

L'avancement des relations publiques

Un document de discussion sur l'état actuel d'une profession - et son avenir possible

Par Daniel Tisch, ARP, FSCR



**Canadian Public
Relations Society**

Advancing Public Relations &
Communications Management

Présenté par



Un grand merci à ceux qui ont accordé des entrevues et proposé des idées pour ce document, notamment Terry Flynn, Ph. D., ARP, FCPRS; Kevin McCann; Sheridan McVean, MBA, ARP, FSCR, Amy Thurlow, Ph. D., ARP, FSCR et Guy Versailles, ARP, FSCR.

Introduction

Ce court document, commandité par la Société canadienne des relations publiques, a pour but de résumer certaines des tendances les plus marquantes qui touchent les relations publiques aujourd'hui, et de présenter des hypothèses par rapport aux opportunités et aux défis futurs auxquels seront confrontés les professionnels des relations publiques, la communication organisationnelle et la profession elle-même. Ce document reflète les perspectives de relationnistes chevronnés, de chercheurs et d'enseignants, ainsi que les résultats d'un sondage mené auprès de chercheurs, de cabinets-conseils et d'autres intervenants.

Cet exposé ne prétend pas fournir des réponses définitives à la question de l'avenir de la profession des relations publiques. Au contraire, il vise à stimuler de nouvelles conversations entre les membres de la SCRP et à orienter ses décisions relativement aux meilleurs moyens de soutenir notre cheminement professionnel collectif et individuel.

Les mégatendances qui façonnent les relations publiques aujourd'hui

Qu'on parle d'évolution ou de révolution, les changements qui ont affecté les relations publiques dans les dernières années se sont produits à une vitesse étonnante. Ils ont créé un paysage rempli à la fois de possibilités et de risques pour les professionnels des relations publiques.

Aujourd'hui, sept mégatendances interconnectées façonnent les relations publiques :

- 1. La croissance de la valeur commerciale de la réputation, des relations et de la communication.** Les actifs incorporels constituent maintenant une partie énorme - voire l'essentiel - de la valeur commerciale d'une société typique. Les PDG efficaces comprennent bien la valeur de la réputation et le rôle de la gestion des relations publiques et des communications dans l'établissement de relations qui propulsent cette valeur. De plus, ils voient la communication comme l'une des compétences essentielles du cadre supérieur moderne. Par conséquent, la coalition dominante d'une organisation bien gérée n'a jamais été aussi ouverte aux relations publiques.
- 2. Un public doté de moyens:** l'accès au pouvoir de diffuser à l'échelle mondiale par l'entremise des réseaux sociaux a donné des moyens à chacun d'entre nous, comme citoyens et comme consommateurs, mais a aussi créé de nouveaux risques pour la réputation des organisations, ainsi que de nouveaux défis pour la communication organisationnelle. Malgré ces risques et ces défis, les organisations bénéficient également de ces nouveaux moyens puisqu'elles ont accès à ces nouveaux médias acquis, à moindre coût. Cette évolution offre de nouvelles occasions de créer du contenu et d'établir des relations avec leurs publics clés.

3. Le choc du contenu: l'explosion du volume de contenu disponible à tous a créé ce que l'auteur Mark Schaefer appelle [le choc du contenu](#) : « l'époque émergente du marketing défini par le croisement de la croissance exponentielle de volumes de contenu et de notre capacité limitée, comme êtres humains, à les consommer – et encore plus limitée à y répondre ».

4. Beaucoup de gens parlent, mais peu écoutent: donner la parole au public est une stratégie largement reconnue comme fondamentale à la réussite des relations publiques, ainsi qu'à la démocratie et à l'équité sociale, et pourtant la plupart des organisations utilisent les technologies de communication pour améliorer l'amplification, plutôt que pour améliorer l'écoute. Le professeur australien Jim Macnamara avance cet argument lorsqu'il résume ses travaux de recherche [sur l'écoute organisationnelle](#), en notant que, même si les organisations « prétendent » qu'elles sont axées sur la communication bidirectionnelle, l'engagement, le dialogue, la conversation, la consultation, la collaboration et les relations avec leurs parties prenantes et leurs publics... la communication entre l'organisation et ses publics est essentiellement un processus de discours organisationnel servant à disséminer les messages des organisations à l'aide d'un modèle de transmission ou de diffusion. »

5. La désintermédiation, les fausses nouvelles et le déclin du journalisme: la désintermédiation (voir la section deux ci-dessus) et le torrent interminable de contenu gratuit ont décimé les revenus et les rangs du journalisme moderne. Il est également devenu plus difficile de faire la distinction entre le journalisme éthique et professionnel et les contenus qui déforment la vérité et trompent le public, intentionnellement ou non. Bien que certains éditeurs réussissent à s'adapter et à rentabiliser leurs contenus, la plupart sont en difficulté, nombreux sont en crise et beaucoup d'autres ont disparu.

