

L'éthique au quotidien

Ce texte est tiré du livre

Le temps des relations publiques

Guy Versailles PRP, ARP, FSCRIP, avec la collaboration de Stéphanie Yates

Presses de l'Université du Québec, 2019

273 pages

Le relationniste intervient souvent dans des situations difficiles, mettant aux prises des intérêts contradictoires également légitimes, mais qui ne peuvent coexister sans un minimum de compromis de part et d'autre. Imaginons un projet controversé de construction d'une usine. L'usine sera construite ou elle ne le sera pas. Cependant, si elle l'est, est-il possible de ménager de meilleures protections pour la qualité de vie du voisinage et pour l'environnement? De créer des emplois réservés pour la population locale? D'obtenir en compensation des équipements culturels ou récréatifs? De limiter les heures d'opération de certains équipements bruyants? De replanter des arbres ou de créer un parc? Ce genre de compromis résulte d'une négociation entre les parties prenantes où les relations publiques jouent un rôle central.

La responsabilité première du relationniste, rappelons-le, est de travailler pour son employeur ou pour son client dans le cadre d'une communication aussi ouverte que possible avec les parties prenantes. La réalité lui imposera rapidement des obstacles importants, relevant le plus souvent de l'ignorance ou de la mauvaise foi de l'une ou l'autre des parties. L'ignorance peut être corrigée, par une démarche d'information qui tiendra compte des possibles conflits de valeurs, tel que discuté plus haut.

La mauvaise foi pose des difficultés d'une autre nature. Elle est parfois basée sur la peur de l'autre, surtout lorsqu'il y a disproportion de la force entre les parties; la partie plus faible peut refuser de s'ouvrir à la communication de peur de se rendre vulnérable. La construction patiente d'une relation de confiance y remédiera. Mais la mauvaise foi est

parfois basée sur des motifs condamnables; une recherche effrénée du profit ou de la réussite à tout prix, un cynisme prédateur basé sur une force supérieure, une position idéologique extrême qui confine à l'intégrisme, ou une absence pure et simple de moralité. Très souvent, les motifs réels de la mauvaise foi ne sont pas immédiatement apparents, la voie à suivre non plus. Le relationniste doit voir aux intérêts de son employeur, mais il doit aussi protéger son intégrité morale et l'éthique de sa profession.

Lorsque la situation se corse et que les coups deviennent de plus en plus durs, il est tentant de céder au « côté obscur » et d'adopter des tactiques questionnables, sur la seule base de leur efficacité. C'est un piège auquel il faut résister. Car le gain possible à court terme en ayant recours à des moyens non éthiques se traduit inmanquablement par un affaiblissement du lien de confiance à long terme; nos attaques prévaudront dans l'immédiat, mais alors l'autre érigera des défenses plus fortes et la communication deviendra encore plus difficile qu'auparavant. Dans une situation où la mauvaise foi est basée sur la peur et l'ignorance, nous aurions alors confirmé les pires préjugés de l'autre, le validant dans sa volonté de blocage. Dans une situation où la mauvaise foi repose sur des motifs condamnables, nous aurons alors gaspillé l'atout majeur de notre propre réputation face à l'opinion publique, affaiblissant notre cause.

La voie à suivre n'est pas toujours évidente. Les motivations réelles sont souvent cachées, les faits disponibles incomplets, le temps insuffisant pour la discussion. Comment se tirer d'affaire dans ce brouillard? Comment savoir quelle conduite adopter? Il est possible de baliser sa conduite en prenant comme référence la nature même des relations publiques, dont l'objectif demeure toujours de favoriser le dialogue constructif.

Nous avons décrit l'utilité sociale fondamentale des relations publiques comme celle de *créateur de dialogue*. Il est donc possible d'affirmer, d'une manière générale, que les gestes conduisant au dialogue sont souhaitables alors que ceux qui bloquent le dialogue sont contraires à l'éthique.

Aucun dialogue réel n'est possible sans un minimum de *confiance* et de *respect* entre les interlocuteurs. La confiance et le respect ne présupposent pas que les parties soient d'accord; ils reposent plutôt sur la certitude que notre interlocuteur nous donne l'heure juste, que nous soyons d'accord ou non avec lui, et sur le sentiment d'avoir été entendu et compris, même dans les circonstances où il n'y a pas d'accord possible au terme du dialogue. Sur cette base, osons la définition suivante :

En relations publiques, une décision, un geste, une action, une prise de position, sont éthiques dans la mesure où ils poursuivent l'atteinte d'une fin légitime sans porter atteinte au lien de confiance qui relie une organisation à ses parties prenantes.

