

Évaluation et excellence en relations publiques: Étude de cas

Marc Angers★

Université Laval, Ville de Québec (Canada)

ARTICLE INFO

Article Type:

Research Article

Article History:

Received: 2011-08-06

Revised: 2012-10-14

Accepted: 2012-12-09

Keywords:

Évaluation

Excellence

Relations publiques

ABSTRACT

L'auteur s'intéresse au partage des connaissances entre les chercheurs et les professionnels des relations publiques. Il propose l'évaluation d'un cas a posteriori réalisée selon une grille d'analyse conçue à partir d'assises théoriques et la formule professionnelle RACE. Les modèles de relations publiques de Grunig et Hunt (1984) sont étudiés en fonction du but, de la nature, du mode de communication et du type de recherche. (Grunig et Hunt, 1984; Kugler 2004 et 2010) L'application de la théorie de l'excellence en relations publiques (Grunig, 2008) est examinée en se servant de thèmes conceptuels élaborés par Grunig (1992). Les résultats démontrent que l'application du modèle sur l'excellence de Grunig (2008) a été rendue impossible à cause du contexte et de la conjoncture particulière du cas. Le succès remporté par ce cas s'explique plutôt à cause de l'utilisation de plusieurs autres modèles en relations publiques (Grunig et Hunt, 1984).

©Journal of Professional Communication, all rights reserved.

Le 2 mars 2004, le gouvernement du Nouveau-Brunswick annonçait une restructuration majeure des services de santé dans la Péninsule acadienne. Cette restructuration a signifié l'élimination des trente-neuf lits à l'Hôpital de l'Enfant-Jésus de Caraquet et la transformation de cet établissement en Centre de santé communautaire (CSC). Cet enjeu a créé un désordre social suffisamment important dans la région pour devenir un enjeu organisationnel pour la Régie de la santé Acadie-Bathurst (RSAB), une régie régionale de la santé (RRS) qui avait reçu le mandat du gouvernement du Nouveau-Brunswick de mettre en œuvre cette restructuration.

Un des moyens choisi par la RSAB pour aider à faire accepter cette décision

★Corresponding author (Marc Angers)

Email: mangers@nb.sympatico.ca

©Journal of Professional Communication, ISSN: 1920-685. All rights reserved. See front matter.

par la population de la région a été de déployer un programme de relations publiques et de communication. L'auteur a participé activement, à titre de directeur des relations publiques pour la RSAB, à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de ce programme.

L'axe de communication de ce programme a été déterminé à partir d'une perception populaire que les temps d'attente étaient trop longs et qu'il y avait trop de distance à parcourir pour avoir accès aux services (résultats de cinq sondages administrés entre février 2005 et mars 2008 (Lemieux, 2005, 2005a, 2006, 2007, 2008). Smith définit l'axe de communication comme un positionnement qui est la résultante d'un processus de gestion sur comment l'organisation veut être vue et connue, spécialement auprès de ses publics, tout en se distinguant de ses concurrents (2005, p. 70). L'axe de communication a été libellé de la façon suivante par la RSAB : travaillons ensemble pour faire diminuer les temps d'attente et les distances à parcourir.

Le programme comprenait trois grandes opérations : une opération de publicité, une autre de relations publiques et une dernière portant sur la recherche, le suivi et l'évaluation. Le programme a débuté en février 2005 pour se poursuivre jusqu'en mai 2008.

Les buts du programme étaient les suivants :

- faire passer le niveau de satisfaction des soins reçus par les patients de 65,2 % en mai 2005 (Lemieux, 2005a, p. 12) à 85 % en mars 2008 dans la Péninsule acadienne;
- faire passer le niveau de satisfaction envers les changements dans l'organisation des soins de santé de 14,3 % en mai 2005 (Lemieux, 2005a, p. 17) à 50 % en mars 2008 dans la Péninsule acadienne;
- faire passer le niveau de satisfaction envers le travail de la RSAB de 64,4 % en mai 2005 (Lemieux, 2005a, p. 36) à 80 % en mars 2008 dans la Péninsule acadienne.

L'opération de publicité a consisté à la mise en œuvre de quatre campagnes de publicité entre 2005 et 2007 sur les équipes médicales ainsi que des nouveaux services issus de la restructuration afin d'influencer et d'informer la population. L'autre forme publicitaire utilisée a été le journal d'entreprise *Synapse*.

L'opération de relations publiques a été élaborée afin d'influencer le ministre (Elvy Robichaud comme ministre de la Santé et du Mieux-être jusqu'au 18 septembre 2006 sous le règne du Parti progressif-conservateur et Michael Murphy comme ministre de la Santé à partir du 18 septembre 2006 élu sous la bannière du Parti libéral) ainsi que les représentants des médias au sujet des préoccupations des parties prenantes de la RSAB. Cette opération comprenait

des tournées d'information, des réunions publiques et un système de relations et de surveillance des médias.

L'opération de recherche, de suivi et d'évaluation a consisté à administrer cinq sondages d'opinion publique auprès de la population entre 2005 et 2008. Cette opération a permis d'évaluer les buts (les rapports de sondages ont permis de constater que les buts n'avaient pas été atteints mais qu'une progression constante avait été observée).

Problématique

Le programme de relations publiques et de communication de la RSAB a utilisé une variété de stratégies adaptées au contexte précis d'une restructuration majeure des services de santé dans la Péninsule acadienne. Il a été planifié à partir de plusieurs modèles de relations publiques (Grunig & Hunt 1984, Gruning, 1992, Grunig, 2008) et de la formule professionnelle RACE.

La problématique principale s'articule autour de la proposition suivante : soutenir une pratique rigoureuse des relations publiques en évaluant l'application de plusieurs modèles de relations publiques (Grunig & Hunt 1984, Gruning, 1992, Grunig, 2008) par les gestionnaires du programme de relations publiques et de communication de la RSAB.

La contribution de cette évaluation est de permettre le transfert d'un certain nombre des connaissances théoriques à l'excellence dans la pratique des relations publiques. Kugler constate que les chercheurs et les professionnels se connaissent, ont de bonnes intentions, veulent profiter de l'expertise d'autrui mais trouvent difficile partager leurs connaissances respectives (2010, p. 286).

Stratégie de vérification

Le programme de relations publiques et de communication de la RSAB constitue le cas à l'étude. Il permet une discussion à partir de l'évaluation de plusieurs modèles utilisés en relations publiques (dont un modèle normatif sur l'excellence) en lien avec des repères théoriques et les informations sur le programme de relations publiques et de communication de la RSAB.

