

**Le rôle du communicateur municipal non partisan
dans l'administration publique municipale au Québec**

Magdalena Bober

Thèse soumise à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de
l'Université d'Ottawa dans le cadre du programme de maîtrise en
communication pour l'obtention de grade maître ès Arts (M.A.)

Sous la direction de
Monsieur Marc-François Bernier, Ph. D.

Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa



uOttawa

Sommaire

La présente recherche porte sur la ligne mince que les communicateurs municipaux dits non partisans¹ ont fréquemment à respecter lors de leurs représentations devant les citoyens, les médias, et leurs supérieurs au sein de l'administration municipale. L'objectif est d'aller au-delà de l'encadrement éthique professionnel ou administratif, et de se pencher sur les expériences et influences vécues par les communicateurs municipaux. Le cadre théorique s'insère dans la politisation de l'information d'Alain Lavigne et dans le modèle interactionniste de Georg Simmel. La problématique générale consiste à cerner la ligne apolitique ou non partisane que les communicateurs municipaux doivent respecter, et comment ils vivent cette influence politique.

Les méthodes de recherche utilisées sont le sondage et les entrevues semi-dirigées réalisées auprès de six communicateurs municipaux de quatre villes québécoises de populations différentes. Nous avons ainsi constaté une quasi-inexistence de ligne directrice et de politique de communication interne dans ces administrations municipales québécoises, mais surtout, que les communicateurs sont souvent en pouvoir d'influence par rapport à leurs supérieurs politisés.

¹ Pour les besoins de la thèse, les mots « partisan » et « non partisan » seront utilisés pour désigner une affiliation politique.

Remerciements

En tant que sportive, je n'entreprends aucune compétition d'envergure sans un plan d'entraînement bien élaboré, et sans équipe de support me prodiguant de précieux conseils. Il en était de même pour la rédaction d'une thèse aux études supérieures. La conciliation de ces deux disciplines, physique et intellectuelle, en plus d'un travail à temps plein et la venue au monde de mon premier fils, était un beau défi.

Le premier remerciement va directement à mes parents, qui depuis ma tendre enfance, m'encouragent dans tous les projets que j'entreprends, qu'ils soient réalistes ou pas. Aussi loin que je me souviens, ils ont toujours cru en moi et m'ont fourni le soutien et les outils nécessaires pour que je puisse m'épanouir. Pour le dernier sprint, je remercie mon complice Pierre-Yves, qui m'a grandement encouragée avec son bagage de deux maîtrises scientifiques. Merci d'avoir chassé ma procrastination à coups de pied et pour tout ton amour.

Je tiens aussi à remercier les professeurs Alain Lavigne, de l'Université Laval, ainsi que le professeur Jo Mulamba Katambwe, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour leurs conseils et suggestions de lectures reliés à mon champ de recherche. Finalement, je remercie mon directeur Marc-François Bernier, qui dès notre toute première rencontre, a su lire dans mes pensées et parler le même jargon municipal. Merci pour tout votre soutien.

Table des matières

Sommaire	II
Remerciements	III
CHAPITRE 1 : Introduction	1
1.1 La politique, une politique, la partisanerie	3
1.2 Pertinence de la recherche	5
1.3 Plan de la thèse	6
CHAPITRE 2 : Revue de littérature et cadre théorique	8
2.1 Historique et revue de la littérature	8
2.1.1 La politique municipale québécoise entre 2011 et 2013 et l'ouverture de la Commission Charbonneau	8
2.1.2 Les organisations publiques et les relations publiques.....	13
2.1.3 Question d'éthique et de déontologie	17
2.1.4 La politisation de l'administration	20
2.1.5 L'identité professionnelle du communicateur municipal.....	23
2.2 Cadre théorique	25
2.2.1 Informer ou persuader	25
2.2.2 L'approche interactionniste de Simmel.....	28
CHAPITRE 3 : Méthodologie	32
3.1 Justification de la démarche	32
3.2 Critères de recrutement.....	34
CHAPITRE 4 : Résultats et analyse	42
4.1 Les données quantitatives.....	42
4.2 Les entrevues qualitatives.....	55
4.2.1 Les verbatim : Unités thématiques	56
4.2.2 Grille de codage	59
4.3 Résultats des entrevues.....	60
4.3.1 Interactions avec le Cabinet du maire	63
4.3.2 Relation de confiance	65
4.3.3 Expérience professionnelle	66

4.3.4	Influence et pouvoir	68
4.3.5	Dossiers administratifs ou politiques	69
4.3.6	Politique de communication interne.....	71
4.3.7	Outils de communication	74
4.4	Discussion.....	75
CHAPITRE 5 : Conclusion		81
Bibliographie		87
Annexe 1 : Certificat d’approbation éthique du CÉR Sciences sociales et humanités		95
Annexe 2 : Tableau 1 - Municipalités interrogées par sondage selon leur ordre de grandeur.....		97
Annexe 3 : Tableau 2 – Composition de l’équipe des communications des municipalités interrogées lors de l’entrevue		98
Annexe 4 : Lettre d’information en vue du recrutement		99
Annexe 5 : Formulaire de consentement (sondage).....		101
Annexe 6 : Formulaire de consentement des participants (entrevue).....		104
Annexe 7 : Présentation du projet à l’Association des communicateurs municipaux du Québec		107
Annexe 8: Questionnaire du sondage électronique realise grace à Survey Monkey		108
Annexe 9 : Grille de questions pour les entrevues semi-dirigées.....		110

CHAPITRE 1 : Introduction

Les départements et les services des communications des moyennes et grandes organisations comptent en leur sein un ou plusieurs responsables des communications ou des relations publiques, ayant comme rôle d'être au service de l'entité, de défendre les intérêts de leur employeur sur la scène publique et d'assurer les relations internes. Dans une administration publique municipale québécoise, le communicateur municipal (porte-parole ou relationniste) n'est pas affecté au parti politique au pouvoir. Il est plutôt un fonctionnaire dit non partisan et rémunéré par l'administration publique, et par conséquent, souvent syndiqué. Par non partisan ou « apolitique », on suggère « qui ne s'occupe pas de politique, qui professe la neutralité politique » (De Villiers, 1997, 96). Donc l'individu n'est pas élu et n'appartient à aucun parti politique. Néanmoins, le porte-parole se doit de côtoyer l'équipe politique en poste pour élaborer des messages clés, des politiques, des discours ou des annonces d'envergure. Toutefois, chaque organisation ou administration publique compte un organigramme qui lui est propre, selon les objectifs qu'elle défend ou les « clients » (ici, les citoyens) qu'elle représente.

