

# PRATIQUES ÉTHIQUES EN RELATIONS PUBLIQUES

## La communication transparente. L'impératif de la transparence dans le discours des organisations

Dagenais, B. (2015). « Le principe de transparence dans les politiques de communication des entreprises : un miroir aux alouettes », dans *La communication transparente. L'impératif de la transparence dans le discours des organisations*.

Sous la direction de A. Catellani, A. Crucifix, C. Hambursin et T. Libaert.  
Louvain-la-Neuve (Belgique) : Presses universitaires de Louvain, pages 265 à 281.

# Le principe de la transparence dans les politiques de communication des entreprises : un miroir aux alouettes

---

Bernard Dagenais

*Département d'information et de communication  
Louis-Jacques-Casault, Université Laval  
bernard.dagenais@com.ulaval.ca*

*Résumé* : Pour de multiples entreprises privées et organisations publiques, le principe de transparence se présente comme un outil essentiel à la gestion responsable de l'entreprise. Pourtant, l'analyse du concept de transparence dans une cinquantaine de politiques de communication canadiennes de grandes et de petites entreprises de 2003 à 2013 révèle que si le principe est affirmé de façon soutenue dans le chapitre sur les valeurs de l'entreprise présentées au début d'une politique de communication, il est complètement renié dans le chapitre suivant sur les directives auxquelles sont soumis les partenaires internes et externes d'une entreprise lorsqu'ils doivent s'exprimer au nom de l'entreprise sur la place publique. Cette distanciation entre le dire et le faire ne semble toutefois pas interpellier le citoyen/consommateur, car celui-ci préfère s'attacher aux vertus dont se réclame l'entreprise qu'aux malversations dont elle peut être accusée. Ce qui témoigne de la force de la construction de l'image sur la perception de la réalité.

*Abstract*: For many private enterprises and public organizations, the principle of transparency is put forward as a main tool to a responsible management. The analysis of the concept of transparency through some fifty Canadian communication policies of big or small enterprises between 2003 to 2013 proved indeed that transparency is a major value firmly asserted in the first part of a policy. But in the second part that deals with the behaviour expected by those who could speak with the public and the media, the rule is strict: nobody is allowed to give any kind of information, unless they are specifically designated spokesperson. Thus only the official views of the enterprise can be known. The opposition between the principle of transparency expressed and the behaviour of silence imposed doesn't seem to worry anybody. Thus we can assume that the image of transparency built by the enterprise is stronger in the public sphere than the reality of hiding information.

## Introduction

Pour de multiples entreprises privées et organisations publiques, le principe de transparence se présente comme une vertu inéluctable, comme une nécessité incontournable, comme un outil essentiel à la gestion responsable de l'entreprise.

L'entreprise s'impose l'obligation de transparence pour être à la hauteur de l'image de probité qu'elle veut projeter. Elle la présente comme une valeur de base dans la description de la *mission* de l'entreprise ; on la retrouve comme symbole d'éthique et de gouvernance dans la *politique* de communication ; et enfin elle s'affirme comme attitude fondamentale dans la *gestion de crise*.

Dans les trois cas, le principe est affirmé, répété avec vigueur, décliné sous toutes sortes de formes. Il devient une valeur phare pour l'entreprise.

Notre recherche sur l'utilisation du principe de transparence dans les politiques de communication des entreprises nous amène toutefois à deux conclusions : d'une part, la notion de transparence ne repose sur aucune assise et n'engage l'entreprise à aucun comportement donné ; d'autre part, les directives édictées en vertu du principe de transparence visent davantage à gêner plutôt qu'à favoriser la circulation de l'information, donc en quelque sorte à instaurer la non-transparence. Dès lors, la transparence apparaît plutôt comme une qualité artificielle que s'attribue l'entreprise à des fins d'image.

## Notre démarche

Nous avons analysé, sur une période de quelque dix ans (2003-2013), une cinquantaine de politiques de communication canadiennes de grandes et de petites entreprises, d'organisations à vocation sociale, culturelle, caritative, d'organismes gouvernementaux, d'ordres professionnels, de syndicats, d'établissements scolaires, pour découvrir toute l'ambiguïté du concept. Ces politiques se présentent sous différentes appellations : code de conduite, code d'éthique et de déontologie, politique d'information, mais elles recouvrent en tout ou en partie ce que comprend généralement une politique de communication.

Notre intention première était de construire un modèle de politique de communication, ce que nous avons fait. Mais une contradiction inhérente à toute politique nous est apparue, soit l'affirmation d'un principe d'ouverture à la circulation de l'information suivie de l'imposition de directives bloquant la circulation de l'information. Nous allons illustrer cette contradiction à travers le principe de transparence que l'on retrouve sous une forme ou une autre dans toutes les politiques de communication que nous avons consultées.

## 1. La politique de communication

La politique de communication est un outil que se donne une entreprise<sup>128</sup> pour définir les valeurs et principes d'une part et les règles et directives d'autre part autour desquelles seront construites ses communications tant à l'interne que sur la place publique.

Cette politique affirme d'une part la nécessité pour l'entreprise de communiquer et de bien communiquer et en cela elle affiche son adhésion totale à une culture de communication ouverte.

Elle décline ensuite les grands principes autour desquels s'articulera la prise de parole publique qu'elle veut voir partager par son personnel.