L'analyse qualitative est nécessaire car elle met l'accent sur un examen qualitatif des activités menées par la RSAB. L'analyse qualitative est définie comme « ... une démarche discursive de reformulation, d'explication d'un

témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Mucchielli & Paillé, 2003, p. 5). Elle comprend plusieurs approches « tout à fait appropriées aux objets d'études des sciences humaines et sociales » (Mucchielli & Paillé, 2003, p. 5). Pour Yin, cette méthode se veut tout à fait indiquée en sciences sociales lorsque la nature du questionnement est de l'ordre du « comment » et du « pourquoi » et que le chercheur ne bénéficie pas des conditions adéquates pour mener à bien une étude expérimentale dont les résultats pourraient être concluants (2003, p. 13).

L'étude de cas est une technique ou une méthode de recherche empirique (Mucchielli, 1994, p. 3). Puisque le cas constitue un programme de relations publiques, l'évaluation sera réalisée à partir d'indicateurs déterminés pour la formule professionnelle RACE, les quatre modèles élaborés par Grunig et Hunt (1984) et la théorie de l'excellence en relations publiques de Grunig (2008). Les « indicateurs » sont définis comme suit:

Metrics are management tools that take the results of data gathered through qualitative and quantitative methods and relate them to project objectives, specific outtakes or outcomes, or other indicators that are monitored and evaluated on a regular basis (Stacks, 2008, p. 3).

Corpus documentaire

Repères théoriques pour l'analyse qualitative

Formule professionnelle RACE

Un processus en quatre phases, créé par John Marston (1963), qui a comme acronyme RACE (recherche, action, communication et évaluation) est choisie comme grille de planification et d'évaluation des relations publiques. Selon Smith, plusieurs auteurs utilisent d'autres acronymes semblables comme ROPE (Hendrix, 2000) ou RAISE (Rendall, 1997) pour décrire un processus semblable (2005, p. 9). La majorité des ouvrages de référence encourage l'utilisation d'un processus en quatre phases (Smith, 2005, p. 9).

Afin d'offrir un cadre d'analyse qui permet de bien déconstruire le processus de planification et d'évaluation du programme de relations publiques et de communication de la RSAB, les quatre grandes phases RACE sont dotées d'autres indicateurs provenant du modèle de neuf étapes de Smith (2005) : analyser la situation, analyser l'organisation, analyser les publics,

établir des buts et objectifs, formuler des actions et des réponses stratégiques, utiliser une communication efficace, choisir les tactiques de communication, mettre en œuvre le plan stratégique et évaluer le plan stratégique. Smith (2005) regroupe les étapes de son modèle à l'intérieur de quatre phases semblables à celles de RACE.

Les sept segments de la molécule comportementale (Grunig & Hunt, 1984) ont été utilisés comme indicateurs pour déceler les lacunes et les erreurs commises par les gestionnaires du programme de relations publiques et de communications de la RSAB dans l'application de chacune des phases de la formule RACE. Ces segments sont détecter (1), construire, définir, sélectionner, confirmer, se comporter et détecter (2).

Selon Grunig et Hunt, les gestionnaires n'utilisent pas fréquemment tous les segments de la molécule avec, comme résultats, qu'ils font souvent des erreurs (1984, p. 110). Ils caractérisent certaines erreurs de planification avec certains types de gestionnaires comme suit:

Tableau 1: Erreurs de planification par type de gestionnaire

Le dogmatique	détecte... sélectionne... se comporte...;
Le rationnel	détecte... sélectionne... se comporte... construit;
Le coutumier	détecte... se comporte... détecte...;
L'indécis	détecte... construit... définit... sélectionne... construit... définit... sélectionne... construit...;
Le perfectionniste	détecte... construit... définit... sélectionne... confirme... construit... définit... sélectionne... confirme... construit... définit... sélectionne... confirme... construit...

Modèles de relations publiques

Grunig et Hunt ont développé quatre modèles : agent de presse/promotion, information du public, communication asymétrique bidirectionnelle et communication symétrique bidirectionnelle (1984, pp. 21-43). Ils les ont caractérisés selon la visée, la nature de la communication, le mode de communication, le type de recherche, le personnage historique marquant et le type d'industrie (1984, p. 22).

Tableau 2: Agent de presse/promotion

Description sommaire	Approche qui vise uniquement à promouvoir les organisations, à célébrer les seuls aspects positifs de leurs réalisations. (Maisonneuve, Lamarche & St-Amand, 2006, p. 19)
But	Propagande (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Nature de la communication	Unidirectionnelle, la vérité n'est pas essentielle. (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Mode de communication	Source - public (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Type de recherche	Peu. Statistiques. (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)

Tableau 3: Information du public

Description sommaire	Le relationniste diffuse l'information requise par les différents publics de l'organisation, selon leurs besoins et non seulement en fonction des visées strictement promotionnelles et publicitaires de l'organisation. (Maisonneuve et al., 2006, p. 19)
But	Diffusion d'information (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Nature de la communication	Unidirectionnelle, la vérité est importante. (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Mode de communication	Source - public (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Type de recherche	Peu. Lisibilité, études de lectorat. (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)

Tableau 4: Communication asymétrique bidirectionnelle

Description sommaire	Les relationnistes établissent des mécanismes de recherche et de communication avec les publics, pour leur donner la possibilité de s'exprimer, mais sans que cela influe sur les enjeux décisionnels. (Maisonneuve et al., 2006 : 19)
But	Persuasion scientifique (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Nature de la communication	Bidirectionnelle, l'échange n'est pas équilibré. (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Mode de communication	Source - public avec rétroaction (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Type de recherche	Rétroaction formative, évaluation des attitudes. (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)

Tableau 5: Communication symétrique bidirectionnelle

Description sommaire	Tous les interlocuteurs peuvent avoir une influence dans l'échange communicationnel. (Maisonneuve et al., 2006, p. 20)
But	Compréhension réciproque (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Nature de la communication	Bidirectionnelle, les effets sont équilibrés. (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Mode de communication	Groupe - groupe (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)
Type de recherche	Formative, évaluation de la compréhension (Grunig & Hunt, 1984, p. 22; Kugler, 2010, p. 16)

Selon Kugler, les deux principes en évidence dans les quatre modèles de relations publiques construits par Grunig et Hunt (1984) sont la direction de la communication et leur symétrie (2010, p. 16).

Dans ces quatre modèles, la direction de la communication est unidirectionnelle ou bidirectionnelle. Selon Kugler, l'information unidirectionnelle circule verticalement de haut en bas de la structure hiérarchique à l'intérieur ou de l'organisation vers ses publics à l'extérieur et constitue un monologue de l'organisation. Lorsque l'information est bidirectionnelle, elle circule de l'organisation vers ses publics et réciproquement. Kugler décrit alors cette action comme étant un dialogue (2010, p. 17).

