

Research Article

APPROCHES MANAGÉRIALE ET SOCIALE DES RELATIONS PUBLIQUES : UNE ANALYSE DE L'APPLICABILITÉ DES THÉORIES ET MODÈLES DANS LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

¹Saïdou MOUMOUNI and ²* Professeur Moufoutaou ADJERAN

¹doctorant à l'Ecole Doctorale Pluridisciplinaire « ESPACES, CULTURES ET DÉVELOPPEMENT », Laboratoire des Sciences du Langage et de la Communication (LaSciCom).

²Université d'Abomey-Calavi, Bénin.

Received 14th June 2025; Accepted 15th July 2025; Published online 30th August 2025

RÉSUMÉ

Les relations publiques sont marquées par une définition plurielle, avec plusieurs approches théoriques dont celles dites sociale et managériale. Trois modèles de pratique, non sans critiques, découlent de ces deux approches : le modèle social, le modèle de la communication bidirectionnelle symétrique et le modèle managérial. L'objectif fondamental de notre recherche est de réfléchir sur l'applicabilité dans les structures organisationnelles des approches sociale et managériale des relations publiques. Pour y arriver, nous avons adopté une méthodologie en lien avec la pratique réflexive. Ainsi, la présente réflexion s'appuie sur un corpus de textes choisis dans deux domaines : celui des approches et théories des relations publiques et du paysage des structures organisationnelles. Dans la perspective d'une analyse critique qui soit la plus riche possible, nous avons constitué un corpus contrasté, composé de textes provenant d'auteurs ayant des options, des préconceptions, des points de vue différents à propos d'une notion ou d'une situation. Les résultats mettent en évidence des difficultés d'application pratique des théories et modèles en lien avec les approches sociale et managériale des relations publiques; ces difficultés illustrent l'incompréhension qui semble exister en relations publiques, portée par une articulation erronée entre la pratique de ces relations et les théories qui y sont associées. L'analyse des formes d'applicabilité des approches sociale et managériale révèle des dissonances communicationnelles marquées, entre autres, par l'impossibilité de relations de confiance. Or, en contribuant à établir des relations de confiance, les relations publiques peuvent aider aussi bien la structure organisationnelle que les publics à atteindre leurs intérêts ; et donc les relations publiques, qu'elles relèvent de l'approche managériale ou de l'approche sociale, permettraient l'établissement des relations de confiance. Par ailleurs, le relationniste, perçu comme un des acteurs sociaux, est un vecteur de changement souhaité par la structure organisationnelle dans l'opinion publique ; dans une approche sociale des relations publiques, il met l'intérêt public en avant-plan; tandis que dans l'approche managériale, les intérêts propres à la structure organisationnelle sont privilégiés. À la lumière de notre analyse, il est loisible de constater que les intérêts propres à chaque partie prenante sont défendus lors des relations publiques, qu'elles soient d'approche sociale ou d'approche managériale. Il aurait été pensable que la structure organisationnelle adopte le modèle social, notamment celui de la communication bidirectionnelle symétrique; d'autant plus qu'elle doit être aussi représentative de l'intérêt public, et donc représentative du bien commun.

Mots clés: relations publiques, approches sociale et managériale, applicabilité, structure organisationnelle, public.

INTRODUCTION

L'interaction entre la structure organisationnelle et ses publics s'aperçoit comme l'expression tangible des communications relationnelles. Par cette interaction, la structure devra mieux connaître et comprendre les motivations de l'opinion afin d'élaborer les argumentaires et les outils qui seront les mieux à même d'exercer précisément sur elle l'influence voulue, via les médias ; ou plutôt pour la structure, de faire un effort délibéré, planifié et soutenu pour établir et maintenir une compréhension mutuelle entre elle et l'opinion.

Au nombre des approches théoriques qui existent, notre travail s'appuie principalement sur l'interactionnisme symbolique, notamment l'approche sociale qu'il incarne ; et, à l'instar de A. Theaker (2012), sur l'une des approches scientifiques des relations publiques : celle dite managériale. Car, nous estimons que l'enrichissement de la réflexion sur les relations publiques devra aller au-delà et proposer un regard croisé avec d'autres disciplines ou théories, d'autant plus que les pratiques des relations publiques n'ont pas cours en vase clos, mais à l'intérieur de systèmes (social, économique, culturel, ...) et de sous-systèmes (structures organisationnelles et leur gestion, parties prenantes, etc.) inter reliés.

En effet, la dimension symbolique de l'interactionnisme conditionne le rapport au monde, en particulier le rapport d'une structure organisationnelle à l'opinion publique : parties prenantes de la communication relationnelle comprenant une multitude de signes qui leur sont familiers, à commencer par le langage ou les mouvements du corps, et qu'ils échangent avec évidence sans qu'ils se retournent sur eux au fil de la vie quotidienne. Les acteurs concernés disposent en effet des modes d'emploi leur permettant d'interagir soupagement, sans trop de malentendus. Dès lors, une trame d'éléments sténus-pour-acquis alimente le lien social ; toutes structures organisationnelles susceptibles d'ignorer ces éléments buttent contre des comportements ou des paroles malaisées à saisir. Entre le monde et la personne agissante, il y a l'épaisseur des significations projetées par ce dernier pour s'y mouvoir à son aise, et donc réagir : pour l'interactionnisme, l'individu est un acteur interagissant avec les éléments sociaux et non un agent passif subissant de plein fouet le diktat des structures sociales à cause de son habitude ou de la force du système, ou de sa culture d'appartenance. L'homme ou l'individu (personne) construit son univers de sens non à partir d'attributs psychologiques ou d'une imposition extérieure, mais à travers une activité délibérée de donation de sens. À l'encontre des sociologies structuralistes ou fonctionnalistes, traitant l'individu comme un agent interchangeable de la reproduction sociale, l'interactionnisme valorise les ressources de sens dont il dispose, sa capacité d'interprétation qui lui permet de tirer son épingle du jeu face aux normes ou aux règles. Le comportement de l'individu, et donc de l'opinion à convaincre par l'institution, n'est ni tout à fait déterminé ni tout à fait

*Corresponding Author: Professeur Moufoutaou ADJERAN,

2Université d'Abomey-Calavi, Bénin.

libre ; il s'inscrit dans un débat permanent qui autorise justement l'innovation de l'institution. Doté d'une capacité réflexive, l'acteur n'est plus la marionnette d'une institution (système social) dont il ne possède nulle conscience ; il est libre de ses décisions dans un contexte qui n'est pas sans l'influencer.