Puis, elle dicte les directives pour imposer des comportements adéquats à son personnel ou à toute personne désirant faire circuler des informations à l'intérieur de l'entreprise ou en son nom sur la place publique.

### 1.1. Les principes

Notre étude a révélé qu'une politique de communication se construit autour d'un maximum de sept principes. Il s'agit de la cohérence, la transparence, la qualité, l'ouverture, l'équité, l'éthique et la confiance.

La cohérence vient en premier lieu et constitue la véritable raison d'être fonctionnelle d'une politique. L'entreprise veut créer une certaine unicité du discours qu'elle émet sur la place publique, en conformité avec sa mission et ses orientations stratégiques. La cohérence vise à assurer l'intégrité de l'image institutionnelle auprès des divers publics afin de mériter leur sympathie, leur confiance et leur appui. En même temps, elle encadre toutes activités de communication de façon à harmoniser les différentes façons de faire et à construire une image riche en évitant les gestes non concertés.

Les autres principes constituent des professions de foi qui sont en quelque sorte des déclinaisons de la transparence. Selon les types d'entreprises, ces principes emprunteront diverses terminologies. Tous ces principes sont énoncés avec une très grande générosité et constituent un engagement d'ouverture absolu.

Et si chacun d'eux ne se retrouve pas comme tels dans toutes les politiques, ils s'imposent en filigrane. Le but de cette première partie d'une politique de communication consiste à positionner l'entreprise comme ouverte à la circulation et à l'échange d'information sur la place publique.

---

<sup>128</sup> Nous entendons par entreprise, toute entreprise privée ou publique, toute organisation, toute institution, toute personne qui doit interagir avec son environnement interne ou externe pour assurer la cohérence de son image.

L'importance accordée à cette ouverture dépend de la nature de l'entreprise. D'un côté, toutes les entreprises publiques et à vocation socio-politique ont le devoir d'ouverture de par leur statut. Pour exprimer cette obligation, elles ont facilement recours au concept de transparence et l'utilisent à répétition. Elles en font presque une condition *sine qua non* de leur existence. Ainsi, dans le Guide de conduite à l'égard des valeurs de l'organisation destiné aux employés de la Ville de Montréal, le mot transparence apparaît quatre fois en huit pages.

D'un autre côté, les entreprises privées se font plus modestes dans l'utilisation du terme. Elles ont un devoir de réserve pour préserver, entre autres, les secrets industriels et les stratégies de mise en marché. Plusieurs entreprises commerciales et industrielles évitent même le terme. Ainsi, par exemple, dans sa politique de quarante-cinq pages, une grande entreprise canadienne (Bell Canada) n'utilise le terme aucune fois, même si le concept est évoqué autrement. Il faut aussi préciser qu'au Canada, les entreprises cotées en bourse comme Bell Canada ont la responsabilité légale de divulguer rapidement toute information qui pourrait avoir une incidence sur le cours à la bourse, que ce soit une maladie d'un haut dirigeant ou un transfert important d'actif initié par l'entreprise elle-même, et en même temps, être extrêmement discrète pour éviter les délits d'initiés.

## 1.2. Une définition

La transparence, sur le plan matériel, est l'attribut d'un objet (verre) ou d'un état (eau) qui nous permet de voir à travers. Sur le plan symbolique, elle concerne l'attitude d'une personne physique ou morale qui joue à livre ouvert, avec limpidité, pureté et netteté.

Nous avons d'abord été étonné dans notre recherche de constater que les entreprises ne définissaient jamais ce qu'elles entendaient par « transparence », considérant davantage le concept comme une vertu entendue que l'on devait pratiquer. En voici quelques exemples.

### Un devoir pour l'entreprise publique

- À titre d'organisme public au service des citoyens, notre organisation doit *faire preuve* de transparence aux yeux du public (Commission de la santé et de la sécurité du travail, Québec).

- Tous les Québécois sont, d'une façon ou d'une autre, concernés par les activités de l'entreprise et partenaires de ses réalisations. De ce point de vue, l'entreprise est liée à un *devoir* de transparence, d'attention aux besoins exprimés par les groupes et les individus et se fait donc une règle d'écouter, de comprendre, d'expliquer (Hydro-Québec).

- La politique de communication du gouvernement *reconnaît* le principe de transparence et la libre circulation de l'information (Gouvernement du Canada).

- Pour assurer la transparence, la cohérence et la continuité de ses interventions, l'entreprise juge *essentiel* de se doter d'une politique de communication (Université Laval).

- Le commissaire respecte les règles de l'équité procédurale et agit en tout temps de la façon la plus transparente possible (Bureau d'audiences publiques sur l'environnement).

### **Un engagement pour l'entreprise privée**

- L'entreprise s'engage à la transparence dans ses politiques et pratiques, en affirmant sa décision de mettre à la disposition de tous les renseignements précis sur ses politiques en les rendant disponibles sur son site (Transcontinental).

- Communiquer de manière transparente et responsable s'impose. La diffusion d'un bilan annuel des activités de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) permet de faire connaître l'ensemble des actions menées dans ce domaine par l'entreprise. Aussi, la publication du rapport annuel des activités courantes incite au développement de cette transparence (Timberland).