La communication d'une organisation est asymétrique lorsque

l'organisation établit des mécanismes pour établir un dialogue avec ses publics « sans que cela influe sur les enjeux organisationnels » (Maisonneuve et al., 2006, p. 19). Les relations publiques créent alors un déséquilibre en faveur de l'organisation. La communication est symétrique lorsque l'organisation établit un dialogue avec ses publics. Elle adopte toutefois une toute autre attitude par rapport à la communication asymétrique : l'organisation accepte d'être un acteur sur le même pied d'égalité avec ses publics. « Tous les interlocuteurs peuvent avoir une influence dans l'échange communicationnel » (Maisonneuve et al., 2006, p. 20). Les relations publiques amènent alors un équilibre dans la communication entre l'organisation et ses publics.

Théorie de l'excellence en relations publiques

Le modèle de la communication symétrique bidirectionnelle de Grunig et Hunt (1984) est le modèle normatif (Grunig, 1992) de la théorie de l'excellence en relations publiques (Grunig, 2008) sur le plan éthique. L'éthique, dans le cadre du modèle de la communication symétrique bidirectionnelle, est définie comme étant:

... a process of public relations rather than an outcome. Symmetrical public relations provides a forum for dialogue, discussion, and discourse on issues for which people with different values generally come to different conclusions. As long as the dialogue is structured according to ethical rules, the outcome should be ethical – although not usually one that fits the value system of any competing party perfectly (Grunig, 1992, p. 308).

La théorie de l'excellence en relations publiques suppose que l'efficacité d'une organisation passe dans sa capacité de se comporter de façon à pouvoir résoudre les enjeux tout en satisfaisant les objectifs des parties prenantes ainsi que de sa haute direction. La solution, selon cette théorie, est d'agir pour faire en sorte que l'organisation communique de façon symétrique avec ses publics (prendre en considération l'intérêt de l'organisation et des publics en cause) afin d'établir et de maintenir des relations mutuellement profitables à long terme. Le sens « éthique » de cette théorie provient du fait que Grunig la décrit comme étant un modèle normatif (Grunig, 1992, p. 320).

Grunig (2008) soutient qu'il semblerait que les « bonnes relations » avec les publics réduisent le coût des litiges, des règlements, de la législation ainsi que de la mauvaise publicité causés par de mauvaises relations. Elles diminuent le « risque » de prendre de mauvaises décisions

qui pourraient affecter différentes parties prenantes. Elles contribuent aussi à faire augmenter les revenus en fournissant des produits et services qui sont désirés par les parties prenantes. Cette théorie stipule que la valeur ajoutée des relations publiques pour l'organisation et la société se base sur la responsabilité sociale des décisions de la haute direction de l'organisation et de la qualité de ses relations avec les parties prenantes. La théorie suppose que l'efficacité d'une organisation passe par sa capacité de se comporter tout en satisfaisant les objectifs des parties prenantes ainsi que de sa haute direction.

La symétrie et l'éthique caractérisent la théorie de l'excellence en relations publiques de Grunig (2008). M'Batika soutient dans son mémoire de maîtrise portant sur le nouveau modèle d'excellence en relations publiques que d'autres variables porteuses des principes et conditions favorisant l'excellence en relations publiques ont été isolées par Grunig et ses collaborateurs (2006, pp. 14-15). Il s'agit de cinq principes, incluant ceux de la symétrie et de l'éthique, que M'Batika reprend dans une citation de L. A. Grunig, J. E. Grunig et Dozier (2002) au terme de leur projet *Excellence*:

... To be excellent, the public relations function must [be] headed by a manager who is involved in the strategic decision processes of the organization. The remaining three terms – symmetrical, diverse and ethical – also are linked by the first term – symmetrical. If the public relations function is to contribute value both to the organization and to society, the concept of symmetry suggests, the function must be based on values that reflect a moral obligation to balance the interests of an organization with the interests of publics with which it interacts in society (J. Grunig, 2000). When public relations practice is based on symmetrical values, it also brings both diverse perspectives and ethical considerations into organizational decisions and behaviour.

We can describe excellent public relations in its simplest expression, therefore, as strategic, symmetrical communication management (L. A. Grunig, J. E. Grunig & Dozier, 2002, p. 306).

Résultats de l'évaluation

Application de la formule professionnelle RACE

De manière générale, la planification du programme de relations publiques et de communication de la RSAB a suivi la formule professionnelle RACE. Le tableau 1 qui suit présente sous une forme synthèse une évaluation

uation (oui/non/en partie) pour les indicateurs provenant des neuf étapes de Smith (2005). Le tableau démontre que les indicateurs ont été appliqués rigoureusement par la RSAB en très grande majorité (six sur neuf). Les trois qui ne l'ont pas été complètement l'ont été en partie.

Tableau 6: Application de la formule RACE

	Neuf étapes de Smith (2005) appliquées à la formule RACE	Indicateur appliqué par la RSAB? (oui/non/ en partie)
1.	Recherche (R)	
1.1	Analyser la situation	Oui
1.2	Analyser l'organisation	Oui
1.3	Analyser les publics	En partie
2.	Analyse (A)	
2.1	Établir des buts et objectifs	En partie
2.2	Formuler des actions et des réponses stratégiques	Oui
2.3	Utiliser une communication efficace	Oui
3.	Communication (C)	
3.1	Choisir les tactiques de communication	Oui
3.2	Mettre en œuvre le plan stratégique	Oui
4	Évaluation (E)	
4.1	Évaluer le plan stratégique	En partie

Le bureau de direction de la RSAB a assuré une vigie régulière de l'enjeu. Cela a permis une analyse rapide et continue de la situation et a mené à la réalisation de la première activité du programme de relations publiques de la RSAB – un sondage – en février 2005. Ce sondage a constitué la base d'un audit de relations publiques qui a permis au bureau de direction de la RSAB de réaliser une analyse complète de l'organisation basée, entre autres, sur sa visibilité et sa réputation auprès du public.

L'analyse des publics a été réalisée en partie car, à l'exception de celui de la population de la Péninsule acadienne, cette analyse ne présentait pas un portrait complet de la perception d'autres publics. Le travail pour établir les buts et objectifs a donc été réalisé en partie.

Aucun objectif précis n'a été rédigé selon des niveaux particuliers de sensibilisation, d'acceptation ou d'action liés au positionnement et des publics clés.

Le programme de relations publiques et de communication de la RSAB a présenté des actions et des réponses stratégiques réactives qui visaient à répondre à des influences provenant de l'environnement de l'organisation.

L'orientation réactive donnée au programme de relations publiques de la RSAB l'a amené à surtout utiliser l'information, la persuasion et, dans une moindre mesure, le dialogue comme moyens afin d'établir une communication efficace avec les publics clés. Le programme a fait appel à la publicité pour d'informer et aux relations publiques pour persuader et dialoguer.