En affirmant que l'interaction est une construction continue des acteurs (parties prenantes de la communication relationnelle), un processus actif et créatif, et que la vie sociale n'est rien d'autre qu'un processus continu de communication, d'interprétations et d'adaptations mutuelles (J. M. De Queiroz et M. Ziolkowski, 1997), les tenants de l'interactionnisme symbolique proposent une approche des plus pertinentes pour le présent travail. Ainsi, en postulant que le sens n'est pas fixé mais plutôt élaboré par les participants à la communication relationnelle, H. Blumer (1969) nous renvoie à l'une des principales dimensions de la dynamique à laquelle participent l'institution et ses parties prenantes : la notion d'interprétation. La théorie de la réception active fait d'ailleurs écho à cette dimension, postulant notamment que le sens d'un message n'est pas fixé par l'émetteur, mais qu'il émane plutôt (...) du récepteur qui le construit (...) en fonction de nombreux éléments contextuels immédiats qu'il perçoit par le biais des systèmes symboliques que les personnes clés de son environnement lui ont inculqués au cours des rituels de socialisation qui dénotent d'une vision anthropologique des relations publiques (R.-J. Ravault, 1996).

MÉTHODOLOGIE ET CORPUS

En nous proposant de réfléchir sur l'applicabilité dans les structures organisationnelles des approches sociale et managériale des relations publiques, notre intention est d'une part, d'appréhender l'incompréhension qui semble illustrer les relations publiques, portée par une articulation erronée entre la pratique de ces relations et les théories qui y sont associées (M. Dumas, 2010) ; d'autre part, analyser les formes d'applicabilité des approches sociale et managériale pour y relever les dissonances communicationnelles. Dès lors, notre réflexion sur les théories et modèles qui fondent les approches sociale et managériale des relations publiques s'appuie sur une méthodologie en lien avec la pratique réflexive (M. Pallascio, M.-F. Daniel, L. Lafortune, 2004) : les auteurs affirment, « (...) penser de façon réflexive, c'est mettre en œuvre, i) une pensée critique, qui impose à une représentation du réel l'édification de critères qui peuvent ainsi être débattus ; ii) une pensée créative, qui pousse l'individu à chercher des contrepoints, des dépassements du cadre original de sa pensée, des éléments originaux qui peuvent aussi faire l'objet de controverse ; iii) une pensée métacognitive, qui suppose que l'individu peut faire retour sur tout ou partie des éléments cognitifs engagés dans le processus dynamique de sa pensée. » L'expression « pensée réflexive » est ainsi utilisée en opposition à la pensée spontanée : connaître l'origine de ses idées, les raisons pour lesquelles on pense d'une certaine manière, libère l'individu d'une rigidité intellectuelle et lui permet de pouvoir choisir entre plusieurs possibilités tout en y agissant, est source de liberté intellectuelle. Pour L. Lafortune (2004), la pratique réflexive exige notamment un choix volontaire, un goût pour les débats pédagogiques, une volonté d'analyser entre la pensée et l'action. Le travail de recherche que nous envisageons faire est essentiellement un des exercices de réflexion, et donc les prédispositions et la logique de cette démarche lui correspondent.

Quant au corpus de notre recherche, il est extrait d'un travail de recherche doctorale en cours à l'**Ecole Doctorale Pluridisciplinaire** « ESPACES, CULTURES ET DÉVELOPPEMENT » **Laboratoire des Sciences du Langage et de la Communication (LaScilCom)** ; portant sur les relations publiques à l'ère du numérique

et leur impact sur les structures organisationnelles (...). Ce corpus de textes est choisi dans deux domaines : celui des approches et théories des relations publiques, et du paysage des structures organisationnelles. Dans la perspective d'une analyse critique qui soit la plus riche possible, le présent corpus est contrasté, composé de textes provenant d'auteurs ayant des options, des préconceptions, des points de vue différents à propos d'une notion ou d'une situation. Ainsi, nous envisageons mieux d'éclairer la richesse des écarts, des tensions entre les énoncés (J.-M. Van Der Maren, 1996). Nous espérons qu'il s'agit d'une condition essentielle afin que la réflexion et la critique soient productives, et qu'elles proposent de nouvelles significations pour dépasser les frontières du paradigme dominant et d'ouvrir d'autres perspectives.

Nous voudrions faire observer que, compte tenu de l'importance accordée à certains textes produits depuis les années 1970 et de l'émergence de nouvelles approches, nous avons voulu constituer un corpus qui tienne compte à la fois de l'historicité et de l'actualité des sources proposées. Ainsi, nous pensons avoir atteint un équilibre qui permette de prendre en considération à la fois certains concepts fondateurs des relations publiques, de même que différentes propositions théoriques parmi les plus récentes.

CARACTÉRISTIQUES DÉFINITIONNELLES

Quelques caractéristiques évidentes se dégagent rapidement après une première lecture des approches sociale et managériale des relations publiques. Et, vu que la plupart du temps, les professionnels des relations publiques se font demander quelle est exactement la nature de leur travail, nous nous sommes interrogés

sur l'explication que pourrait apporter ces deux approches, pour témoigner de la confusion qui existe dans les esprits sur la fonction des relations publiques.

Définition des relations publiques

Par rapport aux relations publiques, nous adoptons prudemment la nomenclature traditionnelle pour garder une ouverture internationale et la référence à l'espace public. Cette référence semble pour nous une vision plutôt large des relations publiques comprises comme un style de communication stratégique, une façon particulière de gérer le tout (ou une partie) des politiques et activités de communication relationnelle d'un acteur social, une structure organisationnelle (institution, entreprise, organisation, ...). Nous considérons en effet que (A. Catellani et T. Libaert, 2014) :

1. Les relations publiques sont des *actions de communication volontaires* (non spontanées), une forme de « travail symbolique » et social, qui visent à avoir une influence sur l'opinion, les comportements et la construction du sens de la réalité.
2. Les relations publiques *cherchent à influencer en particulier la perception (image, réputation, légitimité) d'un acteur social*, pour le compte duquel ces actions sont organisées. Cet acteur social peut être un individu, comme dans le cas des relations publiques des célébrités et autres stars, ou une structure organisationnelle (qu'elle soit marchande, non marchande ou publique). Les organismes et institutions (financières, publiques et politiques, y compris les États), ... peuvent donc développer des actions et campagnes de relations publiques, au même titre que les entreprises marchandes.
3. les activités des relations publiques se *concrétisent en différentes techniques, toutes fondées sur le contact et l'échange d'informations, de signes et de messages* entre un

acteur social et d'autres qui sont sélectionnés par ce acteur social, avec l'exclusion de la diffusion payée de messages (la publicité au sens strict du terme)...