6. Des écarts dans la richesse et la confiance: la mondialisation et l'automatisation ont enrichi le monde, mais la concentration de la richesse a créé un écart inquiétant entre les travailleurs du savoir, bien éduqués et à l'aise économiquement, et le grand public - un écart qui se reflète dans le nationalisme, le populisme et la polarisation qui afflige les débats politiques dans de nombreux pays. Les tendances de communication décrites ci-dessus – la mauvaise écoute organisationnelle, le choc du contenu et la contagion des fausses nouvelles - aggravent le déclin à long terme de la confiance du public envers les organisations des secteurs privé et public.

7. L'intelligence artificielle atteint les relations publiques: les progrès rapides de l'intelligence artificielle (IA) dressent le portrait d'un avenir proche dans lequel les logiciels seront de plus en plus utilisés pour créer du contenu; le marketing de contenu sera piloté par des algorithmes; des robots gèreront les demandes d'information du public, les choix de canaux et de tactiques seront de plus en plus automatisés et ajustés en temps réel en fonction des réponses et des comportements du public.

« Pendant des années, les responsables des relations publiques « proposaient » des sujets aux journaux; aujourd'hui, on doit à toutes fins utiles « persuader » les algorithmes qui décident ce que les gens vont voir. »

– Kevin McCann

Conséquences pour les relations publiques de demain

Si nous savons aujourd'hui à quoi ressemble le présent, qu'en est-il de l'avenir des relationnistes, de la communication organisationnelle et de la profession elle-même? Voici quelques hypothèses:

1. L'avenir des relations publiques ne dépend pas seulement du contenu, mais aussi des relations.

L'opportunité: les réseaux sociaux ont dynamisé les relations publiques au cours de la dernière décennie et la maîtrise de leur utilisation pour gérer les enjeux et les relations en ligne a aidé de nombreux professionnels à sortir des confins des relations avec les médias. Certains praticiens des relations publiques sont allés encore plus loin, en se repositionnant comme des « spécialistes du marketing de contenu ». Compte tenu des conséquences du choc du contenu, jumelées à la perspective de l'intelligence artificielle propulsant à la fois la création de contenu et le marketing – cette évolution doit être réexaminée. La profession des relations publiques doit prétendre à une mission plus noble; être la gardienne des relations et de la réputation de l'organisation auprès de chacun de ses publics.

***« Nous connaissons tous ce lieu commun : « le contenu est roi »; mais aujourd'hui, il serait plus approprié de parler de la souveraineté des relations. Le contenu doit servir les « relations publiques » de l'organisation. »
– Daniel Tisch***

La bonne nouvelle, c'est que ce terrain plus noble des « relations » est accessible aux relations publiques. C'est un territoire familier pour les relationnistes. Le capital relationnel a une valeur record pour les dirigeants et les organisations, et la croissance du volume de données qui mesurent les impacts sur les attitudes et les comportements du public en temps réel et à long terme crée une occasion unique de mesurer cette valeur.

Le défi: la facilité avec laquelle nous pouvons créer du contenu aujourd'hui - des mots, des images, des vidéos et du son - rend séduisante l'idée que l'équipe des relations publiques peut être un moteur de contenu. Alors que davantage de journalistes se joignent à la profession, les compétences de l'équipe des relations publiques typique pourraient être plus alignées sur la création de contenu que sur la gestion des relations stratégiques de l'organisation avec ses publics.

2. Les postes de haute direction sont ouverts aux relationnistes - mais il faut employer des tactiques différentes pour y accéder

L'opportunité: les relations publiques jouent un rôle plus essentiel qu'auparavant dans les organisations. Non seulement les relationnistes développent et produisent les messages de

l'organisation, mais souvent, ils définissent également ses éléments les plus essentiels: son caractère, ses valeurs et sa raison d'être, et ils mesurent à quel point l'organisation tient ses promesses aux yeux des publics internes et externes. Les professionnels des relations publiques sont aussi fréquemment appelés à définir et à orienter le rôle et la responsabilité sociale de l'organisation. Selon la recherche la plus récente de l'Arthur W. Page Society sur le « [Nouveau chef des communications \(New CCO\)](#) », puisque le PDG comprend la valeur des relations de l'organisation avec ses publics et reconnaît intuitivement la valeur de la communication, la pratique des relations publiques accède au niveau le plus élevé (la haute direction) et plus large (les communicateurs ont leur place dans les bureaux de la haute direction). La haute direction n'a jamais été aussi ouverte aux relations publiques.