### **Une ouverture selon les théoriciens**

Cormerais et Milon, dans *La communication Ouverte*, soutiennent que « la transparence d'une organisation dépend, et c'est l'intérêt de l'entreprise, de la fluidité de l'information, de sa crédibilité, de sa pluralité. » (1994, p. 74) Selon ces auteurs, pour que la communication soit efficace, elle doit être élaborée en fonction des « opinions et attitudes des différents publics ciblés », en plus de répondre à quatre axes d'ouverture. Le premier axe concerne la « qualité des systèmes d'information, internes ou externes ». Celui-ci réfère aux moyens utilisés par l'entreprise pour communiquer. Le deuxième axe est celui des « valeurs projetées par l'entreprise » et leurs relations avec les actions de l'entreprise. Le troisième axe est celui de la visibilité et du positionnement de l'entreprise. Le dernier axe est celui de la « relation entre le style de management et les effets induits sur le plan de la cohérence de l'agir communicationnel de l'entreprise ». Tous ces axes se conjuguent pour forger un capital de confiance.

*Constat 1* : La transparence s'impose comme une obligation inhérente à l'exercice d'une saine gouvernance de l'entreprise, mais son essence n'est jamais précisée. Évoquer la transparence suffit pour nier son contraire, soit l'opacité, le mensonge, l'hypocrisie, la fausseté, les faux-fuyants, la désinformation... La transparence évoque la vertu du vrai, de l'intégrité, de l'honnêteté, de l'ouverture.

*Constat 2* : Les deux premiers énoncés d'une politique de communication portent en eux-mêmes une première contradiction. La cohérence vise l'unicité imposée du discours, c'est-à-dire que l'entreprise va engager son personnel, par des directives

appropriées, à adopter le discours institutionnel choisi : la transparence vise la pluralité du discours public, c'est-à-dire la possibilité de faire connaître la diversité des points de vue qui animent les enjeux. La cohérence épouse le principe de certitude, c'est-à-dire que l'entreprise impose une seule et même vision d'elle-même : la transparence pose le principe de l'incertitude, c'est-à-dire que l'entreprise encourage la polyvalence des opinions et de ce fait ouvre la porte à plusieurs façons de voir les choses. Pour Morin (1986), la certitude engendre le dogmatisme et l'imposition d'une ligne de pensée, l'incertitude ouvre la porte à la complexité de la pensée. Ces deux principes opposés que l'on retrouve côte à côte dans une même déclaration comme s'ils étaient complémentaires, en toute logique ne peuvent coexister, car la cohérence exige une ligne directrice partagée quelle que soit la diversité des opinions.

### 1.3. La culture de communication

Pour que le principe de la transparence agisse, pour réaliser sa mise en œuvre, l'entreprise évoquera dans sa politique de communication la nécessité de développer à l'interne une culture de la communication.

Une grande partie des gestes d'une entreprise comprend en effet une dimension communication. Celle-ci, par ailleurs, peut servir à optimiser toutes les actions de l'entreprise. Dès lors, la communication ne peut être reléguée à un rôle de soutien et enfermée dans les seules activités de diffusion. L'entreprise, dans sa politique de communication, va donc reconnaître la dimension stratégique et la nécessité d'une communication ouverte. De plus, elle va affirmer ne pouvoir se développer harmonieusement sans une culture qui s'appuie sur des valeurs, des orientations et des pratiques de communication. Il importe donc que la communication se situe au cœur des préoccupations de la direction et s'inscrive dans une optique globale et cohérente. Pour Taylor (1988, p. 203), « en dehors de la communication, l'organisation n'est qu'une idée ». C'est en quelque sorte l'huile qui lubrifie l'engrenage et permet à la machine de remplir adéquatement les tâches qui lui sont dédiées.

Cette culture de communication s'appuiera sur la notion de communication bidirectionnelle symétrique (Grunig et Hunt 1984) qui favorise l'échange ouvert d'information. La lecture des exposés sur la culture de communication dans l'entreprise donne l'impression que celle-ci est devenue un grand livre ouvert accessible à tous et qu'il est du devoir des partenaires internes d'animer cette culture.

Mais en même temps, la politique déclinera à l'intérieur de cette culture de communication toutes les obligations qui incombent à l'entreprise pour protéger l'accès aux renseignements personnels. De ce fait, l'énoncé d'une culture de communication porte en lui-même une certaine ambivalence : celui du principe d'accès à l'information et celui de la protection de la vie privée et des secrets industriels. C'est

sous le couvert de cette nouvelle vertu que l'entreprise refusera la circulation d'une foule de données qu'elle ne tient pas à diffuser.

*Constat* : La culture de communication dans une entreprise est un concept qui vient renforcer le principe de transparence. Les deux notions se retrouvent liées dans l'obligation que se donne l'entreprise de favoriser la circulation de l'information. Mais en même temps, cette culture porte en elle-même ses propres règles de restriction à la libre circulation des informations, servant aussi de paravent pour bloquer la circulation des informations.

## 2. La présentation de la transparence

La notion de transparence dans les politiques de communication, n'étant pas définie, trouve sa signification dans un certain nombre de valeurs à suivre. Ces valeurs affirment la volonté de l'entreprise de permettre au plus grand nombre de savoir et de participer, et ce faisant favorisent une forme de démocratie interne et une ouverture au milieu environnant. L'entreprise se dit liée à un devoir de limpidité, d'attention aux besoins exprimés par les groupes et les individus. Ce devoir se déploie selon les axes suivants.