4. *les actions des relations publiques sont réalisées dans un certain espace (physique mais aussi numérique) social, culturel, politique et économique, et sont donc en même temps influencées et influentes sur cet espace (...).*

Ces quatre points caractérisent une définition de départ des relations publiques, définition qui sera encore enrichie par les réflexions des prochaines lignes. Au vu de ces définitions, les relations publiques recouvrent plusieurs aspects de l'environnement communicationnel de la structure organisationnelle : la plupart du temps, les professionnels des relations publiques se font demander quelle est exactement la nature de leur travail, ce qui témoigne habituellement de la confusion qui existe dans les esprits sur cette fonction (M. Dumas, 2010 :).

Approche sociale des relations publiques

Les auteurs défenseurs de l'approche sociale des RP se fondent sur l'idée selon laquelle les relations publiques sont une interface entre la structure organisationnelle et ses parties prenantes (J. E. Grunig et T. Hunt, 1984 ; J. L'Etang, 2007 ; D. Maisonneuve, 2010 ; M. Sauvé, 2010) : les relationnistes sont appelés à tisser des relations de confiance avec les parties prenantes et, pour A. M. Gagné (2012), la confiance relationnelle semble être celle qui permet aux structures de mieux interagir et être acceptées dans les sociétés. Par conséquent, ces relations (dites de confiance) s'intègrent dans la quête récurrente d'un bénéfice commun et d'une compréhension mutuelle entre la structure organisationnelle et son environnement (interne et externe) ; d'autant plus que nombre d'auteurs associent les relations publiques à un courant plus social en y intégrant des recherches interdisciplinaires (W. Haugland, 1996 ; J. L'Etang, 2007 ; M. Pieczka, 2011 ; M. Sauvé, 2010). En effet, pour ces auteurs, les relations publiques s'intègrent dans le champ de la communication au même titre que d'autres disciplines des sciences sociales, évoluant dans une société où les acteurs sont en interactions pour atteindre un but donné (D. Maisonneuve, 2010). Par conséquent, il est recherché un consensus qui faciliterait, via les relations publiques, un dialogue entre toutes les parties prenantes de la structure (M. Sauvé, 2010). L'approche sociale s'avère ou semble indissociable de l'intérêt partagé, mais aussi de la consultation ; ainsi, dans une telle approche, les relations publiques facilitent le dialogue en continu et le consensus entre les parties prenantes (J. C. Davis, 2002 ; A. M. Gagné, 2012). Cependant, quoique souvent associées à la propagande et à la persuasion, les relations publiques doivent tendre vers une meilleure connaissance du bien commun (M. Sauvé, 2010). Effectivement, R. Cossette (2010) met en lumière le changement de cap qui s'opère chez les relationnistes : pour l'autrice, les relations publiques devront désormais penser aux rapports qu'entretient le relationniste avec l'espace public (...). Ainsi, dans la pratique des relations publiques, les messages des relationnistes tendent vers un bénéfice mutuel et une compréhension des débats qui ont cours dans la société : la profession serait aujourd'hui impensable, mais impossible s'il ne s'était pas adaptée aux nouvelles règles du jeu démocratique (R. Cossette, 2010). L'approche sociale des relations publiques est par ailleurs associée à des courants postmodernistes, interactionnistes et critiques de la communication (M. Sauvé, 2010). Dans cette perspective, les RP sont soutenues par une dynamique d'influence (D. Maisonneuve, 2010) : c'est une démonstration que le relationniste influence, mais se fait influencer également afin d'interférer sur l'opinion publique (J. M. Burkart, 2007 ; W. Haugland, 1996 ; J. L'Etang, 2009 ; K. Moloney, 2006). L'approche sociale

(incarne le modèle social des relations publiques de M. Sauvé (2010) ; elle est très proche de la vision systémique des relations publiques dont découlent deux grands modèles des relations publiques : notamment le modèle de la communication bidirectionnelle symétrique (J. E. Grunig et T. Hunt, 1984).

Modèle de communication bidirectionnelle symétrique : une compréhension mutuelle des parties prenantes

Ce modèle, plus récent, est celui de la communication complète (avec rétroaction) ; car, elle s'intègre dans un processus de discussion (échange réciproque de messages). La prise de décision émerge d'un échange d'informations bénéfique entre toutes les parties intéressées ; elle n'est pas soumise aux pouvoirs de l'une ou l'autre des parties prenantes. Cependant, l'influence et la persuasion n'y sont pas exclues, mais ne sont pas mises en avant. Pour J. E. Grunig et T. Hunt (1984), la communication bidirectionnelle symétrique est idéale et efficiente pour la structure organisationnelle, avec la prise de décision émerge d'un dialogue fructueux, bénéfique entre toutes les parties intéressées. Toutefois, ce modèle ne se réalise complètement que seulement si ces interactions impactent vraiment le comportement et la stratégie managériale de l'institution. En effet, la communication bidirectionnelle symétrique permet aux publics de participer à l'élaboration des offres de service de la structure, et du mécanisme décisionnel ; ce modèle de communication fait même partie du paradigme dominant des recherches en relations publiques (J. E. Grunig et T. Hunt, 1984 ; M. Pieczka, 2011). Et, si le modèle de communication bidirectionnelle semble plus répandu et proche de l'approche managériale des relations publiques, cela semble indiquer qu'il y a une apparence de dialogue entre la structure organisationnelle et les publics, et donc une certaine discrimination favorable à la structure. Bien qu'ayant été reconnue (et continue d'être reconnue) comme de véritables modèles au service du développement des relations publiques, les modèles de communication de J. E. Grunig et T. Hunt (1984) ne sont pas exempts de critiques : bien qu'idéal pour la communication publique, le modèle de communication bidirectionnelle symétrique est critiqué pour son manque de réalisme, son potentiel à être utilisé comme un outil de manipulation et sa faible considération des déséquilibres de pouvoir entre les acteurs ; certains auteurs pensent qu'il peut contribuer à maintenir l'hégémonie des acteurs dominants.