Dans les pages qui suivent, nous allons définir le porte-parole comme étant un relationniste, ou communicateur municipal au service de l'administration municipale qu'il représente. La direction administrative lui confie des mandats, celle-ci suivant les consignes du Cabinet politique en poste.

Le relationniste – ou le communicateur – doit avoir à sa disposition des méthodes de travail rigoureuses lui permettant de concevoir et de réaliser des stratégies et des planifications de recherche, d'action, de communication, d'évaluation et de rétroaction (Maisonneuve *et al*, 1998). En plus de préparer des messages-clés, des plans de communication, des communiqués, des discours, des messages pour des publications, le responsable doit accorder des entrevues aux médias. À cet effet, il doit côtoyer les élus en place, et faire approuver ses messages par ses supérieurs, qu'ils soient les directeurs de l'organisation qu'il représente, ou membres du cabinet politique de l'institution qu'il défend. C'est dans cette veine qu'est né le présent projet de recherche.

Notre réflexion sur le « rôle du porte-parole apolitique » a débuté lors de l'emploi occupé au sein du Service des communications de la Ville de Gatineau, lorsqu'il y a eu transition d'un nouveau maire après les élections de 2007, ainsi que dans le cadre des fonctions de chargée des communications pour le Service des communications de l'arrondissement de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, alors que Michael Applebaum en était le maire, avant 2011. En effet, déjà à cette époque les interrogations sont apparues sur les influences personnelles des communicateurs municipaux, ou encore du besoin d'une certaine éthique, ou politique interne, guidant l'élaboration et la diffusion des messages à véhiculer. Côté de près les élus municipaux, les lignes directrices de leur part étaient souvent floues. Cette procédure, parfois subtilement camouflée, serait fréquente en administration publique, et nous voulions la valider. Or, la perception du public est toute autre, puisqu'il l'interprète comme une décision du parti au pouvoir². Toutefois, très souvent, ce sont des fonctionnaires qui ont travaillé d'arrache-pied à l'élaboration et la

² *Sondage sur l'opinion publique*, Gouvernement du Canada, Rapport annuel 2011-2012.

mise en place de projets publics d'envergure pour les citoyens, projets étalés sur plusieurs années, ce qui signifie que les partis au pouvoir peuvent avoir parfois changé en cours de route. Par projets, on pense notamment à la mise en place de politiques culturelles ou environnementales³, à l'inauguration d'édifices publics tels que des centres sportifs, des terrains de jeux, ou des parcs à chiens : ce sont des infrastructures sur l'implantation desquelles les fonctionnaires de divers services municipaux ont eu à collaborer.

1.1 La politique, une politique, la partisanerie

Pour les besoins de la recherche, nous avons dû faire la distinction entre « une » politique, « la » politique, et la partisanerie. Cette distinction entre politique et partisanerie était importante : la politique est en quelque sorte un processus de consultation et de décision, au nom de l'intérêt public, relative au gouvernement d'une entité (institution politique), tandis que la partisanerie se définirait en tant que positionnement, voire détournement à des fins particulières, celles des élus ou de leur formation politique. La partisanerie serait une attitude d'une personne qui témoigne un fort attachement à un parti politique, et manifeste un parti pris, selon l'Office québécois de la langue française.⁴ Une politique, quant à elle, est un ensemble de principes généraux adoptés par une organisation privée ou publique dans un secteur donné, pour la gestion de ses affaires et activités (toujours selon l'Office québécois de la langue française). Dans le cadre de la recherche, c'est donc **la politique** qui nous intéresse, celle qui guide le Cabinet du maire en place et qui diffuse ses commandes et consignes. Le

³ Ville de Gatineau, *Politiques et vision* : http://gatineau.ca/page.asp?p=la_ville/administration_municipale/politiques_vision (2013)

⁴ Office de la langue française : http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8870459, visité le 15 mars 2017.

communicateur, quant à lui, sera aussi défini comme « relationniste », « porte-parole » mais surtout « communicateur municipal ».

La problématique concerne le communicateur municipal qui, à titre de porte-parole, doit défendre les intérêts de son administration sur la scène publique. Selon les structures étudiées des différentes entités municipales (villes, municipalités, et municipalités régionales de comté [MRC]), les agents ou chargés de communication ne travaillent pas directement au sein de l'équipe politique en place. Nous nous sommes intéressés à la ligne directrice que les communicateurs municipaux devaient suivre dans le cadre de leurs fonctions. Nous voulions analyser si la ligne directrice est une règle implicite, non prescrite officiellement, et dans quelle mesure le communicateur municipal en serait influencé. Plus concrètement, le problème étudié est le « Rôle du communicateur municipal non partisan dans l'administration publique municipale québécoise », soit la ligne étroite entre l'administration et le parti politique au pouvoir. La zone floue qui, selon la revue de littérature, n'a jamais été traitée sous un angle individuel (et non éthique) nous intéressait particulièrement de l'intérieur, à savoir les interactions entre les fonctionnaires et les politiciens en place, et les jeux d'acteurs et de pouvoir qui en découlent. Les jeux d'acteurs impliquent aussi les contacts quotidiens avec les médias, dans le cadre de nombreux conseils municipaux et comités exécutifs. Plus précisément, les objectifs de la recherche sont d'identifier dans quelle mesure le communicateur municipal vit ces influences, et comment il doit démontrer son expérience dans le cadre de ses relations avec son superviseur, le service des communications et le Cabinet du maire.

Un dépouillement rigoureux de la documentation, effectué avec la bibliothécaire pour le Département des communications de l'Université d'Ottawa, nous avait dès le départ indiqué qu'aucune thèse sur le sujet précis du porte-parole non partisan dans l'administration publique n'a été publiée à ce jour. Nous avons toutefois identifié quelques recherches qui traitaient de l'éthique des communicateurs fonctionnaires (Carion et Cultiaux, 2006 ; David, & Motulsky, 2011 ; Pirson, 2006 ; Volckrick, 2006). Ces recherches auprès de professionnels des relations publiques travaillant au sein d'une administration publique ont surtout démontré le délicat positionnement du communicateur sur son lieu de travail au point de vue éthique. Cette consultation a été l'élément déclencheur de notre recherche.

