, il apparaît que les cabinets de relations publiques se penchent, de plus en plus, sur l'environnement social de leurs clients. Toutefois, si cette analyse a des effets au niveau de la stratégie d'affaire des clients, il ne faut pas croire que c'est toujours le cas. Bien des fois, on tiendra compte des préoccupations de la communauté dans un projet en particulier. On voudra alors éviter les dérapages qui pourraient ainsi saborder un projet. Il est apparu dans la réponse de certains interviewés que l'analyse de l'environnement social se fait dans des dossiers bien précis, mais que cette analyse n'est pas en soi systématique.

On tiendra compte également de l'environnement social pour analyser l'image d'une entreprise au sein des médias et des consommateurs. Cet audit de l'image pourra amener certains changements au sein du client, mais de là à croire que ces changements affecteront la stratégie d'affaire de l'entreprise, il y a un pas à franchir. La réponse la plus logique serait que parfois ces changements affecteront la stratégie d'affaire, mais que dans la majorité des cas ces changements affecteront avant tout et peut-être uniquement la stratégie de communication du client.

Reste toutefois que l'analyse de l'environnement social des entreprises est sans doute la plus importante des analyses de l'environnement pour les cabinets de relations publiques. Plus importante que l'analyse de l'environnement politique, économique, industriel ou technologique, et ce, à cause de la prise de conscience des organisations envers l'environnement social et de l'imbrication des médias à ce niveau.

6.3.2.2 L'analyse de l'environnement politique

Au niveau de l'analyse de l'environnement politique, il existe certes une implication des cabinets de relations publiques, mais pas aussi importante que l'on aurait pu s'attendre.

Beaucoup des intervenants ont fait part que l'implication quant à l'environnement politique était principalement de deux ordres. D'abord, certains des cabinets de relations publiques exercent des activités de lobby auprès des sphères politiques et gouvernementales. Que ce soit pour faire valoir un point de vue, ou pour tenter d'influencer le gouvernement, les activités de lobby peuvent permettre certains changements dans l'environnement politique d'une firme. Ensuite, d'autres intervenants vont permettre à leurs clients de comprendre les rouages de la politique et de l'appareil gouvernemental. Il s'agit alors de guider le

client dans ses rapports avec le monde politique et gouvernemental. Par exemple, il peut s'agir d'expliquer le cheminement d'un dossier au gouvernement, comment monter un dossier pour les fonctionnaires ou comment présenter un mémoire dans une commission parlementaire.

Dans les deux cas, l'intervention se fera par rapport à un dossier précis. On en fera certes une analyse, mais encore une fois le lien avec la planification stratégique de l'ensemble de l'entreprise n'est pas évident en soi. Ce lien est parfois très fort lorsque la question peut être cruciale pour l'entreprise, mais peu d'exemples pertinents sont de la sorte ressortis de nos entrevues.

6.3.2.3 L'analyse de l'environnement économique

L'environnement économique est une donnée dont tiennent compte les cabinets de relations publiques, encore ici, il ne semble pas, dans les faits, que cette donnée soit fondamentale. Si un cabinet suit l'actualité économique et ses développements afin de préparer des textes percutants pour la rédaction de rapport financiers annuels pour ses clients, nous ne sommes pas réellement en présence d'une analyse de l'environnement économique de la stratégie d'affaire. Dans ce cas, nous sommes plutôt en présence d'une stratégie de communication.

Deux intervenants nous ont fait part de l'importance de l'environnement économique. Leurs motifs tenaient à la compétition accrue entre les entreprises et au fait que les marchés internationaux soient reliés entre eux et qu'un événement à l'international peut avoir des impacts au niveau local. Dans ces deux cas, l'analyse de l'environnement économique des firmes semble d'une certaine importance pour les cabinets de relations publiques. Toutefois, ces cas semblaient être ponctuels et irréguliers.

6.3.2.4 L'analyse de l'environnement industriel

Si les analyses de l'environnement politique et de l'environnement économique ne semblent pas fondamentales, il est apparu que l'analyse de l'environnement industriel constituait avec l'environnement social une analyse d'une plus grande importance. Peut-être pas autant que l'analyse de l'environnement social, mais elle se situe pas très loin derrière.

Il est apparu que certains cabinets se souciaient peu de cet environnement. Toutefois, d'autres s'en préoccupent mais uniquement sous l'angle de l'image; l'image du client versus l'image de ses compétiteurs. Par contre, pour le tiers des interviewés, l'environnement industriel est très important car il s'agit de bien conseiller son client dans un environnement très compétitif, et, pour y arriver, il faut tout savoir sur les compétiteurs. Qu'il s'agisse de surveiller les compétiteurs actuels ou potentiels ou les compétiteurs qui font mal leur activité et qui risquent d'entraîner une partie de l'industrie avec eux, la surveillance de l'environnement industriel peut être très raffinée chez certains cabinets de relations publiques.