«Le chef des communications assure « l'horizontalité » du développement stratégique, tout comme le PDG. Les autres membres de la direction ont une perspective verticale.» - Terry Flynn

***«Les meilleurs relationnistes représentent la conscience de leur organisation.»
- Daniel Tisch***

***« Les meilleurs relationnistes tiennent des miroirs devant les membres de la haute direction, afin que ces derniers puissent comprendre de façon claire comment leurs publics perçoivent vraiment l'organisation. »
- Sheridan McVean***

Le défi: en dépit de leur volonté de permettre l'accès aux postes de direction pour les relations publiques, les PDG ne trouvent pas les relationnistes de haut calibre dont ils ont besoin. Donc, même si la haute direction est plus accessible, de nombreux professionnels sont mal préparés pour y accéder. Pour devenir un membre de la haute direction, il faut être capable de voir plus loin que son propre silo. Trop souvent, notre réflexion se limite aux tactiques de communication. Nous perdons ainsi des opportunités; nous laissons d'autres professionnels gérer le développement durable et la RSE; les RH se chargent des communications internes, les services juridiques gèrent les affaires publiques, des spécialistes du marketing se chargent des réseaux sociaux, des urbanistes gèrent les consultations publiques; et la discipline en croissance de la gestion du changement se définit souvent sans la participation ni la direction des relations publiques.

« Nous devons chercher à devenir non pas des dirigeants des relations publiques au sein de nos organisations, mais des dirigeants d'organisations issus des relations publiques. Pour convaincre le PDG de notre capacité à diriger, on doit d'abord y croire nous-mêmes. » - Guy Versailles

3. Les relations publiques doivent transformer l'écoute organisationnelle

L'opportunité: les relations publiques ont une occasion unique de faire évoluer la pensée organisationnelle de la communication qui parle à la communication qui écoute. Jim Macnamara propose une « architecture de l'écoute » - qui comprend une culture, des politiques, des structures/processus, des technologies, des ressources et des compétences axés sur l'écoute et l'articulation de tous ces éléments. Les travaux de recherche du Reputation Institute ont révélé l'existence d'une forte corrélation entre la réputation et la façon dont est perçu le comportement d'une organisation dans le marché. On peut donc raisonnablement soutenir que l'amélioration de l'écoute et la communication de ce qui a été entrepris en réponse aux commentaires peuvent aider à rehausser la réputation et la confiance, tout en conduisant vraisemblablement à des décisions plus éclairées.

Le défi: les indicateurs de réussite les plus courants en communication sont largement axés sur l'évaluation des résultats des communications sortantes, c'est-à-dire la performance du contenu : le nombre d'impressions et la portée de l'auditoire, l'analyse du contenu et des changements sur le plan de la sensibilisation, de la compréhension et du soutien. La mesure de l'écoute et de son impact comporte plus de défis, mais est pourtant plus importante pour évaluer la santé des relations de l'organisation avec ses publics clés.

4. Les données doivent orienter les stratégies de relations publiques

L'opportunité: les relations publiques doivent devenir les gardiens des données sur les publics et leurs attitudes et comportements.

« Les relations publiques modernes évoluent au rythme de l'Internet. Alors que la technologie nous fournit plus de données sur tout ce qui concerne nos publics, les relations publiques doivent s'assurer de les interpréter en temps réel et d'agir en conséquence. » - Kevin McCann

Les professionnels des relations publiques doivent devenir des experts de la « physique sociale » - la science de l'utilisation d'outils mathématiques inspirés par la physique qui visent à déchiffrer le comportement des foules. L'idée n'est pas nouvelle, mais des penseurs comme le [professeur Alex Pentland de MIT](#) ont donné un nouvel élan au concept, en faisant valoir qu'à l'époque du « big data », il devient possible de savoir, de manière quantitative et prédictive, comment les idées sont transmises d'un individu à un autre. Pour y parvenir efficacement, les relations publiques doivent aller au-delà de la « mentalité de la campagne » et se concentrer sur la recherche et la collecte de données en continu, afin de comprendre et de prédire les comportements des parties prenantes.