Modèle social et critiques

La présentation de ce modèle s'appuie sur la pratique des relations publiques, avec l'influence plus grandissante des parties prenantes sur la vie de la structure organisationnelle ; pratique qui semble indissociable des actions des relations publiques : M. Sauvé (2010) affirme que désormais les relationnistes doivent obtenir le consentement de celles-ci aux fins de tout dialogue gagnant-gagnant. Dès lors, l'auteur indique que la structure organisationnelle (privée ou publique) devra évoluer de plus en plus en partenariat avec la société/public dans (et pour laquelle) elle œuvre. Ainsi, la montée en importance de la responsabilité sociale de la structure organisationnelle, de même que l'acceptabilité de l'opinion publique des offres (ou projets d'offres) demeurent liées aux activités de la structure. D'où l'émergence de courants de pensée en relations publiques favorables à la création d'un dialogue entre la structure et ses parties prenantes, sur la base d'une communication bidirectionnelle symétrique.

Au regard de ces considérations, les fondements théoriques des relations publiques et leur pratique, vus par M. Sauvé (2010), ne sauraient être liés au management mais plutôt aux sciences

sociales ; par conséquent, l'émergence d'un nouveau modèle de pratique doit être appuyée sur des assises théoriques solides (celles-ci permettent aux relationnistes de mieux servir l'opinion publique). Ce nouveau modèle (dit modèle social) s'inspire largement de l'interactionnisme symbolique (H. Blumer, 1969), de la communication organisationnelle (H. Mintzberg, 1994), du courant postmoderniste (D. R. Holtzhausen, 2000), de la réception active (R-F. Ravault, 1996), de la théorie des parties prenantes (R. E. Freeman, 1984) et, surtout, de l'espace public de J. Habermas (1988). Un tel modèle, carrefour de plusieurs courants théoriques, serait accessible et bénéfique pour la viabilité à long terme des activités des structures organisationnelles (M. Sauvé, 2010). Ainsi, le modèle à la M. Sauvé (2010) repose sur des concepts tels que l'intentionnalité, la bidirectionnalité, la mutualité, l'authenticité et l'intérêt public.

Cependant, avant toute chose, le modèle social de M. Sauvé (2010) suppose que le relationniste n'est pas : (...) un négociateur (ce qui implique une association avec l'une ou l'autre des parties), ni un conciliateur (ce qui implique l'imposition d'une solution) ou un médiateur (ce qui présuppose l'existence d'un problème et une intervention dans le contenu des discussions). Pour l'auteur, les relationnistes devraient jouer un rôle de facilitateur dans la rencontre des parties prenantes. Et donc, en tant que facilitateur, le relationniste doit s'exclure de la structure organisationnelle en vue de simplifier et mieux fluidifier le processus de communication, et favoriser une vision commune entre tous les acteurs : ainsi, M. Sauvé (2010) plaide comme J. E. Grunig et J. White (1992) pour le rôle social radical des relations publiques. En effet pour J. E. Grunig et J. White (1992), les relations publiques contribuent au changement social, en fournissant des informations à utiliser dans le débat public, (...) et en rassemblant des ressources qui peuvent être mises à profit pour résoudre les problèmes sociaux. Remarquons cependant, que le modèle de M. Sauvé (2010) diverge de celui de J. E. Grunig et T. Hunt (1984) : le relationniste est non pas au service de la structure organisationnelle, mais de la société/public dans laquelle évolue la structure. M. Sauvé (2010) propose donc une nouvelle définition des relations publiques, grandement différente de celles de la littérature : *les relations publiques sont une fonction de communication qui vise à faciliter la mise en place et la conduite d'un dialogue authentique entre toutes les parties prenantes au regard d'une situation donnée, afin que celles-ci en viennent à une compréhension et à une vision commune de leur situation mutuelle, dans le but de conclure une convention opérationnelle et relationnelle durable qui permette d'apporter un niveau de satisfaction équitable aux attentes ou aux besoins de tous les acteurs en présence*. Toutefois, ce modèle suscite plusieurs critiques.

Et effet, bien que très théorique, le modèle de M. Sauvé (2010) permet à tous les relationnistes d'assurer une communication plurielle et sociale, susceptible d'encourager un dialogue ouvert dans un univers de consommation. Toutefois, soutenant plutôt l'expression "l'information et le consensus", le modèle de M. Sauvé (2010) minimise l'argumentation et la persuasion ; par conséquent ce modèle ouvre ultimement la porte à une pratique des relations publiques avec biais. En réalité, les auteurs critiques trouvent à l'unanimité le bien fondé du modèle social de M. Sauvé (2010), mais expriment certains doutes sur sa pratique efficace.

Pour R. Cossette (2010), les professionnels en communication n'ont d'autre choix que de soutenir les valeurs sociales auxquelles M. Sauvé (2010) fait référence dans le modèle social, qui intègre directement la théorie de l'espace public. Mais, l'auteur affirme que le modèle transcende cette théorie, dans la mesure qu'il indique la

marque à suivre pour assurer une finalité démocratique de la profession. Toutefois rétorque l'auteur, le modèle M. Sauvé (2010) est très vertueux, car reposant sur la bonne foi et sur un désir réciproque des acteurs à participer aux activités des relations publiques pour lesquelles il propose à toutes les parties prenantes de tendre vers un consensus et une compréhension mutuelle. Quant à G. Versailles (2010), l'idée de M. Sauvé (2010) semble pertinente ; mais ne peut s'appliquer que par un changement majeur dans la pratique des relations publiques. En proposant une nouvelle vision des relations publiques (...), M. Sauvé (2010) confine les relationnistes dans le rôle de facilitateur lors des rencontres (échanges d'information) avec les parties prenantes (l'objectif étant d'apporter un niveau de satisfaction équitable aux attentes ou aux besoins de tous les acteurs en présence), plutôt que de viser l'atteinte des objectifs de la structure. Cependant, cette vision de M. Sauvé (2010) ne saurait être une réalité que le jour où les structures organisationnelles elles-mêmes acceptent d'endosser un rôle et une responsabilité sociale qui tiennent compte des trois dimensions (politiques, sociales et économiques) qui caractérisent leur insertion dans l'opinion publique (G. Versailles, 2010). Pour P. Leroux (2010), il s'interroge sur ce que signifie intérêt public et ce qu'il faut y comprendre. Cette interrogation fait réagir le Mouvement Radical constitué de différents penseurs et théoriciens internationaux des relations publiques, qui considère que l'intérêt public est le privilège qu'il faille accorder à la communication relationnelle afin qu'elle puisse assurer la représentation de la pluralité des voix, et ce, dans une éthique communicationnelle visant l'égalité et la reconnaissance de tous les acteurs : au-delà le Mouvement Radical affirme que le modèle de M. Sauvé (2010) suscite plusieurs questionnements, notamment celui relatif à la faisabilité de son modèle ? En réplique, A. Valiquette (2010) indique que le modèle de M. Sauvé (2010) tend plus vers l'utopie de la pratique effective des relations publiques (...). Toutefois, la récurrence des utopies finit par n'amener nulle part : l'auteur se prononce pour un rejet du modèle M. Sauvé (2010), motivé par ce qui lui semble être une attitude non réaliste à propos des relations entre les individus et les groupes (...) et, l'intentionnalité dudit modèle relève de la nature même du rôle stratégique des relations publiques (...) : à terme, l'auteur en arrive à la conclusion que le modèle social de M. Sauvé (2010) semble être une alternatif idéaliste, voire normatif (un modèle qui demeure lié de près à la théorie et moins à la pratique) ; il propose tout de même une analyse théorique novatrice des RP, car peu de praticiens ont manifesté leur volonté à l'adopter.