Les informations procurées sur les compétiteurs ont certes des impacts sur la planification stratégique des clients. La raison tient au fait que les entreprises ont tout intérêt à s'adapter aux changements et aux nouvelles conditions de leur secteur d'activité si elles veulent survivre et prospérer dans leur environnement. En conséquence, les informations procurées par les cabinets de relations publiques peuvent avoir un fort impact sur la stratégie d'affaire de leurs clients.

6.3.2.5 L'analyse de l'environnement technologique

Comme pour l'environnement politique et l'environnement économique, l'environnement technologique des firmes ne semble pas être un environnement fortement pris en compte par les cabinets de relations publiques. Même que l'on peut dire que c'est l'environnement dont les cabinets tiennent le moins en compte.

La raison du peu d'importance de l'environnement technologique pour les cabinets de relations publiques tient essentiellement au fait que c'est le client qui est généralement au fait des développements technologiques dans son secteur d'activité. Comme les cabinets possèdent des clients qui viennent de différents horizons, il serait difficile pour les cabinets d'effectuer avec succès ce genre d'analyse. Pour légitimer le peu d'engagement dans l'analyse de l'environnement technologique, les interviewés ont souvent mentionné que s'ils devaient pratiquer ce genre d'activité, ils ne seraient pas le même bureau. Il faut comprendre par là que les cabinets auraient besoin de plus de ressources spécialisées. L'excuse est quelque peu boiteuse, parce qu'il suffit généralement de rencontrer des spécialistes du secteur étudié pour être au fait de l'évolution des technologies.

On tiendra plus particulièrement compte de l'environnement technologique lorsque l'analyse est faite conjointement avec le client. Mais dans ce cas, le cabinet va généralement s'appuyer sur les données fournies par le client. Très rarement, le cabinet fera des recherches de son côté. C'est peut-être toutefois le cas, lorsque le cabinet possède une expertise dans un secteur particulier comme, par exemple, dans le domaines pharmaceutique ou aérospatial. Ces cas sont malgré tout minoritaires et l'essentiel des informations provient fort probablement du client.

Il importe toutefois de comprendre que l'apport du cabinet de relations publiques à l'environnement technologique peut être d'une nature différente. Par exemple, comme dans le cas évoqué au point 5.2.6, le cabinet de relations publiques peut amener une entreprise à prendre conscience de la menace réelle que peut représenter un changement technologique. Comme un intervenant le faisait savoir, le problème tient au fait que parfois les entreprises s'enferment dans des paradigmes qui leur empêchent de confronter la réalité. Le consultant externe en relations publiques peut, dans certains cas, briser ces paradigmes. Mais généralement, l'analyse de l'environnement technologique relève du client.

6.3.3 Les détenteurs d'enjeux

De façon secondaire, notre recherche cherchait également à mesurer l'importance accordée aux détenteurs d'enjeux (*stakeholders*) suivants : les consommateurs, les actionnaires et la communauté des investisseurs, les employés, les médias, les concurrents, les partenaires d'affaire de l'entreprise, les gouvernements et la communauté en général.

L'idée de départ était à l'origine de traiter de l'importance de chacun de ces détenteurs d'enjeux respectifs à l'intérieur de chacun des environnements étudiés. Toutefois, nous nous sommes buttés rapidement au fait que les cabinets vont se soucier des détenteurs d'enjeux au cas par cas. Il devenait donc difficile d'étudier l'importance accordée aux détenteurs d'enjeux comme nous avions planifié de le faire. Étant donné la succession des entrevues, il n'a pas vraiment été possible de nous adapter à cette difficulté. Il nous restait en main la feuille de travail qui faisait quant à elle le tour de ces détenteurs d'enjeux. Les résultats obtenus restent tout de même fragmentaires, et, en conséquence, il est difficile de tirer des conclusions.

Nous pouvons tout de même établir les généralités suivantes :

- Les cabinets de relations publiques sont fortement appelés, par leurs clients, à fournir des informations relatives aux médias, aux consommateurs et au public en général. Ces trois types de détenteur d'enjeux sont ressortis plus clairement dans la feuille de travail, et ils constituent notre première catégorie. Au niveau des médias, 88% ont déterminé un apport très fort et 11% un fort apport. Tandis que pour les consommateurs, 33% ont déterminé un apport très fort et 66% un fort apport. Pour la communauté et le public en général, 55% ont déterminé un apport très fort et 44% un fort apport. On peut déduire que les préoccupations des cabinets et de leurs clients sont dirigées vers ces détenteurs d'enjeux pour des raisons d'image. Comme l'image est de plus

en plus importante pour les entreprises et que les cabinets de relations publiques sont spécialisés dans les questions d'image, de crise et de relations aux médias, il est tout à fait normal et logique d'accorder beaucoup d'attention envers les médias, les consommateurs et le public et la communauté en général.