Le défi: l'industrie des relations publiques ne s'est pas encore dotée d'une culture de la recherche et des données et, par conséquent, les budgets des relations publiques sont souvent privés de

ressources pour la recherche. Nous attirons et employons surtout des gens qui pensent comme des artistes plutôt que comme des scientifiques. Tandis que la communication continue à migrer en ligne, on peut légitimement se demander si la profession des relations publiques devrait se transformer plus intentionnellement en une discipline qui combine l'art et la science – et refléter cette évolution dans la façon dont nous définissons la profession, décrivons sa valeur, développons des programmes universitaires et recrutons des individus pour les programmes universitaires et les postes professionnels.

« Les changements qui se sont produits en TI - de l'Internet aux médias sociaux - ont aidé les relations publiques en rendant les organisations plus sensibles à la communication et à la réputation. Est-ce que l'IA nous aidera? Peut-être, si on parvient à l'exploiter pour comprendre le comportement du public et prendre de meilleures décisions. » - Sheridan McVean

5. Les capacités stratégiques et analytiques sont les secrets de la réussite des relations publiques

L'opportunité: un nouveau projet de recherche canadien mené par Amy Thurlow de l'Université Mount Saint Vincent (dont les résultats seront dévoilés au printemps), suggère que les éducateurs, les employeurs et les cadres supérieurs croient que les compétences les plus appréciées des praticiens des relations publiques au Canada sont leur capacité à aligner la planification des communications sur la stratégie et la raison d'être de l'organisation, et d'appliquer le jugement critique et la résolution de problèmes aux défis organisationnels. Les compétences traditionnelles comme la rédaction, la planification stratégique et l'établissement de relations demeurent fondamentales, et de nombreuses écoles enseignent de nouvelles compétences : le développement de contenus assisté par la technologie, la gestion des médias sociaux et même la publicité payante. Comme on l'a déjà indiqué, les plus grandes lacunes dans les compétences professionnelles actuelles en relations publiques seraient liées à la gestion et à l'analyse des données et à la capacité d'intégrer aux stratégies des orientations issues de ces données.

Le défi: certains dirigeants croient que l'essor de l'intelligence artificielle risque de mettre en péril la fonction « spécialiste technique » en relations publiques - une évolution qui pourrait mener à moins d'emplois, même s'ils correspondent à la définition la plus générale des relations publiques. La clé est donc d'élargir l'échelle et la portée du rôle stratégique; le développement professionnel et la pratique pourraient ressembler plus étroitement au rôle de conseiller en gestion, avec toutefois une orientation sur l'impact des relations, de la réputation et de la communication sur l'entreprise.

« Les relations publiques attirent toujours des diplômés en sciences humaines plutôt qu'en sciences pures. Ces derniers apprécient la littérature, l'écriture, l'art et la créativité – et non la mesure de la valeur ou la création d'équations. Ces qualités ne font pas partie de leur ADN – c'est un problème que nous n'avons pas encore surmonté. » - Terry Flynn

6. Le marketing ressemble davantage aux relations publiques - mais ne doit pas en être la force motrice

L'opportunité : à la suite d'un sondage auprès de 800 dirigeants de cabinets de relations publiques à travers le monde, le rapport [2017 Global Communications Report](#) de l'University of Southern California's Center for Public Relations (commandité par The Holmes Report) suggère que le marketing et les relations publiques convergent au sein de nombreuses organisations, grâce, en grande partie, à la reconnaissance par le marketing de la crédibilité accrue d'une approche « axée sur la couverture méritée » pour un public doté de moyens. Le recours accru au [blocage des annonces](#) va certainement accélérer cette tendance. Cela présente une occasion unique pour les professionnels des relations publiques de devenir des narrateurs des récits de l'organisation - et pas seulement des messagers – visant à bâtir des relations avec les parties prenantes et les publics. Au fur et à mesure que le marketing ressemble de plus en plus aux relations publiques, les professionnels des relations publiques auront l'occasion de jouer un rôle plus important et de diriger et d'influencer la façon dont l'organisation communique avec tous ses publics.

Le défi: le marketing est une discipline mieux définie et mieux comprise, ayant un retour sur investissement clair et quantifiable. Il y a encore trop d'organisations dans lesquelles les relations publiques sont perçues comme étant au service du marketing – ce qui est plutôt un risque pour l'organisation, puisque le marketing est chargé avant tout de la création de marques et de relations avec les clients. Les relations publiques doivent nécessairement adopter une vue d'ensemble de l'entreprise, qui détecte des opportunités commerciales et des risques dans les relations avec toutes les parties prenantes et dans le rôle de l'organisation dans la société. Que les rôles de chef des communications et de chef du marketing soient intégrés ou séparés au sein de l'organisation, les relations publiques et les stratégies de marketing doivent rester distinctes, quoique intégrées.