Le programme de relations publiques et de communication de la RSAB a opté pour la communication interpersonnelle, les médias d'entreprise, les médias d'information et la publicité comme tactiques de communication. Les tactiques ont été opérationnalisées à l'intérieur des opérations de publicité et de relations publiques.

Les principaux éléments relatifs à la recherche, aux buts, aux tactiques et à la méthode pour mesurer l'efficacité du programme des relations publiques et de communication ont été combinés et synthétisés sous la forme d'un plan stratégique qui a été mis en œuvre entre février 2005 et mars 2008. Ce plan stratégique a été discuté régulièrement par le bureau de direction de la RSAB et mis à jour annuellement.

L'évaluation du plan stratégique a débuté dès la phase recherche et s'est poursuivie jusqu'à la fin du programme en mars 2008. Des rapports sur l'état d'avancement ont permis des ajustements stratégiques dans la mise en œuvre du plan. L'opération de recherche, de suivi et d'évaluation de la RSAB prévoyait une méthode pour évaluer les différents buts de son programme de relations publiques et de communication. Toutefois, cette opération a omis d'identifier et de suivre l'évolution des stades de développement des publics clés autre que la population de la Péninsule acadienne. D'autre part, aucun objectif précis selon des niveaux particuliers de sensibilisation, d'acceptation ou d'action lié au positionnement ainsi qu'à des publics clés n'avait été prévu. Ces éléments constituent des lacunes importantes à la phase évaluation du plan stratégique et par conséquent, l'évaluation du plan stratégique n'a été effectuée qu'en partie.

Points forts et lacunes de la planification

Le tableau 7 qui suit présente l'évaluation sous forme synthèse (oui/non/en partie) des sept segments de la molécule comportementale (Grünig & Hunt, 1984) pour chacune des phases de la formule professionnelle RACE.

Tableau 7: Application de la molécule comportementale

	Sept segments de la molécule comportementale (Grunig & Hunt, 1984)	Indicateur appliqué par la RSAB? (oui/non/ en partie)
1.	Recherche (R)	
1.1	Détecter (1)	En partie
1.2	Construire	Non
1.3	Définir	Non
1.4	Sélectionner	Oui
1.5	Confirmer	Oui
1.6	Se comporter	Oui
1.7	Détecter (2)	En partie
2.	Analyse (A)	
2.1	Détecter (1)	En partie
2.2	Construire	Non
2.3	Définir	Non
2.4	Sélectionner	Oui
2.5	Confirmer	Oui
2.6	Se comporter	Oui
2.7	Détecter (2)	En partie
3.	Communication (C)	
3.1	Détecter (1)	Oui
3.2	Construire	Oui
3.3	Définir	Oui
3.4	Sélectionner	Oui
3.5	Confirmer	Oui
3.6	Se comporter	Oui
3.7	Détecter (2)	Oui
4.	Évaluation (E)	
4.1	Détecter (1)	En partie
4.2	Construire	Oui
4.3	Définir	Oui
4.4	Sélectionner	Oui
4.5	Confirmer	Oui
4.6	Se comporter	Oui

Voici une description des sept segments que Grunig et Hunt recommandent de suivre (1984, p. 106).

Détecter (1) – Les gestionnaires commencent à penser à une façon de *se comporter* lorsqu'ils détectent un problème dans leur environnement. Ils peuvent détecter un problème lorsqu'un public proteste ou lorsqu'une autre donnée dans le système suggère qu'un problème de relations publiques existe (Grunig & Hunt, 1984, p. 106).

Construire – Les gestionnaires de relations publiques définissent le problème, choisissent un objectif pour résoudre le problème, formulent des solutions de rechange au problème. Le segment *construire* se termine quand le gestionnaire a construit une vision globale – une idée maîtresse – qui répond à la problématique présentée (Grunig & Hunt, 1984, p. 106).

Définir – Après que les gestionnaires de relations publiques ont formulé des solutions de rechange, ils doivent définir comment chaque option pourrait s'opérationnaliser dans l'organisation. Le segment *définir* se termine lorsqu'un plan d'action a été développé pour chaque solution de rechange (Grunig & Hunt, 1984, p. 107).

Sélectionner – Les gestionnaires de relations publiques prennent une décision sur une des solutions de rechange à mettre en œuvre comme façon de *se comporter*. Dans ce segment, les gestionnaires peuvent appliquer des règles décisionnelles se référant à leurs expériences antérieures, que nous nommons « critère de référence », afin d'éliminer certaines solutions de rechange. Le segment *sélectionner* se termine lorsque le gestionnaire a choisi une solution (Grunig & Hunt, 1984, p. 107).

Confirmer – Après que les gestionnaires de relations publiques ont sélectionné la meilleure solution à mettre en œuvre comme façon de *se comporter*, ils s'arrêtent afin de confirmer que le comportement sélectionné va fonctionner et qu'il se présente comme la meilleure des options possibles. Les gestionnaires pensent à tout ce qui pourrait mal fonctionner dans la solution qu'ils proposent et aux risques de cette solution. S'ils concluent que le risque est minime, ils poursuivent avec le segment *se comporter*. S'ils concluent que le risque est trop grand, ils retournent aux segments *construire* et *sélectionner* (Grunig & Hunt, 1984, p. 107).

Se comporter – Les gestionnaires mettent en œuvre quelque chose. Ils écrivent un communiqué, organisent un événement, communiquent avec des intervenants communautaires ou mettent en œuvre un programme de relations publiques. Les techniciens en communication exécutent le programme (Grunig & Hunt, 1984, p. 107).

Détecter (2) – Les gestionnaires de relations publiques se retrouvent à nouveau au début de la molécule. Ils examinent la rétroaction provenant du segment *se comporter* pour détecter si les objectifs ont été atteints. Les gestionnaires qui ont atteints leurs objectifs continuent le segment *se comporter*, ceux qui n'ont pas atteints leurs objectifs, retournent dans le segment *construire* et recommencent le processus (Grunig & Hunt, 1984, p. 107).

Selon l'analyse suivant la molécule comportementale, la planification du programme de relations publiques et de communication de la RSAB a fait preuve de certaines lacunes. Celles-ci remontent en partie à l'absence de l'utilisation des segments construire et définir de la molécule comportementale pendant les phases recherche et analyse de la formule professionnelle RACE.