Conclusion sur l'approche sociale et ses deux modèles

L'approche sociale perçoit les relations publiques comme une science sociale dont le premier modèle, celui proposé par J. E. Grunig et T. Hunt (1984), stipule que les relations publiques doivent reposer sur une communication bidirectionnelle symétrique aux fins d'une harmonie certaine entre les objectifs des structures organisationnelles et ceux des attentes des parties prenantes : en adoptant ce modèle, les relationnistes augmentent l'efficacité des structures organisationnelles. Le deuxième modèle de l'approche sociale, le modèle social, semble très idéaliste et théorique ; ce modèle propose plutôt que les relationnistes sont au service de l'intérêt public, avant même les intérêts de la structure organisationnelle : cette approche se caractérise par l'importance de la notion d'intérêt public et surtout le dialogue. Plusieurs concepts émanent de l'approche sociale des relations publiques, et des deux modèles qu'elle intègre : les concepts tels que l'ouverture, la négociation, la collaboration, l'équité, l'empathie, l'efficacité, le dialogue, la mutualité, la reconnaissance, l'authenticité et la proximité sont liés de près à ces modèles.

Approche managériale des RP

La présente approche, issue des sciences de gestion, considère les relations publiques comme stratégiques pour les structures organisationnelles qu'elles intègrent, au plus près des pôles décisionnels, dans une perspective de gestion desdites structures (M. Dumas, 2010). Les relations publiques sont donc liées au management stratégique des enjeux (existentiels et de durabilité) des institutions (J. G. Hutton, 1999), jouant alors un rôle d'influence entre la structure institutionnelle et ses publics (P. A. Boiry, 2003; B. Dagenais, 2005; A. V. Lasky, 2009; K. D. Plowman, 1998). Dès lors, même si l'influence des relations publiques est prépondérante dans le management des institutions, sa pratique varie cependant selon qu'elles soient déployées dans les pays des structures organisationnelles (D. Maisonneuve, 2004) : l'efficacité de l'influence des communications relationnelles dans la gestion des structures organisationnelles dépend plus du relationniste, notamment du rôle et du mandat qui lui sont affectés dans le processus décisionnel de la structure (D. Maisonneuve, 2004). Ainsi, par leur pratique professionnelle efficace, les relations publiques sont susceptibles de contribuer à la performance économique et au développement durable de la structure organisationnelle ; elles s'affirment dès lors comme un marqueur de grande importance de la communication relationnelle (K. P. Berger, 2006; D. R. Holtzhausen, 2000). La conception, l'élaboration et la pratique des relations publiques restent et demeurent conformes à la structure organisationnelle, notamment en lien avec les fonctions principales du management : planification, organisation, direction et contrôle (M. Sauvé, 2010). De l'évolution des relations publiques, découle un modèle d'implémentation : le modèle de management stratégique, voire opérationnel conforme à toute structure organisationnelle.

Cependant, quoique difficiles à évaluer l'impact de leur pratique sur la structure organisationnelle, les relations publiques doivent toujours légitimer leurs actions et leur pertinence ; car, le mythe de la valeur intangible et non mesurable (socialement et économiquement) des relations publiques cède généralement le pas au besoin de reddition de comptes, tant dans les structures organisationnelles privées, mixtes ou publiques. Et donc, le relationniste doit toujours démontrer la nécessité des moyens et outils de communication utilisés ; par ailleurs, l'évaluation de ceux-ci s'impose pour ainsi permettre éventuellement au relationniste de se réajuster. C'est alors que le modèle managérial des relations publiques s'oppose à la communication bidirectionnelle symétrique ; le modèle managérial bien que bidirectionnel, soutient plutôt l'asymétrie de la communication relationnelle, avec le désir manifeste d'écouter toutes les parties prenantes, sans toutefois dialoguer, du moins la discussion ou le dialogue est stratégique et donc n'est pas soutenue et perpétuée (M. Sauvé, 2010). En effet, telles que décrites par M. L. Kent et M. Taylor (2002), les caractéristiques du dialogue en relations publiques sont plus orientées vers le risque, la stratégie, les intérêts et la vulnérabilité de la structure organisationnelle ; ces caractéristiques s'appuient sur des argumentaires solides en vue de persuader les parties prenantes (K. D. Plowman, 1998) : il s'agit pour le modèle managérial de défendre la structure organisationnelle ; un modèle qui semble ainsi ancré dans la pratique qui favorise plutôt une communication défensive de la structure (A. B. Carroll, 1979). Autrement dit par le modèle managérial, les relations publiques concourent à maximiser l'influence de la structure organisationnelle sur son environnement (M. Sauvé, 2010) et toutes les stratégies et tactiques à acter doivent converger vers ce but (K. P. Berger, 2006). Cette procédure d'actions en lien avec le modèle managérial n'est cependant pas sans critiques.