1.2 Pertinence de la recherche

Notre recherche contribuera à la réflexion sur le rôle des fonctionnaires communicateurs et des porte-parole municipaux dans un milieu fortement politisé. Elle permettra de les insérer dans un cadre interactionniste précis. De manière plus spécifique, elle permettra d'élaborer les prémisses d'une politique de communication interne, éventuellement entérinée par l'Association des communicateurs municipaux du Québec, qui pourrait être adoptée pour l'ensemble des municipalités québécoises. Quoiqu'il existe un *Guide de la communication municipale*, publié par les Publications du Québec (Lupien et Penven, 1997), celui-ci n'est pas entériné en tant que tel, ni utilisé comme politique interne au sein des administrations municipales. Il sert de guide aux communicateurs municipaux qui s'intéressent à la question :

« Parce que la communication, au sens où nous l'entendons ici, concerne d'abord l'échange entre les personnes, et parce que l'organisation est avant tout un ensemble de personnes et de groupes de personnes qui évoluent dans un contexte particulier (...) nous mettons en lumière les liens intrinsèques qui existent entre la communication et l'organisation » (Lupien, Penven, 1997, p. 5)

1.3 Plan de la thèse

La thèse est composée de cinq chapitres, incluant la présente introduction qui énonce les questions de recherche, la problématique et l'objectif de recherche. Le deuxième chapitre est consacré au contexte dans lequel le sujet de la thèse a émergé, soit l'enquête liée à l'industrie de la construction au Québec, et les municipalités québécoises qui ont été dévoilées comme corrompues par les médias (voir « Historique et revue de littérature » p. 8). C'est dans ce contexte que les communicateurs municipaux doivent travailler depuis 2011, et la revue de littérature aborde la différence entre communication publique et communication politique au Québec. Le cadre théorique présente l'approche interactionniste socialisante de Georg Simmel et le jeu d'acteurs qui en découle, en supposant que « les individus sont liés par des influences et des déterminations éprouvées réciproquement » (Simmel, 1981, p. 90), dans un contexte de politisation de l'information tel que défini par Alain Lavigne, où les communicateurs sont des leaders transformationnels, selon la théorie de Warren Bennis et Burt Nanus.

Le troisième chapitre présente et explique la méthodologie utilisée. Nous décrivons le choix des communicateurs ciblés et ceux qui furent finalement recrutés. Ensuite, nous abordons le sondage en tant que méthode quantitative, ainsi que les entrevues semi-dirigées pour la partie qualitative. La présentation des procédures utilisées sera complétée

par les diverses limites de la recherche dans le contexte actuel. Nous présentons également le codage utilisé afin de compiler les données, et les unités thématiques qui en ont découlé : l'expérience, l'influence et la confiance.

Le cinquième chapitre démontrera les résultats obtenus et comment ceux-ci ont répondu à nos attentes au terme de la recherche, dans le but de comprendre comment les communicateurs se positionnent personnellement quant à la ligne politique avec le Cabinet du maire. Nous terminons avec une discussion qui aborde une autocritique et un retour sur la méthodologie, à la lumière de la collecte de données étalée sur quelques mois, et sur les autres possibilités d'approches qui auraient pu être employées.

En conclusion, nous résumerons les grandes lignes de la recherche, et portons une réflexion sur le futur des communicateurs municipaux sur la scène politique ou apolitique.

CHAPITRE 2 : Revue de littérature et cadre théorique

2.1 Historique et revue de la littérature

2.1.1 La politique municipale québécoise entre 2011 et 2013 et l'ouverture de la Commission Charbonneau

Les municipalités sont une création du gouvernement du Québec et désignées comme des « administrations municipales ». Le Québec compte 1 133 municipalités locales sur l'ensemble de son territoire, dont 883 sont régies par le Code municipal, et 227 par la Loi sur les cités et villes. Les dépenses de l'ensemble des municipalités locales québécoises totalisaient 16.1 milliards \$ en 2013 (Meloche, Vaillancourt & Boulanger, 2016). Selon la dernière édition du *Palmarès des municipalités du Québec* en 2016, la croissance moyenne des dépenses municipales par habitant s'est établie à 0,9 % (Deslauriers, Gagné & Paré, 2016). Leurs responsabilités demeurent confinées à certains services de proximité, tel que les transports, la sécurité publique, l'environnement, les loisirs et la culture. Par rapport à l'ensemble des municipalités occidentales, les municipalités québécoises sont à la fois les plus « légères » – celles qui gèrent la moins grande proportion de l'ensemble des dépenses publiques – et, en principe, sont ainsi les plus autonomes. Cette autonomie aurait un certain revers, celui des dérives d'administration « douteuses » (Hamel, 2013). Dans les années 1960-1970, Jean Drapeau était le puissant maire de Montréal, une métropole alors en pleine expansion avec la construction de son réseau de métro. Drapeau avait d'abord été élu dans la foulée d'une enquête sur la corruption et la « moralité » (Hamel, 2013). À cette époque déjà, les citoyens contribuables se sont mis à revendiquer davantage de transparence et de consultation.

La corruption est définie comme une dégradation de ce qui était sain ou moral (Hamel, 2013). Plus spécifiquement, la corruption politique est perçue comme un détournement de l'utilisation du pouvoir public dans le but d'en retirer des avantages illégaux. Dans le domaine de la politique québécoise, au XX^e siècle, le Gouvernement du Québec se met à compter sur les revenus tirés des ressources naturelles, telles que les pâtes et les papiers, les mines et l'hydro-électricité (Laporte, 2014). Dès 1897, le Parti libéral du Québec et les entreprises multinationales américaines ont noué des ententes visant à offrir aux multinationales des ressources avec congés de taxes et une réglementation très avantageuse en matière d'environnement. De grandes compagnies canadiennes comme la Montreal Light Heat & Power ou la Canada Copper, contribuent à la caisse électorale du Parti libéral et récompensent les membres du gouvernement en offrant des sièges à certains conseils d'administration. Les libéraux se maintiennent au pouvoir sans interruption pendant les 39 années suivantes.

La corruption sévit et gangrène les institutions publiques jusqu'au cœur de tous les pays en Occident, et la province du Québec n'y échappe pas (Larochelle, 2013). En effet, il y règne une atmosphère marquée par le dévoilement de pratiques douteuses, par la mise au jour de malversations, voire par un détournement de la démocratie et de ses règles. L'hebdomadaire *Maclean's* titrait son numéro du 4 octobre 2010 sur le Québec : « *The most corrupt province in Canada* », reprenant les mots exacts du constat de l'historien Samuel P. Huntington dans la comparaison qu'il fit, en 1968, entre l'Australie, la Grande-Bretagne, les États-Unis et le Canada (Larochelle, 2013).

En 2004, explose le scandale des commandites au niveau fédéral. Le rapport de la vérificatrice générale Sheila Fraser révèle qu'environ 100 millions de dollars, sur les 250 millions alloués au programme des commandites, ont été alloués à des agences publicitaires proches du Parti libéral du Canada et des entreprises publiques pour des prestations insuffisantes. (Boisvert, 2004). Le premier ministre de l'époque, Paul Martin, ordonne alors la création d'une commission d'enquête chargée d'étudier le programme des commandites, sous la direction du juge John Gomery. La liste des noms de gens qui sont impliqués dans le scandale dévoile que ce sont tous des partisans de l'aile québécoise du Parti libéral du Canada. Plus récemment, les méthodes de financement du PLQ ont été questionnées sur la scène provinciale, et en 2009, le scandale des compteurs d'eau à la Ville de Montréal a fait couler beaucoup d'encre en raison de nombreuses irrégularités, gestion déficiente, élus tenus dans le brouillard, coûts trop élevés (Ouimet, 2009). De ce fait, un constat s'avère évident : d'un palier de gouvernement à l'autre, la corruption est présente, presque toujours associée au pouvoir politique.