Ce portrait illustre un type de gestion réactif visant à répondre à des influences venant de l'environnement de l'organisation. La plus grande influence de la RSAB provient d'un troisième partenaire : le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ce troisième parti avait pris la décision de restructurer le système de soins de santé dans la région pour répondre à une préoccupation de la RSAB sans toutefois l'avoir consulté préalablement avant de prendre cette décision. « Nous devons nous assurer d'avoir suffisamment de ressources pour assurer la viabilité des soins de santé dans la Péninsule, et cela comprend aussi un nombre suffisant de médecins qui veulent travailler dans la région » a mentionné Elvy Robichaud, ministre de la Santé et du Mieux-être (Communications Nouveau-Brunswick, 2004).

La relation de la RSAB avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick était verticale et caractérisée par un partage de mission qui a restreint son autonomie. La phase recherche du programme de relations publiques et de communication de la RSAB a été rapide à cause de la protestation du public qui mettait dans l'embarras le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Par la suite, les tâches se sont précipitées surtout en ce qui a trait à l'analyse des publics bien que la RSAB démontrait une réelle volonté de s'attaquer au problème. L'opération de recherche, de suivi et d'évaluation de la RSAB prévoyait une méthode (un sondage) qui a permis d'identifier et de suivre l'évolution

d'un public, soit la population de la Péninsule acadienne. L'élaboration et la mise en œuvre de cette opération correspondent aux segments détecter(1) et détecter(2) et se comporter de la phase recherche. Toutefois, préalablement à la mise en œuvre de cette opération, la RSAB a omis de construire des solutions de rechange, de bien les définir pour ensuite sélectionner la plus appropriée.

Les lacunes principales de la phase analyse prennent racine au segment détecter(1), c'est-à-dire lors de l'établissement des buts et objectifs du programme de relations publiques et de communication de la RSAB. La RSAB avait déterminé trois buts. Toutefois, la lacune principale du segment « détection » provient du fait que la RSAB n'avait pas rédigé des objectifs de communication précis. Ce diagnostic incomplet de la situation a surtout eu des répercussions dans le segment se comporter. La RSAB a omis de construire des solutions alternatives, de bien les définir pour ensuite sélectionner la solution la plus appropriée.

La phase évaluation est liée de près à la phase recherche car la planification de l'évaluation doit débiter dès l'analyse de la situation, de l'organisation et des publics. Le diagnostic incomplet formulé à la suite de cette analyse a faussé l'orientation donnée à l'opération de recherche, de suivi et d'évaluation. Toutefois, la lacune détectée dans le diagnostic a été contrecarrée en partie pour deux raisons. La première étant les mises à jour annuelles du plan stratégique de communication fournies au bureau de direction de la RSAB. La deuxième a trait aux résultats des sondages de l'opération de recherche, de suivi et d'évaluation au cours du déploiement du programme de relations publiques et de communication. Les mises à jour du plan stratégique et les résultats des sondages ont permis des ajustements aux tactiques de communication que l'on peut associer aux volets construire, définir, sélectionner et confirmer dans la phase évaluation.

Modèles de relations publiques utilisés

Les résultats de notre évaluation des moyens de communication utilisés dans le cadre du programme de relations publiques et de communication de la RSAB selon les quatre modèles de relations publiques de Grunig et Hunt (1984) sont inscrits sous forme synthèse au tableau 8 qui suit.

Tableau 8: Application des modèles de relations publiques

		Modèles de relations publiques de Grunig et Hunt (1984) et de Grunig (2008)			
		Agent de presse/ promotion	Information du public	Communication asymétrique bidirectionnelle	Communica- tion symétrique bidirectionnelle (théorie de l'excellence)
1.	Opération de publicité de la RSAB				
1.1	Publicité sur les équipes médicales		X		
1.2	Publicité sur les services		X		
1.3	Journal d'entreprise Synapse		X		
2.	Opération de publicité de la RSAB				
2.1	Tournées d'information				X
2.2	Réunions publiques			X	
2.3	Relations avec les médias			X	
3.	Opération de recherche, de suivi et d'évaluation de la RSAB				
3.1	Sondages			X	

Les moyens de communication de ce programme appartiennent, en très grande majorité (six moyens sur sept), au modèle de l'information du public ou au modèle de communication asymétrique bidirectionnelle. (Grunig & Hunt, 1984) Le dialogue est absent ou peu significatif dans ces deux modèles et ne permet pas au public visé d'avoir une influence dans les décisions de l'organisation.

Par ailleurs, l'opération de relations publiques contenait une activité qui possède les caractéristiques du modèle de communication symétrique

bidirectionnelle de Grunig et Hunt (1984) à la base du cadre normatif (Grunig, 1992) de la théorie de l'excellence en relations publiques de Grunig (2008). Les tournées d'information par le président-directeur général et le président du conseil d'administration du conseil d'administration de la RSAB peuvent être associées à ce modèle. Ces tournées, en particulier la première en 2005, ont permis à des parties prenantes d'avoir une influence sur les décisions de l'organisation. Ce type d'exercice favorisait une communication interpersonnelle de groupe à groupe dans un contexte équilibré entre les parties.

La tournée d'information de la RSAB en 2005 au sujet de son plan directeur des établissements 2004-2008 a permis de dialoguer et de ficeler, avec la collaboration de parties prenantes, une proposition pour le ministre de la Santé et du Mieux-être. Cette proposition a mené à une annonce « d'un rôle élargi pour le CSC de Caraquet, y compris l'étendue des heures de couverture médicale et des soins infirmiers. » (Communications Nouveau-Brunswick, 2005) par le ministre le 17 novembre 2005.

Les campagnes publicitaires sur les équipes médicales et les services ainsi que le journal d'entreprise Synapse, qui font partie de l'opération de publicité du programme de relations publiques et de communication de la RSAB, possèdent les caractéristiques du modèle de l'information du public. (Grunig & Hunt, 1984) Elles répondaient aux besoins du public et comportait peu de visées strictement promotionnelles de l'organisation. La vérité était importante puisque le but de ces moyens de communication consistait à rassurer la population sur la qualité, l'accessibilité et la disponibilité des services et des ressources médicales.

Les réunions publiques organisées par le conseil d'administration de la RSAB ainsi que ses relations avec les médias et les sondages qui ont été administrés dans le cadre de son opération de recherche, de suivi et d'évaluation possèdent les caractéristiques du modèle de communication asymétrique bidirectionnelle. Les réunions publiques permettaient aux membres du public de s'exprimer sur les enjeux de la RSAB particulièrement lors d'une période de questions du public prévue à l'ordre du jour de ces réunions.