Le rôle de la Société canadienne des relations publiques

Cet article a pour but de susciter une discussion non seulement sur la profession des relations publiques, mais aussi sur la façon dont la Société canadienne des relations publiques peut aider les professionnels de la gestion des relations publiques et de la communication au Canada à saisir les occasions uniques qui se présentent et à relever les défis très concrets explorés ci-dessus.

Une société professionnelle doit considérer divers impératifs stratégiques:

Impératifs externes – à l’extérieur de la profession

Il y a deux impératifs externes, chacun étant probablement trop vaste pour être mené à terme par la SCRP seule, mais qui méritent d’être explorés en collaboration avec d’autres parties prenantes concernées :

- 1. Stratégie de marketing pour la profession:** on entend souvent dire qu’il faut « faire les relations publiques des relations publiques », mais il est plus précis (et peut-être ironique) de dire que la profession des relations publiques a vraiment besoin d’une stratégie de marketing pour assurer une meilleure compréhension de la profession par ses principaux clients - les dirigeants et les organisations.
- 2. Démontrer comment des relations publiques éthiques peuvent lutter contre les fausses nouvelles:** actuellement, il y a un débat de société sur les dangers des fausses nouvelles et leurs vastes conséquences, et la profession des relations publiques doit y participer – en positionnant les communications éthiques et professionnelles comme un antidote à cette contagion.

Impératifs internes - au sein de la profession

- 3. Soutenir la croissance professionnelle:** malgré l’excellence de l’éducation postsecondaire en relations publiques au Canada, il y a des lacunes dans la formation continue pour les professionnels après l’obtention du diplôme. La formation continue sur les aspects techniques des relations publiques est bien assurée, mais il y a sans doute des lacunes en ce qui concerne les fonctions stratégiques et la gestion, ainsi que l’utilisation des données. Les professionnels des relations publiques ont besoin d’être soutenus, alors qu’ils changent la façon dont ils voient leur rôle – en apprenant à influencer les plus hauts échelons au sein de leur organisation. Ce thème mérite d’être exploré avec l’aide des éducateurs et des organismes de formation.
- 4. Établir et promouvoir des normes :** la SCRP est un chef de file mondial dans l’établissement de normes dans la formation et la pratique éthique en relations publiques. La société dispose également de programmes d’agrément et de reconnaissance de longue date qui sont alignés sur les meilleures pratiques identifiées par la [Global Alliance for Public Relations and Communication Management](#). Rendre ces normes plus universelles et plus pertinentes et en assurer une meilleure reconnaissance est un rôle important pour une société professionnelle.
- 5. Créer une communauté :** les professionnels cherchent à établir des connexions - localement et globalement – avec des pairs et avec ceux qui peuvent les aider dans leur parcours de croissance

personnelle et professionnelle. Le défi de taille est d'y parvenir d'une manière vraiment unique et valorisée, à une époque où les limites du rôle des relations publiques sont repoussées. Il peut y avoir de nouvelles occasions de créer des connexions entre des praticiens et des pairs travaillant dans les mêmes secteurs industriels ou offrant les mêmes types de services de relations publiques.

D'autres priorités stratégiques seront sans doute proposées par des membres de la SCRP - il sera sans doute nécessaire d'avoir des discussions plus approfondies sur la manière dont les impératifs convenus peuvent être mis en œuvre efficacement. Cela pourrait mener à une SCRP plus souple dans ses démarches et plus collaborative dans ses partenariats avec d'autres associations et organismes.

Nous espérons que ce document encouragera des dialogues importants concernant les besoins des relationnistes, alors qu'ils cherchent des moyens d'augmenter leur valeur aux yeux des organisations qu'ils servent, de la société canadienne et de la société mondiale.

À propos de l'auteur:

Daniel Tisch, ARP, FSCR, est le PDG d'Argyle Public Relationships et fut président de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management de 2011 à 2013. Il a occupé des postes de direction au gouvernement fédéral avant de démarrer une carrière de consultant qui l'occupe depuis 20 ans. Durant sa carrière, il a conseillé des PDG, des conseils d'administration, des dirigeants gouvernementaux et certaines des plus grandes marques au monde. M. Tisch détient une maîtrise en administration des affaires de l'Université Queen's et est vice-président du Conseil d'administration de l'Université. Il a reçu le prix Philip A. Novikoff de la Société canadienne des relations publiques en 2016 pour ses réalisations professionnelles.