Les municipalités, qui sont indépendantes en matière de voirie et de certaines infrastructures, sont également touchées par une certaine « corruption », celle menée par des entrepreneurs en construction. Le modèle est le même : en échange de faveurs ou de pots-de-vin, les élus municipaux accordent des contrats à certains entrepreneurs pour le compte de la municipalité.

Des journalistes de l'émission *Enquête* de Radio-Canada publient le livre *Dans les coulisses d'Enquête*, en 2014, qui raconte le déroulement de l'enquête avant le déclenchement de la Commission Charbonneau. Ce livre dévoile les astuces de ce

magazine d'affaires publiques dont les reportages sur l'industrie de la construction ont créé tout un émoi sur la scène québécoise, voire nationale. « Ce sont les journalistes qui ont les premiers alerté la population sur l'arnaque historique d'entrepreneurs sans scrupules parfois associés à la mafia, tout comme de syndicalistes, de professionnels ou de politiciens véreux, sans valeur ni morale » (Cayouette, 2014, p. 14).

Les multiples rebondissements au sein de grandes villes québécoises (Montréal et sa couronne Nord : Laval, St-Eustache, Mascouche) ont mis de l'avant le rôle des communications municipales plus que jamais. Dès 2011, les révélations choc affluent, et les communicateurs municipaux doivent répondre aux diverses demandes des journalistes. Le 19 octobre 2011, est décrétée, par le gouvernement libéral de Jean Charest, la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, connue dans les médias comme la « Commission Charbonneau ». La Commission a pour but « d'alimenter la preuve, de faire connaître les stratagèmes de corruption et de collusion, de protéger les témoins et les victimes et d'assurer de meilleures pratiques dans l'avenir »⁵. La présidence fut attribuée à la juge France Charbonneau pour un mandat de deux ans. Entretemps, le 17 mai 2013, Michael Applebaum, est arrêté par l'Unité permanente anticorruption (UPAC), avec l'ex-conseiller municipal Saulie Zajdel et l'ex-haut fonctionnaire municipal Jean-Yves Bisson (Normandin, 2013). Faisant face à 14 chefs d'accusation de fraude envers le gouvernement, de complot, d'abus de confiance et d'actes de corruption dans les affaires municipales reliés à des transactions immobilières survenues alors qu'il était maire de

⁵ Mandat de la Commission d'enquête : <https://www.ceic.gouv.qc.ca/la-commission/mandat.html>, visité le 15 juillet 2017.

l'arrondissement Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, il démissionne sans pouvoir commenter ni les accusations qui pèsent sur lui ni les rumeurs. La Première ministre du Québec, Pauline Marois, soutient sa demande de démission, comme le feront le ministre des Affaires municipales, Sylvain Gaudreault, et le ministre responsable de la région de Montréal, Jean-François Lisée. En mars 2017, Applebaum a été reconnu coupable de huit chefs d'accusation de fraude contre le gouvernement, d'abus de confiance et de complot, et condamné à 12 mois de prison et 2 ans de probation. Il a été libéré sous conditions deux mois après sa condamnation.

La commission d'enquête sur les liens au Québec entre le crime organisé, les entreprises et les collectivités locales dans l'octroi de marchés publics a finalement clos ses travaux en novembre 2014 après trois ans de travail (Lévesque, 2014).

Pour les autorités provinciales, la ville est un centre administratif qui doit veiller à la cohésion du groupe par l'imposition de balises et de règles du jeu, par des lois et règlements (Dagenais, 1994). La Commission a révélé que les règles et lois n'avaient pas été respectées, ce qui a été largement commenté sur la scène publique. Les médias ont grandement couvert l'enquête de la Commission et les citoyens se sont montrés outrés. Selon des politologues américains, il est facile de démontrer à quel point la couverture médiatique influence la perception de l'événement (Bezes et Lascousmes, 2005). Les scandales politico-administratifs constituent des phénomènes sociaux offrant beaucoup de renseignements sur la culture et les structures de nos institutions publiques (Lavigne, 2011). Notre but n'étant pas d'analyser le scandale de la corruption dans le milieu de la

construction, il s'agit toutefois du contexte dans lequel les communicateurs municipaux québécois ont à travailler depuis 2011.

Confrontés à une réalité de crises politiques, et à un espace public en perpétuelle mouvance, les professionnels des relations publiques, spécifiquement dans le domaine politique, doivent savoir que communiquer n'est pas toujours informer (Wolton, 2009).

2.1.2 Les organisations publiques et les relations publiques

L'étude de la communication interne et externe des organisations publiques s'insère dans les recherches portant sur les communications organisationnelles. Graber écrivait en 1992 que la communication du secteur public demeurait bien ignorée des chercheurs (Lavigne, 2011). Les relations publiques des organisations politiques aussi se retrouvent dans un champ d'études peu connu (Provencher, 2013). Peu d'études délimitent les différences qui existent entre les relations publiques, la communication politique, la science politique et le marketing politique (Strömbäck & Kioussis, 2011). Cependant, au Québec comme ailleurs, le phénomène des relations publiques politiques émerge dans la littérature en raison de sa forte présence dans les médias, de sa professionnalisation et de son lien étroit avec les technologies de l'information (Jackson, 2010). Les crises politiques mettent en relief l'émergence de cette discipline.

Toutefois, certains auteurs ont tenté de faire la distinction entre la communication publique (ou institutionnelle) et la communication politique. Selon Leyval-Granger (1999), le terme « communication publique » est controversé, surtout parce qu'il renvoie à un objet d'étude relativement récent. L'association des deux mots inclurait une nouvelle

dimension qu'il est difficile d'appréhender : la communication publique serait celle du gouvernement au pouvoir. La communication publique référerait en contexte nord-américain à :

« l'ensemble des phénomènes de production, de traitement, de diffusion et de rétroaction de l'information qui reflète, crée et oriente les débats et les enjeux publics ; la communication publique étant non seulement le fait des médias mais aussi des institutions, entreprises, mouvements et groupes qui interviennent sur la place publique » (Beauchamp 1991, p. 13).