La communication était donc bidirectionnelle et permettait une certaine rétroaction grâce à la période de questions du public. Cette rétroaction n'avait toutefois aucune incidence sur les décisions du conseil d'administration. L'élément central qui caractérise le type de relations avec les médias pratiquée par la RSAB est son système de surveillance des médias et d'impact de la couverture médiatique. La surveillance systématique de tous les médias imprimés et électroniques nationaux, provinciaux et locaux était assurée par un fournisseur externe. Les articles étaient analysés par du personnel du service des relations publiques de la RSAB qui pouvait ainsi mieux comprendre la perception des médias pour mieux leur répondre et mieux véhiculer les messages de la RSAB. Ce système constituait un mécanisme de recherche, de communication et d'échange. Il répondait à toutes les caractéristiques du modèle de communication asymétrique bidirectionnelle puisque l'interaction du système ne permettait pas aux représentants des médias d'influencer directement les enjeux décisionnels de la RSAB.

Le sondage a été choisi comme méthode pour l'opération de recherche, de suivi et d'évaluation de la RSAB. Il s'agit d'un moyen de communication axé vers le point de vue des récepteurs, d'où son caractère bidirectionnel. L'aspect asymétrique du sondage se situe dans le questionnaire. Les choix et le libellé des questions ont été effectués par la RSAB sans l'implication du public à qui le sondage était destiné. C'est ce qui a rendu l'échange nécessairement déséquilibré au sens de Grunig et Hunt (1984, p. 22) et de Kugler (2010, p. 16) puisque ce public aurait peut être voulu répondre ou poser d'autres questions qu'il jugeait plus pertinentes. Les résultats ont toutefois permis à la RSAB d'ajuster certaines des stratégies et messages de son programme de relations publiques et de communication.

Pratique de la théorie de l'excellence en relations publiques

Le tableau 9 qui suit indique sous forme synthèse (oui/non/en partie) une évaluation de la pratique de la théorie de l'excellence en relations publiques par les gestionnaires de la RSAB selon les sept thèmes conceptuels pertinents identifiés par Grunig (1992).

Tableau 9: Application de la théorie de l'excellence en relations publiques

	Sept thèmes conceptuels pertinents à la théorie de l'excellence en relations publiques (Grunig, 1992)	Indicateur appliqué par la RSAB? (oui/non/ en partie)
1.	Interdépendance et relations	Non
2.	Conflits, luttes et partage d'une mission	Non
3.	Ouverture, confiance et compréhension	Oui
4.	Concepts clés : négociation, collaboration et médiation	Oui
5.	Processus et stratégies	Non
6.	Limites, obstacles et efficacité	Non
7.	Communication symétrique biodirectionnelle médiatisée	Non

La RSAB était l'une des huit RSS au Nouveau-Brunswick entre 2005 et 2008. La *Loi sur régies régionales de la santé* de 2002 stipulait que le Ministre pouvait, entre autres, donner des directives au RRS, établir des objectifs de rendement pour les RSS, approuver ou renvoyer un projet de plan régional de la santé d'une RSS, retenir le paiement des subventions aux RRS et exiger qu'une RRS n'accumule pas de déficit. (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2002) La répartition du pouvoir entre les RRS et le Ministre rendaient les RRS perméables aux fluctuations de l'humeur des gouvernements.

Les deux gouvernements élus durant la restructuration ont confié des rôles différents à la RSAB, ce qui a fortement marqué le programme particulièrement par rapport aux thèmes conceptuels interdépendance et relations, conflits, lutte et partage d'une mission ainsi que limites, obstacles et efficacité. Le gouvernement conservateur a demandé à la RSAB de préparer le terrain qui a mené à l'annonce de novembre 2005 de bonifier le CSC de Caraquet. (Communications Nouveau-Brunswick, 2005) Ce volet complétait la restructuration initiale annoncée le 2 mars 2004. Le gouvernement libéral, élu en 2006, a lui-même préparé le terrain avec la tenue du forum Dialogue Santé dans la Péninsule acadienne. Les recommandations de ce forum ont mené à une annonce que l'établissement de Caraquet retrouvait le statut d'hôpital (Communications Nouveau-Brunswick, 2008).

Selon Grunig, l'interdépendance existe lorsqu'un acteur ne détient pas entièrement le contrôle de toutes les conditions nécessaires pour l'accomplissement d'une action ou pour obtenir les résultats voulus pour une action. (1992, p. 68) Il rapporte aussi que la définition des relations publiques

consiste à gérer cette interdépendance (1992, p. 68). La RSAB n'assumait qu'un contrôle mineur sur la mise en œuvre de la restructuration du système de soins de santé dans la Péninsule acadienne par rapport au gouvernement du Nouveau-Brunswick.

Le degré de contrôle a joué un rôle important dans les relations entre la RSAB et le gouvernement du Nouveau-Brunswick. Sous la gouverne conservatrice, la RSAB avait reçu un mandat gouvernemental clair de mettre en œuvre la restructuration, ce qui comprenait le volet des relations avec la communauté. Les relations étaient ouvertes et basées sur la confiance. Les relations sont devenues plus conflictuelles sous le règne du Parti libéral à cause d'un déséquilibre substantiel sur le plan de l'autorité et du pouvoir entre les deux parties. Ce gouvernement avait enlevé à la RSAB les responsabilités données par le gouvernement précédent relativement aux relations avec la communauté. Il avait choisi d'exercer lui-même ce volet parce que la transformation d'hôpitaux en CSC n'était pas une stratégie préconisée dans son plan provincial de la santé 2008-2012. (Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2008) Cependant, « les initiatives retenues à la suite du Dialogue Santé dans la Péninsule acadienne afin de mieux répondre aux besoins des personnes qui habitent cette région » en faisaient partie.

Le contexte politique a désavantagé la RSAB dans ses relations avec le gouvernement du Nouveau-Brunswick. La RSAB n'a pas été un collaborateur de premier plan avec le gouvernement libéral comme elle l'avait été avec le gouvernement conservateur. Cela a constitué une lacune majeure pour le partage de la mission et a apporté des conflits, des limites et des obstacles tels que l'efficacité du programme de relations publiques et de communication de la RSAB en a été marqué. Ces raisons expliquent le « non » qui marque les indicateurs conflits, luttes et partage d'une mission ainsi que limites, obstacles et efficacité.