### 2.1. L'accessibilité

Pour témoigner de sa transparence, l'entreprise va d'abord afficher la disponibilité des informations qu'elle possède.

#### - *L'accessibilité à l'information*

L'entreprise s'engage à ce que toute l'information pertinente à sa bonne marche soit facilement accessible à tous les intéressés. C'est en vertu de cette valeur que les entreprises vont justifier par exemple la publication de leurs activités de responsabilité sociale.

#### - *L'accessibilité à la documentation*

L'entreprise voit à rendre disponibles en version papier et/ou à déposer sur son site web toutes les recherches et la documentation utiles à la bonne compréhension de ses activités.

#### - *L'accessibilité aux renseignements utiles*

L'entreprise s'assure que des mécanismes adéquats permettent la fluidité de l'information tant auprès du personnel que du public externe.

#### - *La diffusion de l'information*

L'entreprise va prendre les moyens appropriés en vue d'informer adéquatement son personnel et le public intéressé des grandes décisions qui pourraient les concerner. Elle fournit au public des renseignements sur ses politiques, programmes, services et initiatives qui sont opportuns, exacts, clairs, objectifs et complets.

*Constat* : à travers l'accessibilité, l'entreprise confirme qu'elle se veut transparente, car elle permet à tout citoyen/consommateur d'avoir accès aux informations utiles.

## 2.2. La crédibilité

L'entreprise veut rassurer ses publics qu'en pratiquant une politique d'ouverture, elle est digne de crédibilité. Les multiples malversations et les scandales qui ont entaché la réputation de certaines grandes entreprises publiques et privées ont altéré la confiance du public. Et les accusations portées contre certaines entreprises de tenir des discours de façade ou de maintenir une langue de bois les incitent à présenter d'elles-mêmes une image qui va lui redonner une part de la crédibilité perdue.

## 2.3. La véracité

La confiance et la crédibilité se gagnent par un discours qui colle à la perception qu'ont les différents publics de ce qui les rassure et qui devient dès lors vraisemblable. L'entreprise s'engage à communiquer de façon judicieuse, exacte et équilibrée l'information importante concernant ses activités et ses réalisations. Cette information doit être compatible avec les exigences des lois et des règlements. L'entreprise diffusera les bonnes et les mauvaises nouvelles de façon appropriée, sauf lorsque la confidentialité exige un délai. Il est impératif que les intervenants de la communauté intéressée aient accès rapidement à toutes ces informations.

Le professionnel en relations publiques doit observer les règles de la probité intellectuelle. Sans être détenteur d'une expertise scientifique, il doit prendre tous les moyens pour vérifier l'exactitude, la précision du contenu et la validité des informations transmises.

## 2.4. L'ouverture

Le principe d'ouverture embrasse le principe du grand livre ouvert. Dans sa politique de communication, l'entreprise consacre dans un texte officiel l'exigence à laquelle elle est tenue d'informer son personnel et la population sur ses activités et ses projets. Elle encourage un dialogue continu, ouvert, pertinent, clair et fiable avec tous ses publics. Une telle attitude traduit une volonté de procéder par une communication bidirectionnelle. Ainsi, elle vise à faire partager sa mission, ses programmes, ses orientations et ses réalisations et veille à ce que tous ses services soient connus et accessibles.

Par la valeur de l'ouverture, l'entreprise complète donc les attributs qu'elle accorde à la transparence. Elle se présente donc comme un parangon de la limpidité et du partage des informations.

### 3. Les directives : la contradiction programmée

Après avoir énoncé de grands principes d'ouverture, l'entreprise va préconiser une série de règles pour limiter la circulation des informations. C'est comme si, une fois affirmée, la transparence faisait peur.

#### 3.1. Les dangers de la transparence

Libaert (2003) a magnifiquement mis en garde contre cette vertu de la transparence qui implique que l'entreprise se veut limpide sans être suicidaire. La transparence absolue est dangereuse, car elle peut rendre l'entreprise plus vulnérable face à ses concurrents, adversaires et activistes.

En effet, toute entreprise doit gérer des enjeux importants et rivalise avec ses concurrents pour s'imposer sur la place publique. Toute stratégie dès lors doit être construite dans le secret pour ne pas fournir de munitions à ses concurrents. Une entreprise est aussi surveillée par des groupes d'intérêt dont certains font feu de tout bois pour critiquer celles qui ne partagent pas entièrement leurs propres valeurs. Dès lors, devant l'opinion publique, ces entreprises doivent se composer une image qui reflètera la perception qu'elles souhaitent qu'on retienne d'elles.

À cet effet, le vice-président de Shell, Tom Delfgaauw, signalait en 2001, que « plus on est transparent, plus on se fait critiquer, et il est assez surprenant de voir que les entreprises qui ne font rien dans le domaine [citoyenneté d'entreprise] sont aussi celles qui reçoivent le moins de critiques » (Swaen et Vanhamme, 2010).

#### 3.2. La culture de la discrétion

La culture des grandes entreprises favorise la réserve, la discrétion, le silence, voire l'opacité au niveau de ses affaires. Le monde des affaires travaille en fait dans le secret. On a vu comment l'opacité créée autour de certaines entreprises comme Enron, Worldcom, Madoff, a généré des faillites frauduleuses de quelque cinquante milliards de dollars chacune.