La notion de *fin légitime* demande à être approfondie. Larousse définit le mot légitime de diverses manières, dont deux qui nous intéressent particulièrement. Est légitime « ce qui a les qualités requises par la loi, par le droit »; on parle ainsi de l'autorité légitime. Mais nous avons tous connu des situations qui heurtent notre sens moral, même si elles sont légales. Ainsi, un gouvernement légitimement élu dispose de l'autorité suffisante pour décider dans les domaines de sa juridiction. Il peut, s'il en décide ainsi, imposer l'expropriation à des fins de travaux d'ordre public, par exemple la construction d'une route. Mais si elle est présentée sans mise en contexte et sur la seule base du pouvoir juridique, cette décision sera ressentie comme arbitraire et provoquera un profond sentiment d'injustice de la part des personnes expropriées, ainsi que dans l'ensemble de la population. Entre alors en jeu une autre définition, tirée du Larousse, qui met à contribution notre sens moral: est légitime « *ce qui est fondé en raison, en justice, en équité* ». Le gouvernement qui exproprie doit justifier sa décision par un motif supérieur, par exemple le fait que la nouvelle route ne peut passer par un autre trajet et qu'elle est nécessaire pour assurer le bien de la collectivité. C'est en faisant valoir ces arguments dans le cadre d'un débat public que le gouvernement assoira la véritable légitimité de son geste d'expropriation face à l'opinion publique.

C'est à travers le dialogue et non sur la base de l'autorité que s'établit la légitimité. Nous en revenons à nos philosophes; si le processus est éthique, le résultat le sera également.

Ainsi, le caractère éthique d'une démarche de relations publiques peut se vérifier notamment par le respect des caractéristiques suivantes :

- Elle repose sur une relation de confiance et d'ouverture entre le relationniste et son employeur ou client;
- Elle intègre et respecte tous les faits objectifs vérifiables connus;
- Elle se fonde sur une méthodologie reconnue correspondant aux règles de l'art, qui permet de cerner les enjeux du client et d'identifier les parties prenantes et leurs intérêts légitimes;
- Elle utilise des mécanismes éprouvés d'écoute, d'analyse, de communication, d'évaluation
- Elle demeure toujours respectueuse des personnes;
- Elle se traduit, chez les parties prenantes, par le sentiment d'avoir été non seulement entendu mais compris, et d'avoir reçu une réponse adéquate;
- Elle utilise des stratégies dont l'objectif est d'informer et d'éclairer les enjeux, plutôt que de les masquer ou les embrouiller;
- Elle est de nature à inspirer le respect et la confiance, même entre des parties qui sont condamnées à ne pas s'entendre;
- Elle n'a pas recours à des méthodes trompeuses du style astroturfing..

À cette liste de caractéristiques « positives », il est possible d'ajouter une liste d'interdits identifiés par Patricia J. Parsons pour éviter de basculer dans la propagande (la traduction est de moi)¹ :

- Évitez les preuves erronées, fabriquées, falsifiées, déformées ou non pertinentes pour étayer votre point de vue.
- Éviter les raisonnements intentionnellement spécieux, non étayés ou illogiques.

¹ Parsons, Patricia J., *Ethics in Public Relations*, 3rd edition, Kogan Page, 174 pages, 2016, page 104.

- Évitez d'essayer de détourner l'attention du public en utilisant des approches telles que les campagnes de calomnies, ou évoquant des émotions intenses liées à la bigoterie, à Dieu ou au diable.
- Évitez de demander à votre public de lier vos idées à des valeurs, des motivations ou des objectifs auxquels il n'est pas vraiment lié.
- Ne cachez pas votre véritable but (ou les véritables partisans de votre cause).
- Ne pas trop simplifier des situations complexes dans des positions ou des choix polarisants ou simplistes à deux valeurs de type «ou bien/ou».
- Évitez de jouer le rôle d'avocat pour quelque chose dans lequel vous ne croyez pas vous-même.