En effet, pour certains auteurs, les relations publiques ne sauraient s'inscrire inclusivement dans les fonctions de management des structures organisationnelles ; elles sont plutôt une interface entre la structure et ses parties prenantes (J. E. Grunig et T. Hunt, 1984 ; J. L'Etang, 2007 ; D. Maisonneuve, 2010 ; M. Sauvé, 2010) : cette perception des relations publiques, prise en compte et démontrée dans l'approche sociale ou systémique, révèle une apparente contradiction de l'approche managérial. Et, dans la perspective de convaincre en vue de satisfaire les intérêts des parties prenantes, on pourrait se demander de quelle façon et jusqu'à quel point la pratique des relations publiques (axée sur l'atteinte des objectifs managériaux de la structure) peut permettre concomitamment, la prise en considération desdits intérêts (M. Sauvé, 2010). Par conséquent pour M. Sauvé (2010), il est d'une certaine évidence que la vision communicationnelle portée par les relations publiques et son apport au management de la structure souffrirait d'insuffisances : se penchant plus du côté des intérêts de la structure, les intérêts des différents publics ne seraient pas pris en compte au mieux ; et donc, les relations publiques se trouveraient dans une dynamique d'auto-influence (celle qui émane de la structure organisationnelle). Cependant, que le relationniste soit perçu comme un outsider pour la structure soit vu comme un promoteur inconditionnel de la structure, dans un cas comme dans l'autre, ces perceptions doivent être nuancées : la posture d'interface, souvent inconfortable, situe le relationniste à la frontière de la structure organisationnelle et de l'opinion publique (D. Maisonneuve, 2004).

A terme, la première perception (celle de l'approche managérial et du modèle qui la sous-tend) semble plus liée de près à l'empirisme et à la gestion, avec un rôle de défenseur de la structure. La deuxième perception semble plus portée les relations publiques vers le champ des sciences sociales, celui de l'approche systémique.

DISCUSSION : APPLICABILITÉ DES THÉORIES ET MODÈLES DES APPROCHES SOCIALE ET MANAGÉRIALE DES RELATIONS PUBLIQUES

Au regard des caractéristiques des approches sociale et managérial, ainsi que des modèles qu'elles intègrent, nous nous sommes questionné sur l'applicabilité de ces approches via les relations publiques. En effet les relations publiques, par leur définition plurielle qui jette de doute sur leur statut et pratique, montre en amont une certaine ambivalence quant à l'efficacité de leurs actions : le contexte de pratique des relations publiques diverge, à certains égards, du contexte fondateur des théories et modèles des approches sociale et managérial qu'elles intègrent. Dès lors, les relations publiques travaillent-elles pour les intérêts de la structure organisationnelle ? Pour les intérêts publics ? Pour les intérêts de la structure organisationnelle et des publics ? Face à cette triple interrogation, qu'advient-il d'une part du modèle social des relations publiques et du modèle de la communication bidirectionnelle symétrique ; d'autre part, du modèle managérial des relations publiques dans la pratique ?

En effet, à l'instar de A. Valiquette (2010), la communication bidirectionnelle symétrique n'est pas possible tout le temps (...) même si c'est ce à quoi nous (nous) sommes engagés ; et, malgré la présence de ce modèle dans l'approche sociale des relations publiques, plusieurs praticiens et théoriciens de la communication relationnelle ne comprennent pas toujours les codes de déontologie qui fondent ce modèle : l'explication de ce constat réside dans le caractère normatif des théories en lien avec l'approche sociale des relations publiques (J. L'Etang, 2009; M. Pieczka, 2011). Les auteurs affirment qu'à cause de ce caractère, et lorsque les intérêts propres à la structure organisationnelle dominent les enjeux de la

communication relationnelle et, selon l'ordre du jour de la structure, le relationniste doit défendre lesdits intérêts. Les relations publiques s'appuient sur quatre niveaux de communication pour implémenter les intérêts de la structure organisationnelle (L. A. Grunig, J. E. Grunig et D. M. Dozier, 2002) : program level; functional level; organizational level ; societal level. Bien évidemment ces niveaux démontrent le caractère managérial et social des relations publiques et, pour L. A. Grunig, J. E. Grunig et D. M. Dozier (2002), les trois premiers niveaux sont rattachés à des intérêts de la structure organisationnelle (les relations publiques mettent ainsi en avant la communication stratégique et défensive de la structure), tandis que le dernier niveau est optimal, privilégiant les intérêts sociétaux, le bien commun ; ce niveau social des relations publiques s'accorde avec la communication bidirectionnelle symétrique, telle que présentée par J. E. Grunig et T. Hunt (1984) : remarquons tout de même que dans le cas d'espèce, les publics ne conçoivent pas le relationniste comme facilitateur, tel que M. Sauvé (2010) le perçoit ; dès lors, le modèle social de M. Sauvé (2010) s'applique difficilement par les relations publiques. En réalité, pour M. Sauvé (2010), le modèle social repose sur sept prémisses normatives mais difficilement applicables : la société est d'abord un espace public et non un espace marchand ; la société est un ensemble en perpétuelle reconstruction ; le discours de tous les acteurs peut prétendre à la validité ; une valeur intrinsèque ; la liberté de formuler un discours doit s'accompagner de la reconnaissance du fait que celui-ci peut légitimement être critiqué ou déconstruit ; toutes les parties prenantes sont en droit de considérer que leurs intérêts sont en droit de s'attendre à être satisfaits ou partiellement satisfaits ; les praticiens des relations publiques ont un rôle social à jouer qui dépasse les cadres techniques de leur pratique. Ces présupposés ou prérequis du modèle de M. Sauvé (2010), compte tenu de leur caractère difficile éprouvent des difficultés d'application par les relations publiques, du moins connaissent une pratique minimale des relations publiques. En effet le premier présupposé énoncé, fait référence à l'espace public tel que présenté par Habermas (1988), un espace où les intérêts privés sont majoritaires (J. Habermas, 1988 ; J. Habermas, 1992). De plus, le sixième présupposé ne se manifeste pas toujours lors de la communication relationnelle car, les revendications et attentes des publics ne sont pas toujours entièrement satisfaites. Par conséquent, le modèle social de M. Sauvé (2010) peine ou ne peut pas s'appliquer via les relations publiques. À terme, le modèle social de M. Sauvé (2010) fait ressortir un décalage entre la pratique et les théories des relations publiques, avec une applicabilité des relations publiques qui pénalise, à tort ou à raison, l'intérêt public au profit de la valorisation du caractère managérial. Ainsi, l'utilisation du modèle managérial gouverne l'exercice des relations publiques, il s'agit d'un modèle commun et plus facilement applicable ; toutefois, ce modèle n'est pas toujours adéquat.