En général, cette culture de réserve n'est pas destinée à frauder. Elle fait partie des traditions du monde des affaires qui a toujours cru que ses seules obligations étaient de satisfaire ses actionnaires et de faire le plus de profit possible (Adam Smith, 1995).

Mais au cours des années, on s'est rendu compte que certaines grandes entreprises ont sciemment utilisé ce droit de discrétion pour taire certaines défauts dans leurs produits ou tout simplement induire la population en erreur. Les cas des cigarettes légères, des produits pharmaceutiques dangereux pour la santé, de l'amiante jugée inoffensive, des voitures équipées de pneus ou de pièces défectueuses ont fait l'objet de longs débats. Mais dans tous ces cas, le public a appris que pendant des

années, avant que le produit ne soit retiré de la circulation, les entreprises en connaissaient les dangers tout en les niant sur la place publique.

Cette culture du silence subit aussi l'influence des avocats. Pour ceux-ci, plus une cause prend du temps à se régler, plus c'est avantageux pour eux et parfois aussi pour les entreprises qu'ils défendent. Mais selon le principe qu'il ne faut pas qu'une entreprise s'incrimine elle-même, plus elle reste silencieuse, moins elle a de chance de s'attribuer des responsabilités. Mais il s'agit ici de la façon de gérer le volet juridique d'un événement qui est à l'opposé de la façon de gérer le capital de sympathie d'une entreprise. Il y a un fossé presque infranchissable entre la culture juridique et la culture d'image d'une entreprise.

Pourtant, on a déjà vu qu'une cause gagnée juridiquement peut amener un désastre civil et des conséquences irréparables sur le plan de l'image. L'imbroglio juridique de la tragédie de l'usine américaine Union Carbide à Bophal en Inde, entraînant des milliers de morts, a permis à cette entreprise de n'avoir jamais été légalement tenue de décontaminer les lieux de l'accident qui, trente ans plus tard, continuent de faire des victimes. De la même façon, les quatre policiers blancs accusés d'avoir battu le noir Rodney King en 1991 à Los Angeles ont été acquittés par un jury blanc, alors qu'une bande vidéo avait filmé l'attaque brutale dont avait été victime le noir. Le résultat : un milliard de dollars de dommages à la propriété lors des émeutes qui ont suivi l'acquittement des policiers, un nouveau procès et une condamnation. Mais les avocats ont empoché des sommes folles pour avoir réussi à faire passer un acte d'agression manifeste en acte d'auto défense.

Ce réflexe du silence amène donc parfois les entreprises à nommer un représentant de leur service juridique comme porte-parole. Ce qui veut dire que c'est la règle du « pas de commentaires » qui prévaut alors.

Que ce soit à l'interne ou à l'externe, une entreprise ne peut laisser à chacun de ses employés le soin de déployer ses états d'âme ou ses interprétations ; ni laisser à chacun de décider du type de message qu'il est bon de partager avec les autres membres du personnel ou avec le public externe. À cet effet, des règles strictes sont édictées pour que chacun connaisse ses prérogatives en la matière. L'entreprise désigne donc d'une part un porte-parole officiel et d'autre part un nombre restreint de responsables de la communication avec les différents publics internes et externes.

Les employés qui ne sont pas des porte-parole autorisés ne doivent en aucun cas répondre aux demandes (même lorsqu'on leur promet l'anonymat ou qu'on leur promet de ne pas communiquer l'information obtenue) d'où qu'elles proviennent, à moins qu'un porte-parole autorisé leur ait expressément demandé de le faire.

Ce qui s'affichait au niveau des principes comme une culture de la communication ouverte se transforme donc en culture du secret dans les consignes données aux employés.

### 3.3. Les restrictions des directives

Sur le plan opérationnel, en édictant ses directives, l'entreprise se sent contrainte d'imposer des obligations, des restrictions, des prescriptions pour s'assurer que seules les informations programmées, c'est-à-dire contrôlées, aseptisées ou orientées selon les circonstances se rendent sur la place publique. C'est l'ouverture à la langue de bois d'un côté ou à la désinformation de l'autre.

C'est ainsi que prend tout son sens le principe de la cohérence. Il exige un discours public pensé, construit et savamment échafaudé. On ne peut donc pas permettre à de multiples acteurs qui n'ont pas nécessairement participé à la mise en forme de ce discours d'en être de fidèles rapporteurs. La cohérence exige que tous partagent sur la place publique les mêmes valeurs, les mêmes discours, les mêmes comportements. Et voilà qu'au nom de la cohérence, on va interdire tout discours qui n'est pas programmé.

Voyons donc certaines de ces directives.

#### **Le porte-parole**

La meilleure façon de s'assurer d'une cohérence dans le discours d'une entreprise sur la place publique est de limiter le nombre de personnes pouvant s'exprimer en son nom, de les désigner spécifiquement et d'interdire à tous les autres acteurs internes de l'entreprise de s'exprimer publiquement. En vertu du principe de la cohérence, il faut qu'une seule voix parle.

La fonction de porte-parole peut être assumée par plusieurs personnes au sein d'une entreprise selon les circonstances, selon la spécificité des thèmes à aborder, selon les plages horaires et selon la diversité des lieux où il doit intervenir. Mais la règle demeure la même pour tous. Le porte-parole officiel d'une organisation, quel que soit son rang hiérarchique, devient sur la place publique le représentant officiel de l'organisation et est reconnu comme tel par les autorités, par les médias et par l'opinion publique. Il doit donc s'abstenir de tout commentaire personnel et s'engager à diffuser la position arrêtée par son entreprise.