Il faut aussi savoir mettre à contribution son propre sens moral. Vous pouvez certes défendre un dossier difficile de manière impersonnelle devant les médias. Seriez-vous à l'aise de le faire auprès de votre famille, de vos amis? Si la réponse est « non », cela indique de deux choses l'une : ou bien votre maîtrise des faits est insuffisante et vous n'êtes pas vous-même convaincus de la vision du monde que vous aurez à défendre publiquement, vous serez alors un porte-parole peu convaincant; ou alors, vous maîtrisez très bien les faits, mais ils heurtent votre propre sens moral. Ici encore, vous serez un porte-parole peu convaincant ou, pire encore, malhonnête.

Un constat émerge de ces listes : l'éthique se construit au quotidien. Elle doit imprégner chacune des étapes, chacune des opérations, chacun des messages. Elle devient une seconde nature, transparait dans nos attitudes et nos comportements et ainsi, elle conditionne toutes nos interactions avec les parties prenantes, renforçant la confiance et permettant le dialogue. De fait, si toutes les prescriptions répertoriées ici sont observées au quotidien, on éliminerait à la source les problèmes d'éthiques liés à des gestes spécifiques ou à une méthodologie inadéquate, ou au comportement du relationniste.

Restent les problèmes liés aux conflits de finalités; est-il préférable de construire l'usine, ou de protéger l'environnement? Nous en avons traité plus haut lorsqu'a été évoquée la vérité, où nous avons vu qu'il faut parfois accepter de vivre avec l'ambiguïté d'un conflit

de valeurs non résolu plutôt que de chercher une solution rapide. Il faut savoir prendre le temps pour réfléchir et pour discuter, le temps pour laisser les idées arriver à maturité et les positions évoluer. Lorsque le conflit est profond, ce temps se compte en mois et en années, et non en jours. Nous vivons malheureusement dans un monde où cela n'est pas toujours possible. Pour nous aider dans ces situations vraiment difficiles où rien ne semble évident, il existe des outils méthodologiques qu'il est bon de connaître. Le « Potter Box » par exemple, moyen auquel nous avons fait allusion précédemment. Il existe d'autres approches de cette nature, qui suivent toutes plus ou moins le même cheminement de clarification des options, des valeurs, des conséquences des différents choix possibles.² Insistons toutefois sur le fait que ces outils sont imparfaits et qu'ils ne devraient jamais être utilisés pour justifier à eux seuls une décision difficile; leur utilité première est de nous permettre d'approfondir notre réflexion jusqu'à ce que notre propre sens moral nous dicte une conclusion.

La nature même des conflits éthiques entre deux finalités, surtout lorsque le temps manque pour la discussion, fait que la plupart du temps, aucune décision n'est complètement satisfaisante. Chaque choix possible entraîne une conséquence déplaisante pour une des parties, en même temps qu'une conséquence favorable pour une autre. Aucune approche ne garantit un résultat. Il n'y a rien de mécanique en éthique; une bonne démarche ouvre des possibilités, mais celles-ci resteront lettre morte si les parties n'entrent pas en communication de bonne foi avec l'intention d'en arriver au meilleur règlement possible.

En conclusion, l'éthique rejoint l'authenticité et elle favorise l'efficacité, car aucune position n'est tenable à long terme si elle ne repose pas sur les bases solides que nous avons identifiées : une connaissance approfondie des faits, et un sens de la cohérence et

² Entre autres références, la 3^e édition du livre de Patricia Parsons, *Ethics in Public Relations*, livre un bon aperçu des outils et méthodes disponibles. De même, Yanick Farmer et Guy Versailles proposent un modèle de prise de décision en cas de conflit éthique dans le chapitre consacré à l'éthique des relations publiques du manuel *Introduction aux relations publiques* publié par les PUQ en 2018.

de la justesse de la position défendue relativement aussi bien aux faits qu'à nos valeurs. Il est cent fois plus important d'avoir une position cohérente avec laquelle nous sommes moralement à l'aise que d'adopter une position populaire que nous savons faible en logique, simplement pour remporter une manche du débat. Car ce qui est cohérent aujourd'hui le demeurera toujours, alors que ce qui est populaire aujourd'hui peut très bien ne plus l'être demain.

Ainsi conçue, l'éthique devient le gage de notre professionnalisme en même temps que le principal moyen – en fait, le seul moyen – de nous assurer de la confiance et du respect des médias et des publics sans lesquels aucun dialogue n'est possible.