- Suivent ensuite les employés et les actionnaires et la communauté des investisseurs. Ces deux catégories reçoivent une attention importante, mais plus modeste que ceux de la première catégorie.
- Les partenaires d'affaire des entreprises et les compétiteurs forment la troisième catégorie. Ce sont les détenteurs d'enjeux qui semblent recevoir le moins d'attention. Ce sont les deux seuls types de détenteur d'enjeux qui n'ont pas obtenu d'«apport très fort ». Une explication plausible serait que ces questions sont traitées à l'interne chez les clients, et qu'en conséquence les cabinets de relations publiques sont moins appelés à se pencher sur ces détenteurs d'enjeux. L'explication peut valoir pour les partenaires d'affaire, mais moins pour les compétiteurs. Comme nous l'avons mentionné au sujet de l'analyse de l'environnement industriel, certains cabinets de relations publiques peuvent apporter un apport intéressant relatifs aux compétiteurs d'un client.
- Enfin, la quatrième catégorie recoupe uniquement les gouvernements. C'est un détenteur d'enjeux sur lequel les cabinets de relations publiques sont amenés à se pencher, mais leur attention accordée est très variée. Ainsi, 44% des interviewés ont dit fournir un apport très fort; 11% un fort apport; 33% un apport et; 11% peu d'apport.

6.3.4 L'intensité de l'implication en stratégie

Une bonne façon d'évaluer l'implication dans la planification de la stratégie d'affaire était de d'évaluer à l'aide des entrevues, mais également de la feuille de travail, l'intensité de l'implication en stratégie. Les résultats dégagés permettent de tirer quelques conclusions.

La feuille de travail a permis aux interviewés (55%) d'identifier leur implication en stratégie comme régulière; 11% ont considéré l'implication comme très fortement régulière et; 33% ont identifié leur implication comme étant très régulière. Ces résultats rejoignent les réponses orales des interviewés. En effet, la majorité de ceux-ci ont caractérisé leur implication comme étant régulière.

Nous retenons que plusieurs différents facteurs peuvent influencer l'intensité de l'implication. On retient comme facteurs, le type de client, le stade de développement du client, les contraintes budgétaires, le sujet abordé et le rôle occupé par le cabinet de relations publiques.

6.3.4.1 Le type de client

Les clients réguliers, les *retainers*, comme ils sont appelés dans le jargon des relations publiques, vont généralement demander une implication en stratégie plus soutenue de la part de leur cabinet de relations publiques. Cela peut probablement s'expliquer par la relation de confiance développée au fil du temps entre le client et son cabinet de relations publiques. De même, la connaissance intime du cabinet des activités et objectifs de son client permet également au cabinet de s'impliquer plus activement dans la stratégie de son client. En effectuant une veille stratégique, le cabinet est alors en mesure de répondre constamment aux questions et préoccupations de ses clients. À l'inverse, lorsqu'il s'agit de clients irréguliers ou de clients qui accordent des mandats sur une base ponctuelle, alors l'implication en stratégie semble être plus irrégulière et discontinue.

6.3.4.2 La taille du client et le stade de développement du client

Généralement plus les clients sont gros, plus la planification stratégique semble se faire à l'interne. À l'inverse, les petits clients sont plus enclins à demander une implication plus intense de la part du cabinet de relations publiques. C'est également le cas des jeunes entreprises. Dans ces deux cas, l'implication plus soutenue peut s'expliquer par le manque de ressources et de compétence à l'interne chez ces clients. De là un plus grand besoin en support en stratégie d'affaire.

6.3.4.3 Les contraintes budgétaires

Les contraintes budgétaires ont souvent été mentionnées par les intervenants comme étant un frein à une implication soutenue dans la planification de la stratégie d'affaire de leurs clients.

6.3.4.4 Le sujet abordé

Certains sujets amènent une implication plus soutenue de la part du cabinet dans la stratégie du client. Ainsi, il est ressorti que la communication du changement, la forte importance du contexte médiatique de certains secteurs d'activités et les sujets de stratégies de marques et de produits sont des sujets mentionnés qui amènent une plus grande implication du cabinet dans la stratégie d'affaire du client.

6.3.4.5 Le rôle occupé par le cabinet de relations publiques

Les cabinets de relations publiques peuvent être appelés à jouer différents rôles en stratégie. Par exemple, certains ne seront que la courroie de transmission d'un changement, d'autres verront leur participation pleine et entière, tandis que

d'autres ne seront appelés qu'à animer des discussions concernant la stratégie. Le rôle jouer dans la planification de la stratégie peut influencer favorablement ou défavorablement l'implication en stratégie.