Ce qui n'enlève pas au président d'une entreprise la possibilité d'intervenir sur la place publique, étant l'autorité suprême, mais c'est habituellement à travers son porte-parole qu'elle s'exprime.

#### **Le rapport avec les médias**

Toute politique de communication est extrêmement claire et explicite à cet égard : il est absolument interdit à quiconque dans l'entreprise de parler aux médias, tâche qui est réservée totalement aux porte-parole officiels. Il s'agit donc d'un contrôle absolu du flux de l'information autour d'un noyau restreint de personnes autorisées.

## **La prise de parole en public**

Dans les grandes entreprises, l'interdiction formelle à tout employé de s'exprimer sur la place publique et celle-ci englobe aussi les réseaux sociaux, est signifiée dans plusieurs documents, soit dans la politique de communication, dans le code d'éthique ou de bonne conduite des employés, dans le contrat d'embauche qui exige confidentialité et loyauté envers l'employeur et enfin dans la convention collective qui en fait une exigence contractuelle.

Aucune activité externe ne doit avoir une incidence défavorable sur l'entreprise, soit mettre publiquement celle-ci dans l'embarras ou nuire à la relation entre l'entreprise et ses clients, ses actionnaires, ses employés, ses partenaires d'affaires ou avec les autorités gouvernementales.

Les employés qui participent à titre personnel à des activités externes doivent s'assurer que leur participation n'engage de toute évidence qu'eux-mêmes et aucunement l'entreprise, à moins qu'une autorisation ait été obtenue au préalable d'un membre de la haute direction de l'entreprise.

Par ailleurs, la publication de textes et les entrevues sur des sujets liés à l'exercice des fonctions de l'employé ou aux activités de l'entreprise doivent préalablement faire l'objet d'une autorisation de la direction dont il relève.

## **L'accès aux espaces privés**

Dans sa politique de communication, l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée, prend soin de rappeler qu'aucun journaliste ne peut circuler sans une autorisation formelle dans les lieux lui appartenant.

## **Réserve et neutralité politique**

L'employé doit faire abstraction de ses opinions politiques dans l'exercice de ses fonctions. Son droit de participer activement à une activité électorale est balisé par chaque entreprise. Lorsque l'employé brigue une charge publique, il est alors libéré de ses fonctions (et de son salaire) ou doit démissionner. Cette neutralité politique ne concerne toutefois pas la haute direction. On a vu des dirigeants d'entreprises inciter leurs employés à contribuer, parfois illégalement, à la caisse électorale d'un parti politique ou inviter leurs employés à soutenir l'élection d'un parti politique donné.

## **Internet**

Les règles concernant l'usage du web et des réseaux sociaux sont aussi très précises. L'entreprise considère qu'il y a infraction à l'obligation de loyauté lorsqu'un

membre fait circuler de l'information qui lui cause préjudice, nuit à sa réputation ou à celle d'un autre membre de l'entreprise.

Dans le cas d'une utilisation des réseaux sociaux non conforme à la politique et en fonction de la gravité du geste et de sa récurrence, l'entreprise pourra demander au contrevenant de retirer le contenu jugé non-conforme et imposer une sanction pouvant aller d'une mesure disciplinaire au congédiement.

## Constat

Ces directives sont complètement imprégnées des dangers de la transparence et oublient les valeurs pourtant énoncées avec force conviction. Les directives sont rarement, sinon jamais, articulées autour des principes énoncés. Elles apparaissent plutôt comme une série de règles de gestion énoncées autour de préoccupations ou d'enjeux de l'entreprise, comme l'identité visuelle, le rapport avec les médias, la participation aux tribunes publiques, *etc.* Or, ces directives, dans leur libellé, constituent un frein absolu à la transparence et imposent un système de fermeture à la circulation des informations.

Tout se passe comme s'il n'y avait plus aucun lien entre ces deux parties de la politique de communication, comme s'il était possible d'affirmer un principe et de le décliner en diverses options ; puis d'émettre des règles de comportement en totale opposition avec les valeurs précédemment énoncées.

Dès lors, la politique est construite autour d'un discours de transparence et d'une pratique d'opacité. La transparence apparaît alors comme une façade que l'entreprise est disposée à afficher, mais qu'elle répugne absolument à mettre en pratique. Le principe de transparence est devenu un vœu pieux. La réalité consiste davantage à encadrer l'information utile que l'entreprise souhaite voir véhiculer et d'interdire tout discours parallèle.

## 4 . La construction de l'image de l'entreprise

Doit-on s'étonner de voir les entreprises construire des politiques de communication autour de principes, comme la transparence, qu'elles renient du même souffle qu'elles les expriment ? Nous avons déjà traité cette question dans un article intitulé : *La grande entreprise : une communication détournée* (Dagenais 2010).

Avant de répondre à cette question, revoyons d'autres circonstances où l'entreprise pratique la même approche.