Des chercheurs de l'Université Laval ont situé les interactions entre cinq principales formes discursives de communication publique, soit : 1. la communication politique (le moyen stratégique et l'institution de communication publique des dynamiques du pouvoir politique d'une société) ; 2. la communication médiatique (le moyen stratégique et le support technique des intérêts généraux et privés) ; 3. les relations publiques (la visée générale d'un individu et le moyen stratégique des actions de communication institutionnelle d'une organisation) ; 4. la publicité (la visée générale, le moyen stratégique et le support technique de la communication persuasive) ; 5. la communication par réseautage (le moyen stratégique entre des acteurs sociaux et le support technique de la communication en réseaux) (Lavigne, 2008).

La communication publique est multiple, même si les effets qu'elle recherche se complètent plus qu'ils ne s'opposent ou se concurrencent (Miège, 1989). La communication publique et la communication politique se distinguent par l'utilisation qu'en font les professionnels d'un côté (les relationnistes) et les militants politiques (les politiciens partisans) de l'autre. La communication publique n'a pas la vocation de couvrir un territoire, contrairement à la communication politique, qui mise sur la

personnalisation du message autour de l'élu sur le territoire qui lui revient (Zémor, 1995). Anne-Marie Gingras décrit la communication politique « comme l'étude de l'espace public où s'exercent les dynamiques du pouvoir sous toutes ses formes ; le pouvoir est ainsi appréhendé de manière institutionnelle et informelle, matérielle et symbolique » (Gingras, 2003, 48). Plus près de nous, *La Politique des communications du gouvernement du Canada* (2012), nous indiquait qu'elle « a pour but d'assurer la gestion efficace et la bonne coordination des communications à l'échelle du Gouvernement du Canada et de faire en sorte que celles-ci répondent aux divers besoins d'information du public » (Canada.ca, 2012)⁶. On y indiquait également que « les gestionnaires et les employés de la fonction publique sont encouragés à discuter ouvertement avec le public des politiques, des programmes, des services et des initiatives qu'ils connaissent et dont ils ont la responsabilité » (Canada.ca, 2012). Il n'est toutefois aucunement question de la gestion des questions politiques par les communicateurs fédéraux.

Le rôle des relationnistes au niveau municipal est de représenter les intérêts de la municipalité : « Lorsque le travail de relations publiques participe au processus décisionnel dans les organisations, il est de nature stratégique et alors considéré comme fonctionnel; en ce sens il contribue à la gestion de l'organisation ainsi qu'à la définition et à l'atteinte de ses objectifs » (Maisonneuve, 2004, p.8).

Selon Leyval-Granger (1999), la communication s'inscrit dans une

« perspective d'agir ou de tenter d'agir sur autrui, de modifier les connaissances, les opinions et les comportements des citoyens : lorsque cette modification est recherchée au profit de la société dans son ensemble,

⁶ *La Politique* a été annulée le 11 mai 2016 par le gouvernement libéral de Justin Trudeau.

lorsqu'elle répond aux aspirations et aux intérêts de ses propres membres, la communication devient communication publique ».

Cette communication influence la perception des récepteurs, soit les médias et les citoyens. Elle s'adresse au citoyen en tant qu'individu responsable de son comportement et contribue à l'adhésion du plus grand nombre pour l'accomplissement de l'action collective.

Dans une municipalité, avant même que soit implanté un processus communicationnel structuré, des échanges ont lieu entre le conseil municipal et les fonctionnaires. Or, l'élaboration d'une politique de communication passe par la distinction entre les paliers politique et administratif (Penven, 1997). À cet effet, un *Guide de la communication municipale* a été produit par les Publications du Québec :

« La frontière entre les deux n'est pas toujours évidente, mais de façon générale, on qualifie de "politique" toute information qui n'a pas encore fait l'objet d'une décision (résolution ou règlement) du conseil municipal ou, le cas échéant, du comité exécutif. L'information devient administrative après avoir traversé cette étape réglementaire. » (Penven, 1997, p.13).

Gerstlé définit la communication municipale comme l'une des formes de la communication politique locale :

« La communication est une condition de participation. Communiquer c'est prendre part, c'est participer à quelque chose qui peut prendre des formes plus ou moins achevées telles que l'échange de signes ou le partage du sens. Communiquer politiquement c'est mettre en commun des opinions, des arguments, des récits relatifs à la communauté. » (1992, p. 104).

Selon Lavigne (1995), la communication municipale est une communication politique parce qu'elle constitue une ressource gouvernementale qui suscite l'intérêt de différents acteurs. Nous allons nous intéresser à ces acteurs plus loin. Pour un consultant externe ou

un communicateur relevant du Cabinet du maire, la communication municipale se définit généralement comme un instrument stratégique de mise en valeur des élus au pouvoir et de leurs politiques (Lavigne, 1995).

Dans ce contexte, concevoir une ville comme unité politique n'est possible que par l'usage de la parole et de son pouvoir entre le gouvernant et le « gouverné ». En effet, toute communication politique est avant tout une relation entre deux pôles : le service public (dans notre cas l'administration publique municipale), qui doit être neutre et apolitique par définition, et la promotion personnelle et politique de ceux à qui les électeurs ont confié la charge de la gestion locale, soit le maire et les conseillers élus. Ainsi, la communication politique met en relation les fonctionnaires et les élus.

2.1.3 Question d'éthique et de déontologie

Il est difficile d'évaluer à quel point un quelconque code déontologique s'applique à un relationniste travaillant au sein de la fonction publique municipale. En effet, à la suite de divers scandales politico-administratifs, des recherches ont démontré que des agents publics ayant occupé des postes de direction n'ont généralement pas cru bon de considérer avec sérieux les dispositifs de régulation nécessaire à la bonne gouvernance (Boisvert, 2011). Bien souvent, dans certaines situations à risque, les agents publics impliqués dans des scandales sont placés par le milieu politique en avant-plan afin de répondre aux questions des médias ou gérer la crise à l'interne (Boisvert, 2011). Les fonctionnaires municipaux qui œuvrent dans les bureaux de communication ne seraient peut-être pas toujours épargnés par cette tendance. Il y a forcément des zones à risque à éviter pour respecter une certaine éthique du secteur public.

Selon le code de déontologie professionnelle de la Société canadienne des relations publiques, « tout membre doit s'astreindre aux plus hautes normes d'honnêteté, d'exactitude, d'intégrité, de vérité et ne doit pas sciemment diffuser des informations qu'il sait fausses ou trompeuses » (SCRCP, 2013)⁷. Ce code de déontologie répond au souci d'apporter rigueur et professionnalisme à l'exercice des relations publiques, et guide principalement les relationnistes opérant dans des milieux privés pour des clients particuliers. La position de l'OCDE indique que l'éthique et l'intégrité sont des piliers de la bonne gouvernance publique (OCDE, 2009). L'éthique serait composée d'une série de variables de la gestion publique qui ont des effets déterminants sur les performances organisationnelles (Lavigne, 1995). Dans cette optique, selon Boisvert (2011), un bon cadre de gouvernance devrait mettre l'accent sur l'efficacité des dispositifs visant à encadrer les comportements des agents publics.