Par contre, la RSAB a su faire preuve d'ouverture, de confiance et de compréhension à l'endroit de plusieurs parties prenantes plus particulièrement lors de la tournée visant à présenter son Plan directeur des établissements 2004-2008 comme document de consultation. (RSAB, 2006) Cette opération a mis en valeur la capacité de la RSAB d'évaluer le risque et de « négocier de bonne foi » le contenu de ce plan avec des intervenants communautaires et d'appliquer les concepts clés de la négociation, la collaboration et la médiation. La RSAB et les collectivités de la région ont investi beaucoup de temps, d'argent et d'énergie pour en arriver à une solution mutuellement acceptable malgré certains différents concernant un rôle élargi pour le CSC de Caraquet. (Communications Nouveau-Brunswick, 2005)

Le bureau de direction de la RSAB avait aussi compris l'importance de tenir compte du point de vue des récepteurs et du dialogue dans l'élaboration de la stratégie de communication. Ces deux éléments sont des indices que la RSAB se dirigeait vers des processus et stratégies dont la symétrie de la communication serait plus importante pour guider les programmes de relations publiques. Toutefois, au moment de sa dissolution en septembre 2008, la RSAB n'avait pas statué sur l'importance de mettre en œuvre une politique de communication qui épouse les principes de la symétrie bidirectionnelle. C'est ce qui explique la note d'appréciation « non » pour l'indicateur processus et stratégies.

Le système de surveillance des médias et d'impact de la couverture médiatique de la RSAB ainsi que son opération de recherche, de suivi et d'évaluation dans le cadre de son programme de relations publiques constituent deux piliers qui ont encouragé l'utilisation d'une communication bidirectionnelle médiatisée. Le système de la RSAB auprès des médias permettait au personnel de son service des relations publiques de bien comprendre la façon dont les médias présentaient l'information et de mieux véhiculer les messages organisationnels. Les sondages utilisés dans le cadre de l'opération de recherche, de suivi et d'évaluation de la RSAB (Lemieux, 2008, 2007, 2006, 2005a, 2005b) ont servi à évaluer, entre autres, les besoins en information, les caractéristiques sociodémographiques ainsi que les habitudes médiatiques de la population de la Péninsule acadienne. Cette communication bidirectionnelle médiatisée était toutefois asymétrique puisque l'interaction du système de surveillance des médias et des sondages ne permettait pas aux représentants des médias et au public d'influencer directement les enjeux décisionnels de la RSAB.

Limites de l'étude de cas

Le cadre d'analyse sélectionné combinant l'étude de cas et l'établissement d'indicateurs facilite l'interprétation des résultats en lien avec les théories présentées dans la documentation scientifique sur les relations publiques. Cette analyse qualitative a fourni des résultats limités à un cas sans permettre de généraliser les résultats. Elle peut toutefois permettre l'élaboration d'une grille d'analyse pour traiter de l'évaluation de repères théoriques utilisés en relations publiques en lien avec la pratique. « Derrière toute équation quantitative se trouve une évaluation qualitative, mais l'inverse n'est pas vrai. » (Mucchielli et Paillé, 2003, p. 21)

Kugler s'intéresse à l'analyse de campagnes de relations publiques a posteriori selon plusieurs approches théoriques dont celle des modèles de Grunig et Hunt (1984). Par ailleurs, Kugler (2004 & 2010) a étudié 85 cas qui ont reçu des prix d'excellence de la Société canadienne des relations publiques (SCRIP) ou qui ont été soumis pour des demandes d'agrément à cette organisation.

Kugler constate que tous les dossiers présentés ont suivi la séquence linéaire et opérationnelle de la formule professionnelle RACE. (2010, p. 10) Elle soutient également que « [...] les dossiers contiennent des éléments qui ont été ajoutés ou embellis et ne mentionnent pas ceux qui ont bien ou mal fonctionné. » (2010, p. 21) Ce biais est surmonté par la présentation et l'analyse des opérations de publicité, de recherche, de suivi et d'évaluation du programme de relations publiques et de communication de la RSAB pour les années 2006 et 2007 qui ont reçu un prix d'excellence Bronze dans le cadre du concours des Prix d'excellence de la SCRIP. (Angers, 2008, pp. 7-8) ainsi que les autres opérations qui se sont déroulées entre février 2005 et mars 2008.

Sur le plan du sens de la symétrie de la communication, Kugler écrit « À peine la moitié des campagnes analysées suivent le modèle de relations publiques bidirectionnel symétrique - et, le plus souvent, la symétrie ne se trouve que pendant la phase préparatoire à la campagne elle-même. » (2010, p. 287) Cela pourrait donc constituer un autre biais dans l'analyse de la symétrie de la communication.

L'intérêt du bureau de direction de la RSAB dans la gestion de son programme de relations publiques et de communication pendant la restructuration du système de soins de santé dans la Péninsule acadienne est un fait démontrant l'importance qu'il a accordé au « besoin croissant de gérer les relations avec l'environnement ». (Grunig, 1992, p. 69) Le bureau de direction de la RSAB avait aussi compris l'importance de tenir compte du point de vue des récepteurs et du dialogue dans l'élaboration de la stratégie de communication. Ces deux éléments sont des indices que la RSAB se dirigeait vers des processus et stratégies dont la symétrie de la communication serait plus importante pour guider les programmes de relations publiques. Toutefois, au moment de sa dissolution en septembre 2008, la RSAB n'avait pas statué sur l'importance de mettre en œuvre une politique de communication qui épouse les principes de la symétrie bidirectionnelle.

Conclusion

Soutenir une pratique rigoureuse des relations publiques fait appel à la

nécessité de fixer des objectifs de performance, d'efficacité et d'engagement de l'organisation au maintien du débat démocratique. Pour avoir du succès sur tous ces plans, les professionnels des relations publiques doivent devenir maîtres dans l'utilisation de la formule RACE qui est fondée sur la recherche et l'évaluation.

Dumas souligne que la recherche paraît depuis plusieurs années comme le parent pauvre de la pratique des relations publiques et qu'elle est rendue plus complexe par la nature multidisciplinaire de cette discipline. (2010, p. 72) Un souci accru pour la recherche aidera à déceler plus d'erreurs pendant le processus RACE et ainsi améliorer la performance et l'efficacité des programmes de relations publiques des organisations. Le développement de la recherche pourra amener les professionnels des relations publiques à développer et à appliquer des indicateurs pour pouvoir évaluer la qualité des relations des organisations avec leurs publics et leur impact sur le maintien d'un débat démocratique.

Kugler (2010) et Dumas (2010) affirment qu'il faut aussi enrichir l'éternel parent pauvre de la pratique des relations publiques : l'évaluation. Les deux chercheurs s'entendent sur l'importance de l'évaluation de l'efficacité d'un programme de relations publiques. Kugler convient qu'il faut également savoir si la confiance en l'organisation a été modifiée et dans quel sens. (2010, p. 290) Dumas poursuit plus loin la réflexion en affirmant que les praticiens doivent prendre conscience que l'évaluation ne doit pas s'effectuer qu'à la fin d'un cycle mais devenir un processus continu qui permet de détecter les erreurs de planification. Il reconnaît à la formule professionnelle RACE la caractéristique d'une méthode cyclique fondée sur la recherche et l'évaluation. (2010, p. 72)

La grille d'analyse a notamment permis de détecter des erreurs de planification au programme de relations publiques et de communication de la RSAB particulièrement lors des phases recherche et analyse de la formule RACE. Ces erreurs ont mené à un diagnostic incomplet de la situation et, conséquemment, à une évaluation incomplète de l'environnement de l'organisation sur lequel les stratégies de communication du programme de relations publiques et de communication de la RSAB ont été bâties et évaluées. Le cas de la RSAB a permis de tester une grille d'analyse sur l'application de la formule RACE bâtie sur des assises théoriques comme les neuf étapes de Smith (2005) et la molécule comportementale de Grunig et Hunt (1984). Cette grille d'analyse possède le potentiel de pouvoir évaluer autant le processus de planification que les résultats de la portée, la conséquence et l'impact d'un programme de relations publiques.