Si aujourd'hui l'implication en stratégie n'est principalement que régulière, certaines tendances pourraient permettre d'accroître cette implication dans le futur. D'abord, nous avons maintes fois noté que l'importance accrue de l'image semblait être une tendance assez forte dans le monde des affaires d'aujourd'hui. Plusieurs interviewés ont également noté une meilleure compréhension des gestionnaires de ce que sont les communications et l'apport que celles-ci peuvent apporter aux organisations. Cette importance accrue de l'image et de la compréhension des communications pourrait certainement favoriser une plus grande implication en stratégie au cours des prochaines années. De même, plusieurs intervenants ont observé une implication en stratégie plus importante que par le passé. Il semble bien qu'il existe une tendance à impliquer plus fortement les cabinets de relations publiques dans les dossiers de stratégie d'affaire, mais également d'insérer plus tôt les cabinets dans le processus de planification.

6.3.5 Perception de l'information soumise

En ce qui concerne la perception des informations et suggestions soumises par les cabinets de relations publiques, les réponses ont été très diverses. La feuille de travail représente à ce titre un bon exemple. À notre question; « dans quelle mesure, les informations que vous apportez sont-elles considérées par le comité responsable de la planification de la stratégie? » 33% des interviewés a jugé que les informations apportées étaient très fortement considérées, un autre 33% a jugé qu'elles étaient très considérées, et un dernier tiers a jugé que les informations étaient considérées. Comme nous l'avons noté dans la partie portant sur la présentation des résultats, l'éclatement des réponses quant à ce sujet permet difficilement de retirer des conclusions claires.

Tableau 17 : Facteurs qui influencent l'implication des RP en stratégie

Facteurs qui influencent l'implication des RP en stratégie	
Positivement	Négativement
Importance accrue des communications et de l'image d'entreprise	Confusion des RP du concept "Stratégie"
Implication des RP au niveau des sous-stratégies de l'entreprise	Les RP font avant tout de la communicati

Tableau 18: Autres facteurs influençant l'implication des RP en stratégie

Autres facteurs influençant l'implication des RP en stratégie	
Mandataire	Accès variable à la haute direction
Intensité de l'implication	Régulière
Type de client	Plus forte implication envers les clients réguliers
Taille et stade de développement du client	Plus forte implication pour les petits clients
Sujet abordé	Implication plus forte lors d'urgence et du contexte médiatique
Rôle joué en stratégie	Variable, dépendante de la relation avec le client
Perception de l'information soumise	Variable, dépendante de la relation avec le client

7. Conclusion

7.1 Conclusions de la recherche

La recherche a permis de dégager trois grandes conclusions :

- La recherche nous a permis d'observer qu'il existe une implication des cabinets de relations publiques dans la planification stratégique, mais cette implication est plutôt modeste. Elle a trait principalement aux stratégies de communication et aux sous-stratégies découlant du plan d'affaire stratégique.
- La recherche a également permis de comprendre les activités qui sont pratiquées par les cabinets de relations publiques. Une partie du travail est consacrée à la planification stratégique, mais il ne s'agit pas de la principale activité des cabinets étudiés. Les cabinets de relations publiques se consacrent principalement à la gestion de l'image, aux relations avec les médias, à la gestion de crises, à la gestion d'enjeux et aux lancements d'activités ou de produits. Il découle de la plupart de ces activités des stratégies, non pas des stratégies d'affaire, mais des stratégies de communication. On a ainsi dégagé ce qui se fait en pratique dans les cabinets de relations publiques.
- Enfin, la recherche a permis de comprendre que, lorsqu'un cabinet de relations publiques participe à la planification stratégique de leurs clients, cette implication est généralement le fruit d'une longue et étroite relation, de la réalisation d'un lien de confiance entre le client et le cabinet de relations publiques. L'implication en planification stratégique sera plus intense avec les clients réguliers, de même qu'avec les petits clients qui ont besoin d'un plus grand support, et cette implication se situe principalement dans l'élaboration de la communication de la stratégie.

Au terme de cette recherche, il apparaît donc que l'implication des cabinets de relations publiques dans la planification de la stratégie d'affaire est plutôt modeste. Une des raisons pouvant expliquer le faible niveau de cette implication peut résider dans la diversité de la clientèle des cabinets de relations publiques. Cette diversité empêche peut-être la compréhension de tout l'environnement d'affaire des clients.

Toutefois, l'importance grandissante de l'image de l'entreprise de même que des communications d'une manière générale sont des facteurs qui militent pour une participation plus active des relations publiques dans le champ de la stratégie. Certains remarquent déjà cette tendance et nous croyons qu'elle ne pourra que s'accroître dans le futur.

Une chose est sûre, pour que les relations publiques fassent partie prenante de la planification stratégique, il faudra que les entreprises voient les relations publiques comme un outil proactif et tactique et non pas seulement réactif. Cette vision exige de mesurer pleinement l'apport régulier des relations publiques à l'entreprise et non pas se référer seulement à celles-ci lorsqu'une crise apparaît. C'est un fait encourageant pour les professionnels des relations publiques, car, aux dires des interviewés, le rôle proactif de leurs interventions est de plus en plus compris par les gestionnaires.