Boisvert s'intéressait surtout aux scandales : dans le cas de certains dossiers plus délicats le communicateur aurait à faire face à des zones à risque. La première zone à risque qui se dégage de l'étude de Boisvert (2011) est l'entourage des élus. Ces derniers sont souvent impliqués directement ou indirectement dans des affaires malhonnêtes qui ont un grand retentissement dans le public⁸, ce que Boisvert présente comme un scandale. Ils y sont impliqués à titre personnel ou à titre d'intermédiaires dans une commande politique.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à la manière que les villes et les municipalités québécoises appliquent des lignes directrices pour guider leurs

⁷ Voir http://scrp.ca/aboutus/code_ethic.aspx, 2013, visité le 15 mars 2017.

⁸ *Dictionnaire de français Larousse*, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/scandale/71298>, visité le 2 août 2017.

communicateurs municipaux. Si cette communication administrative n'est pas avant tout politisée, comment le porte-parole apolitique s'assure qu'il ne livre pas un message « politique » en provenance du Cabinet du maire? Son rôle serait toujours entre les deux pôles tel que définis par Leyval-Granger (1999). La « souffrance éthique » des communicateurs municipaux énoncée par Bénard (2006) nous semblait un terme bien fort. Toutefois, d'autres recherches auprès de professionnels des relations publiques réalisées dans le milieu francophone (Carion et Cultiaux, 2006 ; David, & Motulsky, 2011 ; Pirson, 2006 ; Volckrick, 2006) ont témoigné également de l'importance, mais aussi de la fragilité du positionnement du communicateur sur son lieu de travail. La neutralité partisane du porte-parole nous a bien sûr amenée vers ces eaux, soit l'interrogation de la dimension éthique de leur travail. *L'éthique professionnelle* est considérée sous l'angle de la responsabilité des actions individuelles et collectives par rapport aux risques globaux pour la société, mais aussi pour les individus concernés par les décisions et leurs processus (Bartoli *et al*, 2011). Pour que la convention de neutralité soit crédible, le fonctionnaire doit être au-dessus de tout soupçon » (Mény, 1987, p. 8). Quoique ces règles soient implicites, elles ne sont pas clairement formulées dans les politiques de communication internes.

Au delà de l'éthique organisationnelle, l'interaction entre les acteurs au sein de l'administration municipale, et plus spécifiquement, les jeux entre les acteurs, tel que le définit l'interaction socialisante de Simmel se déroulent sur une « scène publique » (1908). Cette « scène » sur laquelle les communicateurs municipaux évoluent définit leurs interactions et l'opinion publique, qu'elle soit celle perçue par les citoyens, les

médias ou les collègues fonctionnaires au sein de l'administration municipales, les influence grandement.

2.1.4 La politisation de l'administration

Selon Lavigne (1995), le concept de politisation de l'administration publique serait associé au contrôle du politique sur l'administratif. Ce contrôle est en grande partie inspiré de la théorie du comportement administratif de Herbert A. Simon et de James G. March, qui avançaient que la théorie de l'organisation est avant tout une théorie de la décision. Selon Simon et March (1958), le courant d'informations qui traverse les mécanismes communicationnels de l'organisation transforme le message. Cette transformation est particulièrement intéressante : les membres de l'organisation (institution) font des inférences dans leur interprétation du message selon les objectifs et les buts de l'organisation. Par conséquent, ce sont des interférences plutôt que de l'information qui sont transmises. Simon a nommé ce processus « l'absorption de l'incertitude » (March et Simon 1958). Ces recherches suggèrent que les membres de l'organisation modifient les messages en fonction des attentes et des attitudes préalables du récepteur. Dans notre cas, le récepteur est l'élu en attente d'une réponse ou d'un message de la part du communicateur municipal. En analyse de la bureaucratie, on observe que les communicateurs d'expérience sont aptes à transmettre le message peu importe le contexte, comme l'écrit Jablin; "Those who are considered competent communicators will be capable of sharing information and opinions, managing conflict, involving others in decision making, and tolerating disagreement, and in general, will be highly skilled in face-to-face communication" (Jablin 2000, p. 845).

Lavigne écrit que « les services de communication du secteur public sont, à divers degrés, en profonde mutation dans la plupart des démocraties occidentales » (1995, p. 233). Loisier et Cossette abondent dans ce sens : les services de communication tendent désormais à se doubler de fonctions d'analyse de l'environnement public et d'aide à la planification des actions gouvernementales, voire à la décision politique (1993, 263). Mény avance que le concept de politisation de l'administration recouvre trois réalités distinctes qui ne se situent pas au même niveau : « la politisation de nature idéologique », où les valeurs des fonctionnaires priment, puisqu'ils sentent que leur travail est important et qu'ils font la différence dans la vie des citoyens, « la politisation de nature partisane », selon laquelle les communicateurs pourraient adhérer de façon explicite ou implicite au parti politique en place, et enfin, « la politisation structurelle » (Mény, 1987, p. 10), qui attire notre attention. La politisation structurelle résulte moins des choix effectués par les femmes et les hommes, c'est plutôt la hiérarchie en place dans les organisations qui la causerait. Il est illusoire de penser que les organisations soient dépolitisées et aseptisées lorsque leur structure même et leurs missions participent au politique (Mény, 1987, p. 21). Les interactions entre les acteurs se jouent différemment, selon la proximité avec la direction administrative et le Cabinet du maire.

Qu'en est-il de la neutralité de l'administration en soi? Bénard (2006) s'est intéressé au travail des chargés de communication dans l'administration française, où les communicateurs sont coincés entre une volonté d'être transparents avec le personnel et leurs « clients », et une nécessité de satisfaire les exigences de leurs supérieurs hiérarchiques. Selon Mény, la :

« neutralité de l'administration face au pouvoir politique participe à des mythes fondateurs de la démocratie libérale. Ces mythes ont leur grandeur, car ils ont permis de limiter le pouvoir du prince et de garantir au citoyen un traitement aussi impartial et égalitaire que possible grâce à la dissociation progressive et à l'indépendance relative des deux sphères » (Mény, 1985, p. 22).