Typologie du dialogue : absence et/ou consensus

Dans les communications relationnelles formelles le thème du dialogue se répète : les deux principales parties prenantes – structure organisationnelle et public – disent vouloir discuter, négocier et s'ouvrir l'une à l'autre ; toutefois, ces communications formelles s'intègrent dans des contextes particuliers. Ainsi, le recours à l'argumentation et à la persuasion soutient davantage les intérêts particuliers portés par l'une ou l'autre des parties prenantes de la situation communicationnelle ; même s'elles attendent vouloir trouver un consensus, elles ne désirent pas revoir leurs positions. Dès lors, le véritable dialogue, celui qui est authentique, est donc absent (J. E. Grunig et T. Hunt, 1984 ; M. Sauvé, 2010). Pour M. L. Kent et M. Taylor (2002), cette absence de dialogue témoigne d'une volonté d'intégrer les relations publiques dans une communication stratégique de la structure organisationnelle ; par conséquent, en dictant des

conditions préalables à la discussion et en argumentant afin de valoriser leurs intérêts, les parties prenantes se retrouvent généralement dans l'impasse, et donc relancent le processus communicationnel. Or, comme l'affirme P. Theunissen et W. N. Wan Noordin (2012), le dialogue en relations publiques devrait permettre d'encourager le débat entre les parties prenantes ; il contribuerait à favoriser également une mutualité entre les parties prenantes, une compréhension commune et ultime qui permet de tendre vers un consensus (M. Sauvé, 2010). Contrairement aux modèles de l'approche sociale des relations publiques, le modèle managérial des relations publiques place les deux acteurs dans une posture d'asymétrie dans la situation de communication relationnelle formelle : cette absence de dialogue dilue la construction des relations entre la structure organisationnelle et l'opinion publique (M. Pieczka, 2011) ; par conséquent, campées dans leurs positions respectives, les deux parties prenantes ne veulent pas véritablement dialoguer et s'écouter. Bien évidemment, cette absence de dialogue ne rejoint théoriquement en aucun point, le descriptif de l'approche sociale des relations publiques ; elle relève du principe de '*public relations management*' (J. E. Grunig et T. Hunt, 1984) : l'absence de dialogue s'explique par l'adoption du modèle managérial des relations publiques.

Dans l'approche sociale, les relationnistes tendent vers le consensus entre toutes les parties impliquées (J. L'Etang, 2007 ; M. Pieczka, 2011 ; M. Sauvé, 2010) ; toutefois dans leur pratique, les relations publiques atteignent difficilement ce consensus, tant le caractère persuasif de la communication relationnelle formelle et les contextes dans lesquels elle s'inscrit ne favorisent pas la négociation et la discussion : le consensus n'est pas toujours possible puisque, entre autres, les intérêts des parties prenantes ne sont les mêmes. Dès lors, comment atteindre un consensus dans un débat où l'attitude défensive différente (de chacune des parties prenantes) prime sur la communication relationnelle ? Par conséquent, les deux acteurs impliqués caractérisent l'utilisation du modèle managérial des relations publiques.

Gestion des relations : intérêt public et intérêts particuliers

Dans les définitions courantes des relations publiques, une expression revient le plus souvent : celle des relations de confiance. Cette expression, liée de près à l'approche sociale et à l'approche managériale des relations publiques, nous interroge sur comment la confiance peut être réalisée dans un contexte de communication relationnelle marqué par l'absence de dialogue et de consensus entre les parties prenantes. Atteindre la confiance en communication relationnelle, c'est fonder la pratique des relations publiques sur la connaissance et la compréhension mutuelles des parties en présence (D. Maisonneuve, 2010). Ainsi, l'établissement de relations de confiance peut aider aussi bien la structure organisationnelle que les publics à atteindre leurs intérêts ; et donc les relations publiques, qu'elles relèvent de l'approche managériale ou de l'approche sociale, permettraient l'établissement des relations de confiance. Face aux enjeux et intérêts, les acteurs recalent la gestion des relations ; ils soutiennent et alimentent ainsi le bris de communication relationnelle. Le relationniste, souvent perçu comme un des acteurs sociaux, est un vecteur de changement souhaité par une structure organisationnelle dans l'opinion publique (D. Maisonneuve, 2010). Dans l'approche sociale, le relationniste met l'intérêt public en avant-plan ; tandis que dans l'approche managériale, les intérêts propres à la structure organisationnelle sont privilégiés. À la lumière de notre analyse, il est loisible de constater que les intérêts propres à chaque partie prenante sont défendus lors des relations publiques, qu'elles soient d'approche sociale ou d'approche managériale. Il aurait été pensable que la structure organisationnelle adopte le modèle social,

notamment celui de la communication bidirectionnelle symétrique; d'autant plus qu'elle doit être aussi représentative de l'intérêt public, et donc représentative du bien commun. Cependant, nous pouvons nous permettre de poser une question: les intérêts particuliers et l'intérêt public vont-ils de pair? Pour M. Sauvé (2010), la réponse est non : la notion d'intérêt public sous-tend le bien commun, par contre, la notion d'intérêts particuliers provient du vocabulaire de la gestion (M. Sauvé, 2010); ces deux points ne peuvent s'emboîter (J. Habermas, 1988; M. Sauvé, 2010). Alors, les intérêts défendus par la structure organisationnelle reflètent-ils réellement l'intérêt public, le bien commun? Ous'agit-il plutôt de la défense d'une position organisationnelle? Comme l'affirme Poirier St-Pierre : la structure organisationnelle agit à la manière d'un *think tank*(...), l'objectif consistant à asseoir sa crédibilité en démontrant que les arguments avancés sont appuyés par des faits et des chiffres(...). En adoptant l'approche managériale des relations publiques, les deux acteurs de la communication relationnelle se sont donc portés à la défense de leur partie respective ; dès lors, les relations publiques sont utilisées et perçues comme des vecteurs d'influence dans l'atteinte des intérêts particuliers (B. Dagenais, 2005; A. V. Lasky, 2009; K. D. Plowman, 1998), l'intérêt public représente donc un argument comme un autre dans les situations de communication relationnelle.