Toutefois, la recherche ne peut à elle seule rendre compte de tous les paramètres influençant l'implication des cabinets de relations publiques dans la planification de la stratégie d'affaire de leurs clients, car la recherche possède ses propres limites

7.2 Limites de la recherche

Nous retenons deux grandes limites à cette recherche. Une qui tient à l'échantillon des participants sélectionnés, et l'autre, au cadre méthodologique choisi.

- D'abord quant à l'échantillon des participants qui a été déterminé, la recherche s'est penchée uniquement sur les cabinets de relations publiques. Ceux-ci étant des acteurs externes aux organisations clientes, la recherche ne permet pas de déterminer ce qui en est des acteurs internes, c'est-à-dire des professionnels des relations publiques travaillant au sein des entreprises. Il serait donc plus intéressant de se pencher sur la question. Il existe peut-être des différences notables entre les services de relations publiques des entreprises et les cabinets de relations publiques. Le fait de faire partie de l'entreprise, d'être au courant de ce qui se passe, d'être en contact avec tous les publics de l'organisation pourraient favoriser une plus grande participation des services des relations publiques dans la planification stratégique de leur organisation. La question mériterait d'être approfondie.
- Ensuite, une limite apparaît quant au choix du modèle théorique choisi. Nous avons bâti un cadre théorique fondé sur l'idée que l'implication des relations publiques dans la planification de la stratégie d'affaire des organisations pouvait s'avérer pertinente considérant que les relations publiques étaient bien positionnées pour interagir et comprendre l'environnement des organisations. Toutefois, la pertinence de l'implication des relations publiques dans la planification stratégique peut possiblement se situer ailleurs. Par exemple, l'importance grandissante de la responsabilité sociale aura certainement un impact sur la stratégie des organisations, et, en ce sens, les relations publiques sont intimement reliées à ce créneau.

Toutefois, ces limites ne mettent pas de côté les résultats de la recherche. Au contraire, ces limites permettent de dégager d'autres angles de recherche sur le sujet.

7.3 Avenues de recherche

En dernier lieu, de nouvelles avenues de recherches ainsi que des apprentissages nous apparaissent suite à ce mémoire. N'oublions pas qu'à son terme toute recherche amène une série de nouvelles questions auxquelles d'autres chercheurs pourront chercher à répondre. De même, toute recherche permet de retirer des leçons et des apprentissages pour les professionnels du monde des affaires.

À notre avis, trois grandes avenues de recherche se démarquent et sont liées à la question de l'échantillonnage :

- L'étude s'est penchée uniquement sur des acteurs externes, c'est-à-dire les cabinets de relations publiques. D'autres études pourraient se pencher sur les acteurs internes. Par exemple, il serait intéressant de savoir ce qui en est du côté des acteurs internes, les professionnels de relations publiques travaillant au sein des organisations. Les services de relations publiques sont-ils appelés à collaborer à la planification de la stratégie d'affaire de leurs organisations? L'implication est-elle plus importante que pour les cabinets de relations publiques? Répondre à ces questions permettrait de mieux cerner l'implication des relations publiques dans la planification stratégique.
- D'autres recherches pourraient avoir lieu avec l'utilisation d'un échantillon composé d'acteurs opérant en dehors de services de relations publiques. Dans la gestion quotidienne de leurs entreprises, plusieurs des hauts dirigeants exercent dans le cadre de leurs fonctions des tâches associées

aux relations publiques. Que ce soit par la participation à des congrès, ou à la rencontre de différents acteurs par l'entremise des rencontres d'affaires, ces dirigeants sont en contact permanent avec l'environnement de leurs firmes. Partant de ce fait, il serait intéressant d'observer comment ces contacts avec l'environnement affectent la vision stratégique de ces dirigeants et de leurs entreprises.

- Enfin, d'autres recherches pourraient considérer les cabinets conseils en gestion et en stratégie comme échantillon de recherche. Ces cabinets intègrent-ils des activités de relations publiques dans la planification de la stratégie d'affaire? Voilà une des nombreuses avenues de recherche futures.

En plus d'explorer des avenues futures pour les chercheurs, on peut également retirer des leçons et des apprentissages pour le futur. On le sait tous, le monde des affaires est en perpétuel changement, et il importe aux gestionnaires de ce monde d'identifier et de comprendre les nouvelles tendances et les changements qui affectent les entreprises. Bien comprendre ce qui se passe permet de s'ajuster, de s'améliorer et de se positionner afin de faire face à la compétition. Nous retenons les leçons et les apprentissages suivants :

- L'importance accrue de l'image de l'entreprise a maintes fois été discutée au long de cette recherche. C'est une tendance qui est grandissante. Si certains gestionnaires n'ont pas saisi cette nouvelle tendance, ils risquent bien de devoir s'ajuster dans un futur proche. Une image peut rapidement se détériorer, et, ainsi, l'entreprise peut se retrouver dans une position défensive, perdre l'appui de certains de ses publics et voir son rendement diminuer. Il importe donc aux gestionnaires de s'assurer que l'image de leur entreprise soit prise en compte par des professionnels qui s'occuperont de la maintenir et de l'améliorer.