Quoiqu'aucune règle écrite ne soit formulée à ce sujet, les communicateurs municipaux sont majoritairement citoyens résidents de la municipalité pour laquelle ils travaillent (Penven, 1997). Sadran indiquait en 1987 que la politisation trouve son expression traditionnelle dans un double rapport d'allégeance et de clientélisme, du moins dans le cas de la fonction publique « territoriale » (1987, 40). Selon Timsit et Letowski :

« L'osmose entre fonctionnaires et élus réside à un premier degré (...) dans l'étroite collaboration entre le conseil municipal et l'administration à tous les stades de la prise de décision, collaboration que l'ampleur et la complexité des tâches, incombant aux communes et notamment aux plus grandes d'entre elles, rendent indispensables. » (1986, 239).

Ainsi, l'étroite collaboration au quotidien crée invariablement une proximité et des inter influences entre les deux groupes d'acteurs. Les communicateurs municipaux peuvent suggérer aux membres du parti politique des innovations ou des idées, voire des projets, qui sont officiellement proposées par le parti, lequel en recueille le fruit politique (1986, 240).

La politisation de l'information devient alors un instrument de gestion gouvernementale, qui correspond à deux objectifs différents :

« Le premier guidé par les besoins logistiques du parti et prend donc clairement une position partisane (...), le deuxième objectif correspond à l'utilisation de la solidarité politique comme un instrument de gestion en vue de rendre l'administration plus malléable et efficace aux mains de la composante gouvernementale du parti au pouvoir » (Dion, 1986, p. 104).

Les communicateurs municipaux ne sont toutefois pas imperméables aux influences politiques. Les dissidents du parti politique au sein de l'organisation se manifestent même au sein du service des communications, contrairement aux adversaires politiques d'autres partis, à l'extérieur de l'organisation. Ces dissidents pourraient avoir une influence subtile sur le communicateur et son équipe (Lavigne, 1995). Ainsi, le relationniste pourrait ne plus reconnaître la légitimité de l'autorité, notamment politique. Une étude sur le sujet (Kassing, 1998) démontre que les fonctionnaires dissidents, c'est-à-dire qui ne sont pas en accord avec le parti politique au pouvoir, se manifestent au sein de leur organisation lorsqu'ils combattent des restrictions d'ordre politique et moral, et qu'ils ne bénéficient pas de liberté d'expression. Le relationniste pourrait aussi faire face à ce genre de contraintes, et donc devoir prendre la parole en public malgré son manque d'adhésion à l'autorité politique. C'est en effet un des défis de son travail : en faire abstraction. Sa neutralité politique doit prédominer.

2.1.5 L'identité professionnelle du communicateur municipal

Le questionnement sur l'identité du communicateur et son rôle remonte à loin. En 1966, dans le but de définir de quel champ d'expertise répondent les communicateurs et les professionnels des relations publiques, Edward Robinson écrivait : « *A public relations practitioner is an applied social and behavioral scientist* » (Robinson, 1966, 15). Que le communicateur soit appelé agent d'information, agent de relations publiques ou de communications, relationniste, attaché de presse, spécialiste ou expert des communications, chargé de communication, chargé d'affaires publiques ou porte-parole (Dagenais 1999), cet expert traite de tous les sujets touchant de près et de loin

l'administration qu'il représente, il occupe toutes les dimensions de l'espace public, et aucun défi ni enjeu ne doit échapper à leur intervention.

Dubar insiste sur la prise en compte du jugement d'autrui pour la conception de l'identité professionnelle du communicateur interne (Dubar, 2000). Gohier et al. (2001) proposent, quant à eux, un modèle de la construction de l'identité professionnelle combinant des dimensions psychologiques et sociologiques. Pour qu'une personne s'approprié une identité professionnelle, cette dernière doit être assimilée à l'identité totale de l'individu. C'est l'individu qui élabore lui-même son identité selon le contexte. Ce processus est continu, dynamique et interactif reposant sur l'intégration et la distanciation avec les savoirs et les normes de la profession (Gohier, 2011, p. 95).

Selon Maisonneuve (2007) le relationniste doit avant tout détenir une connaissance accrue de l'organisation qu'il représente. Il se doit de maîtriser le contenu propre à celle-ci afin de proposer des stratégies de communication et ses messages-clés, et la défendre sur la place publique. Dans le cas de l'administration municipale, il doit continuellement s'adapter,

« parce que l'action du relationniste s'inscrit dans une réalité de gestion souvent très changeante, fluctuant selon les gestionnaires en place, et qu'il doit se prémunir contre le danger d'avoir à renégocier constamment les valeurs et les orientations stratégiques de l'organisation en matière de communication » (Maisonneuve, 1998, p. 54).

Ainsi, les messages ne peuvent changer selon les convictions personnelles, mais doivent plutôt être conçus selon une perspective globale. Il existerait ainsi une philosophie institutionnelle de base qui orienterait la gestion de l'administration. On peut prétendre

que l'objectif premier du communicateur est de convaincre son public de sa mission et de ses messages-clés (Maisonneuve, 2002). Pour y parvenir, il doit avant tout y croire.

2.2 Cadre théorique

2.2.1 Informer ou persuader

Nous avançons que les communicateurs municipaux doivent faire preuve de neutralité politique. Le chercheur Constant, qui a présenté une théorie sur le pouvoir neutre en 1815, avançait que ce n'est pas tant la question de neutralité ni la théorie du régime parlementaire qui affecte la préservation des institutions politiques, mais bien la possibilité de créer un pouvoir tout entier dévoué à la préservation des institutions politiques et de la constitution (Rolland, 2008, p. 44).

Le communicateur municipal réagit selon ses interprétations de la situation dans laquelle il est plongé. Stefan Wehmeier (2009) avance que le communicateur est perçu comme un contrôleur de la diffusion de l'information, responsable de la révision des tous les canaux de communication au sein de l'administration. Cet aspect s'avère particulièrement intéressant : le communicateur aurait ainsi le dernier mot sur l'information diffusée. Il agirait à titre d'*influenceur*, consulté par le parti politique au pouvoir. Maisonneuve (1999) écrivait que le processus d'influence réciproque peut s'accomplir autour d'une nouvelle idée ou pour modifier des idées déjà reçues, processus pour lequel cinq étapes sont habituellement à suivre : l'éveil, la recherche d'informations, l'évaluation, l'essai et, finalement, l'adoption (Wilcox, 1992, p. 193).