### 4.1. La Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Nous avons déjà présenté (Dagenais 2013) les résultats d'une analyse sur les discours et les pratiques de RSE de plusieurs entreprises, pour constater qu'un phéno-

mène identique à celui que nous évoquons ici se reproduit. L'entreprise n'hésite pas à afficher sur son site la grandeur d'âme qui l'amène à soutenir des causes exemplaires visant au mieux-être des individus, de la société et de la planète. Ces causes sont réelles et les efforts déployés sont bénéfiques. Mais les gestes posés sont ponctuels. Ce qui dédouane l'entreprise sur le plan de son image publique, alors que son comportement habituel bafoue les principes énoncés. À titre d'exemple, pendant qu'IKEA prône la protection des forêts comme l'une de ses activités de RSE, 15% seulement de ses 197 millions de catalogues publiés dans le monde sont faits de papier recyclé (Collins 2011). Il en est de même de nombreuses entreprises et on peut dès lors se demander pourquoi ces entreprises énoncent-elles des principes qu'elles savent pertinemment ne pas suivre ?

#### 4.2. Le Greenwashing

Il existe une abondante littérature dénonçant le phénomène de ce qu'on appelle l'écoblanchiment. Celui-ci consiste pour une entreprise à se fabriquer une image écologique responsable tout en pratiquant des activités nuisibles à l'environnement. La grande entreprise est consciente que cette attitude lui vaut maintes critiques. Mais plutôt que de s'amender, elle n'hésite pas à lancer des attaques contre ceux qui dévoilent ces contradictions et les accusent sans scrupule de pratiquer une forme d'écoterrorisme. Le coupable joue alors à la victime.

Plus perfide que la non concordance entre le discours de la RSE et certaines pratiques des entreprises, le phénomène de l'écoblanchiment repose parfois sur la désinformation. La réflexion ne se pose plus ici au niveau de la contradiction entre le dire et le faire, car désormais le dire est maquillé pour camoufler le faire.

L'exemple le plus documenté est certes celui du pétrole des sables bitumineux au Canada, dénoncé comme étant celui, toutes provenances confondues, dont l'extraction cause le plus de dommage à l'environnement au monde. C'est à cet effet qu'en octobre 2013, un « total de vingt-et-un prix Nobel, dont deux Canadiens, present l'Union européenne de mettre en application une directive qui étiquetterait ce pétrole ... comme étant plus polluant que les autres formes de brut » (Shields 2013A).

Or, les promoteurs de l'extraction de ce pétrole affirment depuis toujours qu'ils font œuvre de développement durable en exploitant les sables bitumineux. Pourtant, en août 2008, l'organisme britannique de contrôle de la publicité (ASA) a jugé le groupe pétrolier Shell coupable de publicité mensongère, pour une campagne suggérant que l'extraction de pétrole des sables bitumineux au Canada s'intégrait dans une politique de développement durable.

En mai 2013, le gouvernement canadien, dans sa croisade pour faire accepter ce pétrole, lançait un appel pour des projets de recherche dans lequel il présentait ces

sources d'énergie fossile comme des « ressources renouvelables », alors que le pétrole fait par nature partie des énergies non renouvelables (Shields 2013B).

Comment expliquer que des entreprises publiques et privées osent affirmer sur la place publique des énoncés qu'elles savent erronés ?

### 4.3. Le citoyen/consommateur préfère la vertu

À la fin du film de John Ford intitulé *L'homme qui tua Liberty Valance*, alors que le héros, un jeune avocat devenu célèbre et sénateur pour avoir tué le dangereux bandit Valance, assiste à l'enterrement d'un inconnu, un journaliste lui demande pourquoi il s'est déplacé pour un quidam. Le sénateur raconte les circonstances de la mort de Valance et explique comment on lui a attribué cette mort alors que c'était l'individu que l'on enterrait qui l'avait tué. Le sénateur demanda au journaliste s'il allait enfin rendre hommage à l'individu qui avait débarrassé la région du bandit. Et le journaliste répondit : « Dans l'ouest, lorsque la légende est plus forte que la réalité, on s'en tient à la légende ».

Une analyse de différents sondages réalisés sur l'attrait qu'exercent sur le grand public les activités de responsabilité sociale des entreprises a donné des conclusions intéressantes. Les sondages ont indiqué que les consommateurs étaient plus enclins à choisir une entreprise qui affichait des activités de RSE plutôt qu'une autre qui ne le faisait pas.

Cette même étude a démontré que les entreprises qui affichaient un comportement de bon citoyen corporatif pour lequel elles étaient louées s'adonnaient parallèlement à des comportements délinquants par rapport à leur image, mais que ces derniers n'étaient connus que d'un cercle restreint d'activistes et que la majorité des citoyens/consommateurs s'en tenaient davantage à l'image que projetait l'entreprise qu'à ses comportements réels (Dagenais 2013). C'est l'histoire de *L'homme qui tua Liberty Valance* qui se poursuit.

Si nous relient les discours et comportements des entreprises au sujet de la RSE et du Greenwashing, à ceux de la politique de communication, nous constatons encore une fois que le recours à la transparence ressemble à une espèce de faire valoir sans rapport avec le comportement d'une entreprise. Alors pourquoi affirmer une valeur que l'on est sûr de ne jamais pratiquer ? Parce qu'il s'agit d'une valeur qui sert bien l'image de l'entreprise, qui est partagée par le grand public et qui reconforte celui-ci dans sa passivité et son aveuglement volontaire face à la détérioration de son environnement physique et moral.

Ce qui confirme par ailleurs que, pour une entreprise, l'image projetée a des effets extrêmement positifs sur la perception du public.