- Un autre apprentissage est destiné particulièrement aux professionnels des relations publiques. Nous nous sommes rendus compte au fil des entrevues que plusieurs professionnels des relations publiques interprétaient de façon malheureuse le terme stratégie d'entreprise. À notre avis, il faudra dans le futur que les professionnels des relations publiques possèdent une meilleure compréhension de ce qu'est la stratégie d'entreprise. Si les cabinets de relations publiques veulent s'investir d'avantage dans le domaine de la stratégie, il leur est alors impératif d'améliorer leur compréhension de la stratégie d'entreprise.
- Enfin, notre dernier apprentissage est destiné aux professionnels et chercheurs du domaine de la gestion. Si certains professionnels des relations publiques sont quelques peu méconnaissants du domaine de la stratégie, on peut également discuter la méconnaissance des professionnels et chercheurs du domaine de la gestion envers les relations publiques. Le sujet des relations publiques est généralement oublié dans les lieux d'enseignement de la gestion. En résulte une mauvaise compréhension de ce que sont les relations publiques, de même que des opportunités manquées parce que l'on n'aura pas tenu compte de l'apport des relations publiques au sein des entreprises.

Annexe 1- Le questionnaire d'entrevue

Présentation de la recherche et de l'objectif de la rencontre:

Cette recherche est effectuée dans le cadre d'un mémoire en MSc en Management à HEC-Montréal. Elle a pour but d'évaluer l'apport des praticiens des relations publiques dans la planification stratégique des organisations. Nous cherchons plus particulièrement à évaluer l'apport des relations publiques dans l'analyse de l'environnement. Pour ce faire, nous procédons à des entrevues avec des professionnels des relations publiques. L'objectif de cette entrevue est donc de comprendre si, au niveau des activités conseils en relations publiques, il existe une intégration dans l'analyse stratégique des organisations clientes et d'évaluer la profondeur de cette implication. Ainsi, je vais vous poser quelques questions sur votre implication dans la matière. L'entrevue devrait durer une heure environ. Durant l'entrevue, soyez à l'aise et tout à fait libre de m'interrompre lorsque vous le jugerez nécessaire.

Questions

1-Pouvez-vous me présenter votre firme ?

- les activités
- le nombre d'employés
- autres bureaux et affiliations
- ce qui vous distingue des autres firmes de relations publiques ou de communication

2- Comment fonctionne habituellement le processus d'un mandat?

- le mode de fonctionnement/ les étapes;
- les enjeux;
- votre rôle;
- la nature des rencontres, avec qui;
- qui est le mandataire et pourquoi.

3- Dans le cadre de vos fonctions, êtes-vous appelé, par vos clients, à fournir des informations aidant à la planification stratégique de leur organisation ?

(pour chacun de ces environnements y-a-t-il des acteurs clés externes à l'organisation qui sont particulièrement considérés)

- Quant à leur environnement social?
- Quant à leur environnement politique?
- Quant à leur environnement économique?
- Quant à leur environnement industriel?
- Quant à leur environnement technologique?

4- Selon vous, pourquoi les clients préfèrent-ils une firme de relations publiques et non pas une firme de management ou de stratégie (exemples : Groupe Secor, Raymond Chabot Grant Thornton...) pour leur planification de la stratégie corporative ? (Il s'agit ici de savoir ce qui pourrait vous différencier de ces cabinets de management et de stratégie et qui amène les clients à opter pour une firme de relations publiques)

5-De façon approximative, quel pourcentage (%) du travail de votre firme est-il consacré à la planification de la stratégie corporative de vos clients ?

6- Cette proportion (réponse de la question 5) a-t-elle en augmentation depuis les dix dernières années ? oui ou non et pourquoi ?

7-Quelle est l'intensité de cette implication dans la planification stratégique (implication régulière, discontinue...)?

8-Comment sont perçues les informations que vous apportées? Sont-elles automatiquement considérées, ou sont-elles plutôt gardées en réserve en cas de besoin?

Annexe 2- Le questionnaire Écrit

Présentation du questionnaire écrit:

Ce document a pour but de recueillir des ordres de grandeur, quant à certains sujets abordés en entrevue, afin d'améliorer la compréhension des informations recueillies en en entrevue. Ce questionnaire est complètement confidentiel et anonyme.