CONCLUSION

Les différentes approches de communication, en particulier les approches sociale et managériale de la communication relationnelle, expliquent et façonnent, en partie, le bris de communication. Les réflexions de notre recherche mettent en évidence les difficultés d'application pratique des théories et modèles en lien avec les approches sociale et managériale des relations publiques ; ces difficultés illustrent l'incompréhension qui semble exister en relations publiques, portée par une articulation erronée entre la pratique de ces relations et les théories qui y sont associées. En effet, l'analyse des formes d'applicabilité des approches sociale et managériale révèle des dissonances communicationnelles marquées par l'absence de dialogue, les divergences entre les intérêts, l'inatteignable consensus, la difficulté d'appliquer les théories et l'impossibilité de relations de confiance. Or, en contribuant à établir des relations de confiance, les relations publiques peuvent aider aussi bien la structure organisationnelle que les publics à atteindre leurs intérêts ; et donc les relations publiques, qu'elles relèvent de l'approche managériale ou de l'approche sociale, permettraient l'établissement des relations de confiance. Cependant, le relationniste, souvent perçu comme un vecteur de changement souhaité par une structure organisationnelle dans l'opinion publique, met l'intérêt public en avant-plan dans une approche sociale des relations publiques ; tandis que dans l'approche managériale, il privilégie les intérêts propres à la structure organisationnelle. À la lumière de notre analyse, il est loisible de constater que les intérêts propres à chaque partie prenante sont défendus lors des relations publiques, qu'elles soient d'approche sociale ou d'approche managériale. Il aurait été pensable que la structure organisationnelle adopte le modèle social, notamment celui de la communication bidirectionnelle symétrique ; d'autant plus qu'elle doit être aussi représentative de l'intérêt public, et donc représentative du bien commun.

RÉFÉRENCES

- Berger K. P. (2006). Gaining influence in public relations : the role of resistance in practice. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Blumer H. (1969). Symbolic interactionism perspective and method. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Boiry P. A. (2003). Des public-relations aux relations publiques la doctrine européenne de Lucien Matrat. Paris: L'Harmattan.
- Burkart J. M., 2007 ; Haugland W., 1996 ; L'Etang, 2009 ; Moloney K., 2006)
- Carroll A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Catellani A. et Libaert T. (2014). Relations publiques – Publicationnaire – Dictionnaire encyclopédique et critique des publics. Mise en ligne le 07 novembre 2016. Accès: <http://publicationnaire.huma-num.fr/rerelations-publiques/>
- Cossette R. (2010). Quelle éthique pour les relations publiques? Dans D. Maisonneuve (Éd.), *Les relations publiques dans une société en mouvance* (4 éd., pp. 329-366). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Dagenais B. (2005). *Le métier de relationniste* (5 éd.). Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval.
- Davis, A. (2002). *Public relations democracy: public relations, politics, and the mass media in Britain*. New York: Manchester University Press.
- De Queiroz J. M. et Ziolkowski M. (1997). *L'interactionnisme symbolique*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Dozier D. M. & Lauzen, M. M. (2000). Liberating the intellectual domain from the practice: Public relations, activism, and the role of the scholar. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 3-22.
- Dumas M. (2010). *Les relations publiques, une profession en devenir*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Freeman R. E. (1984). *Strategie management a stakeholder approach*. Toronto: Pitman.
- Gagné A. M. (2012). *La relation de confiance en relations publiques : vers un modèle d'adéquation contextuelle optimale*. Thèse (O. en communication) – Université du Québec à Montréal, 2012.
- Grunig J. E. et Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Grunig J. E. et White J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. Dans J. E. Grunig (Éd.), *Excellence in public relations and communication management* (4 éd., pp. 31-64). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Grunig L. A. Grunig J. E. et Dozier D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations : a study of communication management in three countries*. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum.
- Habermas J. (1992). L'espace public", 30 ans après. *Quaderni*, 18(1), 161-191.
- Habermas J. (1988). *L'espace public archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*. Paris: Payot.
- Habermas J. (1981). Pour une critique de la raison fonctionnaliste. T 2 de *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris: Fayard (1987 pour la traduction française).
- Haugland, A. (1996). Public relations theory and democratic theory. *The Public*, 3(4), 15-25.
- Holtzhausen D. R. (2000). Postmodern Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93-114.
- Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.
- Kent M. L. et Taylor M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21-37.
- Lafortune L. (2004). *Pratique réflexive : accompagnement de l'actualisation du PFEQ*.
- Lasky A. V. (2009). The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. *Journal of Communication Management*, 13(1), 37-54.

- Leroux P. (2010). Les relations publiques autrement de Matthieu Sauvé. Page consultée, à <http://patriceleroux.blog>
- L'Etang, J. (2007). Public Relations: Concepts, Practice and Critique. Londres: SAGE Publications.
- L'Etang, J. (2009). Radical PR: Catalyst for change or an aporia? *EthicalSpace: The International Journal of Communication Ethics*, 6(2), 13-18.
- Maisonnette D. (2004). Les relations publiques : le syndrome de la cage de Faraday. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Maisonnette D. (2010). Les relations publiques dans une société en mouvance (4 éd.). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Mintzberg H. (1994). The rise and fall of strategic planning reconceiving roles for planning, plans, planners. Toronto : Maxwell Macmillan Canada.
- Moloney K. (2006). Rethinking public relations : public relations propaganda and democracy. Taylor & Francis eBook
- Pallascio M., Daniel M.-F., Lafortune L. (2004). Pensée et réflexivité: théories et pratiques. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy.
- Pieczka M. (2011). Public relations as dialogic expertise? *Journal of Communication Management*, 15(2), 108-124.
- Plowman K. D. (1998). Power in conflict for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 10(4), 237-261
- Plowman K. D. (1998). Power in conflict for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 10(4), 237-261
- Public Relations Society of America. (2013). What is Public Relations? Page consultée, à <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined>
- Ravault R.-J. (1996). Développement durable, communication et réception active. Dans T. Paquet-Séguin (Éd.), *Communication et développement international* (4 éd., pp. 59-79). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Sauvé M. (2010a). Du rôle des relations publiques dans la relation entre les organisations et leurs parties prenantes dans un contexte nord-américain [ressource électronique]. Thèse (M. en communication) --Université du Québec à Montréal, 2010
- Sauvé M. (2010b) : Les relations publiques autrement: vers un nouveau modèle de pratique. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Simmons P. & Walsh B. (2010). Disliking public relations: Democratic ideals and the habits of ethical communicators. *EthicalSpace-International Journal of Communication Ethics*, 7(4), 13-19.
- Theaker A. (2012). Ed. The public relations handbook, Routledge, 4e
- Theunissen P. & Wan Noordin W. N. (2012). Revisiting the concept "dialogue" in public relations. *Public Relations Review*, 38(1), 5-13.
- Valiquette A. (2010). Les relations publiques autrement : vers un nouveau modèle de pratique? Page consultée, à <http://www.sqprp.ca/contenus/rp-com/Les>
- Van Der Maren J.-M. (1996). Méthodes de recherche pour l'éducation. 2e édition. De Boeck. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Versailles G. (2010). Les relations publiques autrement Page consultée, à <http://guyversailles.blogspot.ca/2010/12/les-relations-publiques>