L'évaluation de l'application de la théorie de l'excellence en relations publiques (Grunig, 2008) au cas de la RSAB démontre que la transparence, le dialogue, le compromis et la compréhension sont de bons indicateurs pour évaluer la qualité des relations d'une organisation avec ses publics et sa contribution au débat démocratique. Il est pertinent que les programmes de relations publiques des organisations soient évalués et rendent des comptes à partir de cette préoccupation.

Dans une dynamique de communication publique où les acteurs peuvent démocratiquement « tenter de faire prévaloir un point de vue dans l'espace public » (Lavigne, 2008, p. 233), la promotion a aussi sa place et les professionnels des relations publiques doivent se fixer des résultats à atteindre pour le bénéfice de leurs organisations respectives.

Bibliographie

- Dumas, M. 2010. *Les relations publiques, une profession en devenir*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Grunig, J. E. 2008. "Excellence Theory in Public Relations". Donsbach, Wolfgang (ed). *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing. Blackwell Reference Online. En ligne le 16 octobre. <https://www.communicationencyclopedia.com>
- Grunig, L. A., Grunig, James E. et Dozier, David M. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Grunig, J. E. (dir.). 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Grunig, J. E. et Hunt, Todd. 1984. *Managing Public Relations*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Kugler, M. 2010. *Des campagnes de communication réussies. 42 études de cas primés, tome 2*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Kugler, M. 2004. *Des campagnes de communication réussies. 43 études de cas primés*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lavigne, A. 2008. Suggestion d'une modélisation de la communication publique :

principales formes discursives et exemples de pratique. *Les cahiers du journalisme*, no 18, printemps.

- M'Batika, K. 2006. « Le nouveau modèle d'excellence en relations publiques : caractérisation et perspectives critiques ». Mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval.
- Marston, J. E. 1963. *The nature of public relations*. New York : McGraw-Hill.
- Maisonneuve, D., Lamarche, J.-F. et St-Amand, Y. 2006. *Les relations publiques dans une société en mouvance, 3e édition*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mucchielli, A., Paillé, P. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin Éditeur.
- Mucchielli, A. 1994. *Méthodes qualitatives*. Paris : Presses Universitaires de France. Coll. Que sais-je ?; 2591.
- Smith, R. D. 2005. *Strategic Planning for Public Relations*. Second Edition. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Stacks, D. W. 2008. "Public Relations Evaluations". Donsbach, Wolfgang (ed). *The International Encyclopedia of Communication*. Blackwell Publishing. Blackwell Reference Online. En ligne le 16 octobre. <https://www.communicationencyclopedia.com>
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research : Design and Methods*. 3e édition. Thousand Oaks, California : Sage Publications. Xvi.

Documents et rapports

- Angers, M. 2008. *Valorisation du système de soins de santé dans la Péninsule acadienne au Nouveau-Brunswick*. Récipiendaire d'un Prix d'excellence Bronze de la Société canadienne des relations publiques. Calgary : Bibliothèque de l'Université Mount Royal.
- Communications Nouveau-Brunswick. 2008. « Approbation de services de santé et de mieux-être améliorés pour la Péninsule acadienne ». Site Web du gouvernement du Nouveau-Brunswick. <http://www.gnb.ca/cnb/newsf/he/2004f0250hw.htm> Consulté le 12 novembre 2010.

- Communications Nouveau-Brunswick. 2005. « Rôle élargi pour le centre de santé communautaire de Caraquet ». Site Web du gouvernement du Nouveau-Brunswick. <http://www.gnb.ca/cnb/newsf/he/2005f1567hw.htm> Consulté le 14 novembre 2010
- Communications Nouveau-Brunswick. 2004. « Restructuration des services de soins de santé dans la Péninsule acadienne ». Site Web du gouvernement du Nouveau-Brunswick. <http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/nouvelles/communique.2008.02.0164.html> Consulté le 18 octobre 2010.
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick. 2008. « Transformer le système de santé au Nouveau-Brunswick. Plan provincial de la santé 2008-2012 ». Site Web du gouvernement du Nouveau-Brunswick. <http://www.gnb.ca/cnb/propros/php/PHP-f.pdf> Consulté le 11 novembre 2010.
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick. 2004. « Un avenir en santé : protéger le système de santé. Plan provincial de la santé 2004-2008 », Site Web du gouvernement du Nouveau-Brunswick. http://www.gnb.ca/0051/pdf/healthplan-2004-2008_f.pdf Consulté le 11 novembre 2010.
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick. 2002. « Loi sur les régies régionales de la santé Site Web du gouvernement du Nouveau-Brunswick. <http://www.gnb.ca/0062/pdf-acts/r-05-05.pdf> Consulté le 24 janvier 2011.
- Lemieux, M. 2008. *Perception des soins de santé dans le secteur Acadie-Bathurst. Rapport de recherche*. Le 22 avril. Québec : Michel Lemieux recherche.
- Lemieux, M. 2007. *Perception des soins de santé dans le secteur Acadie-Bathurst. Rapport de recherche*. Le 9 avril. Québec : Michel Lemieux recherche.
- Lemieux, M. 2006. *Perception des soins de santé dans le secteur Acadie-Bathurst. Rapport de recherche*. Le 18 juillet. Québec : Michel Lemieux recherche.
- Lemieux, M. 2005a. *Perception du plan de santé et de son application dans la Péninsule acadienne - 2. Rapport de recherche*. Le 5 juin. Québec : Michel Lemieux recherche.
- Lemieux, M. 2005b. *Perception du plan de santé et de son application dans la Péninsule acadienne. Rapport de recherche*. Le 25 février. Québec : Michel Lemieux recherche.
- RSAB. 2006. « *Plan directeur des établissements 2004-2008. Document de consultation* ». 21 p. Site web de la RSAB. <http://www.santeacadie-bathursthealth.ca/filebin/>

plandirecteur-fr.pdf Consulté le 14 novembre 2010.