Veuillez encercler la réponse qui reflète le mieux votre perception :

Questions

1- Dans le cadre de vos fonctions, dans quelle mesure êtes-vous appelé à fournir des informations aidant à la planification stratégique de leur organisation...

A - Quant à leur environnement social?

1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

B - Quant à leur environnement politique?

1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

C - Quant à leur environnement économique?

1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

D - Quant à leur environnement industriel?

1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

E - Quant à leur environnement technologique?

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

2- Dans le cadre de vos fonctions, dans quelle mesure êtes-vous appelé à fournir des informations aidant à la planification stratégique de leur organisation quant aux différents détenteurs d'enjeux (*stakeholders*) suivants...

a - les clients

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

b - les actionnaires et la communauté des investisseurs

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

c - les employés

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

d - les médias

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

e- compétiteurs

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

f- partenaires d'affaires de l'entreprise

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

g- les gouvernements

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

h- les publics en général

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

e- la communauté et le public en général

- 1- apport très fort 2- fort apport 3- apports 4- peu d'apports
5-pas d'apport

3- Votre implication dans la planification de la stratégie est-elle régulière ?

- 1- très fortement régulière 2- très régulière 3- régulière 4- peu régulière 5-pas du tout régulière

4- Dans quelle mesure, les informations que vous apportez, sont-elles considérées par le comité responsable de la planification de la stratégie?

- 1-très fortement considérées 2- très considérées 3- considérées 4- peu considérées
5-pas du tout considérées

Bibliographie

- ANDERSON, Forest (2002). «Research In Public Relations : Strategy And Accountability», *The Gauge*, vol. 15, no. 2, 15 avril 2002.
- ANDREWS, Kenneth R. (1987). *The Concept Of Corporate Strategy*, troisième édition, Homewood, Illinois, Irwin, 132 p.
- BURGESS, R. G. (1982). *Field Research : A Source Book and Field Manual*, Londres : Allen & Unwin.
- CULTLIP, Scott H., Allen H. CENTER et Glen M. BROOM (1999). *Effective Public Relations*, huitième édition. Upper Saddle River, Prentice Hall, 588 p.
- DAVIS, Jonathan (1995). «The Art Of Spin», *Management Today*, London, p.72-75, mars 1995.
- DIBB, Sally, Lyndon SIMSKIN et Adam VANCINI (1996). «Competition, Strategy, Technology And People : The Challenges Facing PR», *International Journal Of Advertising*, Eastbourne, vol. 15, no. 2, p. 116-127.
- DOLPHIN, Richard R. et Ying FAN (2000). «Is Corporate Communications A Strategic Function?», *Management Decision*, London, vol. 38, no. 1-2, p. 99-107.
- DOZIER, David M. et Glen M. BROOM (1995). «Evolution Of The Manager Role In Public Relations Practice», *Journal Of Public Relations Research*, Lawrence Erlbaum Associates, vol. 7, no. 1, p. 3-26.
- DOZIER, David M., Larissa A. Grunig et James E. Grunig (1995). *Manager's Guide To Excellence in Public Relations And Communication management*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 258 p.
- EWEN, Stuart (1996). *PR! A Social History of Spin*. Basic Books, 480 p.

- FAYOL, Henri (1917). Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Paris, Dunod, 151 p.
- FELLMAN, Michelle W. (1998). «PR Professionals seek seat at the strategy meetings», *Marketing News*, Chicago, vol. 32, no, 25, p.4, 7décembre 1998.
- GOODMAN, Michael B. (2001). «Current Trends In Corporate Communication», *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 6, no. 3, p.117-123.
- GRATES, Gary F. (1995). «Communication In The Second Half Of The Nineties: Strategy», *Communication World*, San Francisco, vol. 12, no. 4, p.16-20.
- GRAWITZ, Madeleine (1996). Méthodes des Sciences Sociales. 10^e édition, Paris, Dalloz, 920 p.
- HAFSI, Taïeb, Francine SÉGUIN et Jean-Marie TOULOUSE (1999). «*La Stratégie Des Organisations : Une Synthèse*», seconde édition, Montréal, les Éditions Transcontinentales, 754 p.
- HEAT, Robert L. (2001). A Rhetorical Enactment Rationale For Public Relations: The Good Organization Communicating Well, dans Robert L. HEAT (2001). *Handbook Of Public Relations*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, p. 31 à 50.
- HEISS, Brian et Edie FRASER (2000). « Is Your Company Ready To Go Global?», *Communication World*, San Francisco, vol. 17, no. 6, p. 29-33, Août-Septembre 2000.
- HORNER, T. F. (1992). « Superficial PR doesn't do the job », *National Underwriter*, Vol 96, no. 22, p. 45-46.
- JOHNSON, Gerry et Kevan SCHOLES (2002). *Exploring Corporate Strategy*, sixième édition, Harlow, Prentice Hall, 607 p.
- LAUZEN, Matha M. (1995). «Public Relations Manager Involvement In Strategic Issue Diagnosis», *Public Relations Review*, vol. 21, no. 4, p.287-304, winter1995.