## 5. Le discours sur la réalité

Cette analyse de la notion de transparence alimente le débat concernant la construction de la réalité. Comment le citoyen perçoit-il la réalité de l'entreprise, présentée d'un même souffle sous des facettes opposées ? La dialectique entre un dire et un faire contradictoires que nous avons énoncée a été qualifiée d'argument *ad hominem* du tartuffe. Dans sa définition stricte, l'argument *ad hominem* consiste précisément à relever chez l'autre une contradiction. Chez Hume, le premier à avoir caractérisé l'argument *ad hominem*, il s'agissait de pointer l'inconsistance de celui qui admet telles prémisses tout en refusant de s'engager à propos de la conclusion logiquement découlant de ces prémisses. L'argument *ad hominem* du tartuffe « ...est de nature circonstancielle : il cherche donc à mettre en évidence la contradiction entre un "dire" et un "faire". Plus précisément, l'argument du tartuffe consiste à faire reproche à un locuteur d'adopter une forme de comportement incompatible avec le discours qu'il tient » (Gauthier 1995).

Si le principe premier de toute logique est celui de la non-contradiction, les idées se sont toutefois construites selon « La loi des contraires » (Maillé 2013). Dès lors, comment expliquer l'attitude du citoyen ? Y a-t-il réellement un fossé dans sa tête entre le dire et le faire de l'entreprise ? Le citoyen/consommateur est-il hypnotisé par la répétition des vertus de l'entreprise ou ferme-t-il les yeux sur les incartades de celle-ci pour ne conserver dans son esprit que les valeurs positives qu'il partage ?

Dès lors, la construction de la réalité sur les vertus de l'entreprise repose sur l'image projetée par l'entreprise combinée à l'image que souhaite recevoir de l'entreprise un citoyen qui accorde toujours de l'importance à certaines valeurs. Mais comment se construisent ces valeurs auxquelles veut se rattacher le citoyen ? Par la logique de la démonstration ou par un discours soigneusement maquillé ?

Avec les *mea culpa* de la grande entreprise et ses promesses de réhabilitation, avec ses nouveaux codes de conduite, d'éthique, de déontologie et de gouvernance, avec ses discours répétés de retrouver le droit chemin, avec les déclarations édifiantes des organisations patronales et des grands barons de l'entreprise, avec la complicité des autorités publiques qui ne cessent de répéter que le modèle de l'entreprise privée constitue la seule clef de succès du développement de la société, le discours sur la transparence n'est qu'un autre élément de la trousse à maquillage de l'entreprise pour se doter d'une virginité perdue depuis sa plus tendre enfance, mais à laquelle on continue de croire.

Pourquoi ? Parce qu'elle est porteuse d'espoir. Mieux vaut croire les mensonges entourant la bonne conduite de l'entreprise, que de désespérer de ses malversations répétées. Sans valeurs positives auxquelles se rattacher, une société se dissout. Or, tout semble aller mal dans nos sociétés. La transparence devient alors une autre bouée de sauvetage qui flotte sous les cieux d'une société que certains affirment en décadence.

Ce constat permet de réaliser toute la force du discours public construit de toute pièce pour valoriser l'image de l'entreprise. Le concept de transparence se greffe donc à ce discours et témoigne à son tour de l'apport indéniable des stratégies de communication dans la construction de la connaissance et du savoir.

## Bibliographie

- Collins L. (2011), *House Perfect : Is the IKEA Ethos Comfy or Sleepy?* The New Yorker. [En ligne]  
 URL.[http://www.newyorker.com/reporting/2011/10/03/111003fa\\_fact\\_collins](http://www.newyorker.com/reporting/2011/10/03/111003fa_fact_collins).  
 (Consulté le 19 octobre 2012).
- Cormerais F. et A. Milon (1994), *La communication Ouverte*, France, Éditions Liaison.
- Dagenais B. (2010), «La grande entreprise, une communication détournée», in Andrea Catellani, Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot, *Contredire l'entreprise*. Actes du colloque de Louvain-La-Neuve, octobre 2009. Presses Universitaires de Louvain.
- Dagenais B. (2013), «La RSE : mentir donne de si bons résultats», communication lors du colloque 656 de l'ACFAS, Communication de la responsabilité sociale des organisations : le défi de la crédibilité, Québec, le 8 mai 2013.
- Gauthier G (1995), «L'argumentation périphérique dans la communication politique : le cas de l'argument ad hominem», *Hermes*, 16 : «*Argumentation et Rhétorique* (II)», pp. 167-185.
- Grunig J. et E. T. Hunt, (1984), *Managing Public Relations*, New York, Rinehart et Winston.
- Libaert T., (2003), *La transparence en trompe-l'œil*, Paris, Les Éditions Descartes & Cie.
- Maillé A.-J. (2013), *La loi des contraires*, Montréal, Éditions Carte blanche.
- Morin E. (1986), *La méthode, 3. La connaissance de la connaissance*. Paris, Éditions du Seuil.
- Shields A. (2013A), «Ottawa qualifie les sables bitumineux de «ressource renouvelable», *Le Devoir*, 4 mai.
- Shields A. (2013B), «21 prix Nobel demandent à l'Europe de tourner le dos aux sables bitumineux», *Le Devoir*, 7 octobre.
- Smith A. (1995), *La richesse des nations*, Paris, PUF, coll. « Pratiques théoriques ».