- LUKASZEWSKI, James E. (2001a). «How To Develop The Mind Of A Strategist (Part 2 of 3)», *Communication World*, San Francisco, vol. 18, no. 4, p.26-29, juin/juillet 2001.
- LUKASZEWSKI, James E. (2001b). «See You At The Table ... How To Develop The Mind Of A Strategist», *Communication World*, San Francisco, vol. 18, no. 5, p.9-12, août-septembre 2001.
- LIPPITT, Mary (1997). «Say What You Mean, Mean What You Say», *Journal of Business Strategy*, Boston, vol. 18, no. 4, p.18-20, juillet août 1998 .
- MAISONNEUVE, Danielle, Jean-François LAMARCHE et Yves St-Amand (1999). *Les Relations Publiques : Dans Une Société En Mouvence*, Presses de l'Université du Québec, 445 p.
- MARION, Gilles (1998). «Corporate Communications Managers In Large Firms : New Challenges», *European Management Journal*, London, vol. 16, no. 6; p. 660-672, décembre 1998.
- MINTZBERG, Henry (1998). *Le Management. Voyage Au Centre Des Organisations*, seconde édition (traduit de l'anglais par Jean-Michel Behar et révisé par Nathalie Temblay: Mintzberg On Management. Inside Our Strange World Of Organization, 1989) Paris, Les Éditions de l'Organisation, 1998, 703 p.
- MOSS, Danny, Gary WARNABY et Andrew J. NEWMAN (2000). «Public Relations Practitioner Role Enactment At The Senior Management Level Within U.K. Companies», *Journal Of Public Relations Research*, vol.12, no. 4, p.277-307.
- NADEAU, Bertin (1999). «Note No.1: Le Président Et La Stratégie», dans HAFSI, Taïeb, Francine SÉGUIN et Jean-Marie Toulouse (1999). *La Stratégie Des Organisations : Une Synthèse*, seconde édition, Montréal, les Éditions Transcontinentales, p. 43-53.
- PALESE, Michael et Teresa Yancey CRANE (2002). «Building An Integrated Issue Management Process As A Source Of Sustainable

- Competitive Advantage», *Journal of Public Affairs*, London, vol. 2, no. 4, p.284-293, novembre 2002.
- PENOYER, Ron (2002). «Know the Competition», *Communication World*, San Francisco, vol. 19, no. 6, p. 16-19.
 - PLOWMAN, Kenneth D. (2005). «Conflict, Strategic Management And Public Relations», *Public Relations Review*, vol. 31, no. 1, p.131 –140, Mars 2005.
 - QUIVY, Raymond et Luc Van CAMPENHOUDT (1995). Manuel de Recherche en Sciences Sociales. 2 e édition, Paris, Dunod, 287 p.
 - SKOLNIK, Rayna (1994). «Portraits Of The “Most Admired” Companies: How Public Relations Work», *The Public Relations Journal*, New-York, vol. 50, no. 5, p.14-19, mai.
 - SKYKES, Sally (2002). «Talent, Diversity And Growing Expectations», *Journal Of Communication Management*, London, vol. 7, no.1, p.79-87.
 - STEYN, Benita (2003). «From Strategy To Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation», *Journal Of Communication Management*, London, vol. 8, no. 2, p.168-184.
 - STRENSKI, James B. (1998). «Public Relations In The Second Millenium», *Public Relations Quaterly*, vol. 43, no. 3, p. 24-25, octobre.
 - TOTH, Elizabeth, Shirley A. SERINI, Donald K. WRIGHT et Arthur G. Emig (1998). «Trends In Public Relations Roles: 1990-1995», *Public Relations Review*, vol. 24, no. 2, p.145-163, summer 1998.
 - USUNIER, Jean-Claude, EATERBY-SMITH, Mark et THORPE, Richard (2000). Introduction à la Recherche en Gestion, Paris : Economica.
 - WHITE, J. et D. M. DOZIER (1992). Public Relations And Management Decision Makink, dans J.E. GRUNIG (1992), *Excellence In Public Relations And Communications Management*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, p. 91-108.
 - WILCOX, Dennis L., Glen T. CAMERON, Phillip H. AULT et Warren K. AGEE (2003). *Public Relations Strategies and Tactics*, septième édition, Boston, Pearson Education Inc., 570 p.

- WILSON, Laurie J. (2001). Extending Strategic Planning To Communication Tactics, dans Robert L. HEATH (2001), *Handbook Of Public Relations*, Thousand Oaks, Californie, Sage Publications, p.215 à 222.
- YIN, Robert K. (1994). *Case Study Reaserch: Designs and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.