Selon la théorie de Warren Bennis et Burt Nanus (1985) le communicateur a le pouvoir d'être un contrôleur de la diffusion de l'information, et un leader transformationnel. Ce leader possède quatre grandes qualités, soit 1) il élabore une vision séduisante de l'avenir de l'organisation, 2) il sait présenter sa vision aux autres grâce à ses excellentes aptitudes en communication, 3) il a le pouvoir de rallier à sa cause, et 4) et il sait susciter la confiance, et savoir se réaliser en ayant confiance en soi. Dans cette veine, le porte-parole serait un médiateur d'une part, à l'écoute respectueuse du Cabinet du maire, et capable de transformer les messages à véhiculer auprès des médias d'autre part. Le Cabinet lui confie ce mandat. Le communicateur municipal a le pouvoir de transmettre l'information attendue. Nous le voyons comme un leader d'influence. Le communicateur municipal a avant tout le devoir d'informer et de communiquer, et communiquer, c'est tenter de convaincre (Leyval-Granger, 1999). Des auteurs sous-entendent que toute information des organisations du secteur public est de nature persuasive en laissant pour compte le droit du public à l'information (Trudel, 1984). Giroux explique qu'il existe deux types de communication gouvernementale : l'informative (dans le sens du droit public à l'information) et la persuasive (l'État comme maître d'œuvre) (Giroux, 1980). Le communicateur municipal aurait à jongler avec les deux, selon les mandats qui lui sont confiés. La communication informative serait politiquement neutre, alors que la persuasive serait politisée.

Mais comment se décide et se transmet le type de communication dans une administration municipale ? L'information n'est pas une denrée rare dont disposeraient seulement les élus. Dans la pratique, une confusion fréquente est faite entre

communication publique et communication politique, notamment en période électorale, où la tentation est grande pour un maire ou un conseiller de valoriser sa politique et celle de son parti plutôt que les actions lancées par l'administration dont il a la charge (Leyval-Granger, 1999, p. 48). Reste que la communication publique intègre une dimension politique évidente par le simple fait que dans les systèmes démocratiques, les institutions publiques sont la plupart du temps contrôlées directement ou indirectement par les acteurs politiques ou les partis ; d'où une dimension de politique partisane dans les stratégies qui sont mises en œuvre. Toutefois, il serait faux d'affirmer que la communication politique se limite aux campagnes électorales. Dans l'étude qui nous intéresse, même si les deux types de communication se chevauchent, nous allons observer que les communicateurs municipaux souhaitent avant tout amener une transformation du comportement du citoyen, soit une adhésion au sentiment de fierté envers les accomplissements de la ville. La communication politique reste surtout destinée aux échéances électorales et utilise, pour ce faire, des techniques de promotion de marketing (Leyval, 1999).

Les expériences de travail des chargés de communication dans l'administration française observés par Bénard (2006) ont démontré que les communicateurs semblaient coincés entre une volonté d'être transparents avec le personnel administratif et une nécessité de satisfaire les exigences de leurs supérieurs hiérarchiques (directeurs). Des chercheurs ont analysé les comportements des communicateurs dits « internes » selon une approche interactionnelle des cadres d'interprétations (Snow, 2001). Pour les interactionnistes, le langage est un « system of symbols used to enact social interactions. Language is the

substance out of which frames are made » (Dewulf et al., 2009, p. 163). Les scientifiques proches de la « *cognitive frame theory* » Bartlett et Minsky ont plutôt utilisé une approche cognitiviste, qui définit les cadres comme des « *memory structures* », facilitant l'organisation et l'interprétation des informations perçues. Le rôle de la communication dans une perspective cognitiviste se réduit à la transmission ou à l'échange d'information (Minsky, 1975). Dans la visée interactionniste qui nous intéresse, comme nous verrons ci-dessous, la communication remplit un rôle d'influence. Nous nous intéressons avant tout à des interactions internes.

2.2.2 L'approche interactionniste de Simmel

L'administration municipale est une organisation bien structurée. L'étude des organisations la présente comme un lieu de jeux de pouvoir avec des systèmes d'acteurs, des modes de gouvernances respectifs et d'interactions avec leur environnement. Ce système d'acteurs représente les communicateurs, les élus, les médias, et les citoyens. Le lien qui les unit est cette politisation énoncée plus tôt. Puisque le relationniste est constamment en interaction avec des gestionnaires et des élus d'une part, et avec les médias et le grand public d'autre part, le modèle interactionniste de l'organisation est pertinent (Bernoux, 1985). Ici, l'employé est avant tout un acteur au sein de son administration et ses comportements sont interprétés comme des actions entreprises en vue d'atteindre certaines fins (Boudon et Bourricaud, 1982).

Dans cette veine, les interactions et les « influences » vécues au sein de l'administration municipale nous ont amenée à nous pencher sur la question de la domination et de la subordination à travers une réflexion théorique de ce que sont les structures sociales, leur

création et leurs évolutions. Les travaux de Georg Simmel se sont avérés un cadre idéal pour cette étude. Étant un des pères fondateurs de la sociologie, Simmel définit ce domaine comme l'étude des « formes d'interactions socialisantes » (Van Meter, 1994, p. 322) :

« C'est se conformer superficiellement au langage usuel que de réserver le terme de société aux actions réciproques durables, particulièrement à celles qui se sont objectivées dans des figures uniformes caractérisables tels que l'État, la famille et les corporations, entre autres. Outre ces exemples, il existe un nombre infini de formes de relations et de sortes d'actions réciproques entre les hommes, de médiocre importance, et parfois même futiles si on considère les cas particuliers, qui contribuent cependant à constituer la société telle que nous la connaissons, en tant qu'elles se glissent sous les formes plus vastes et pour ainsi dire officielles. [...] La socialisation se fait et se défait constamment. [...] Et tant qu'elle se réalise progressivement, la société signifie toujours que les individus sont liés par des influences et des déterminations éprouvées réciproquement » (Simmel 1908b : 87).

Dans la même perspective, le conflit est considéré non pas exclusivement comme une lutte, mais comme mode de socialisation et forme d'unification (Simmel 1908a : préface de J. Freund).

Dans un chapitre consacré à « Domination et subordination », Simmel précise : « En réalité, l'exclusion de toute action spontanée au sein d'un rapport de subordination est plus rare que ne le laisse penser l'expression populaire, qui n'est guère avare de concepts comme "obligation", "ne pas avoir le choix", "nécessité absolue" » (Simmel, 1908a, p. 162). Il avance que le rapport de dominant à dominé ne devrait pas détruire la liberté du dominé. L'action réciproque, c'est-à-dire l'action déterminée réciproquement qui ne se produit que du point de vue des personnes, existe aussi dans ces cas de domination et de subordination, ce qui en fait une forme *sociale*. Ces actions sociales nous amènent au concept d'influence dont font preuve les communicateurs municipaux. Selon les auteurs

Juillet et Racouchot (2012), l'influence est une nouvelle façon de penser la communication et consiste à amener celui que l'on veut influencer à changer son paradigme de pensée. De manière très concrète, l'on souhaite un changement de niveau dans la perception des réalités.

Dans le cadre de la domination, Gruning (1992) indique que les communicateurs fonctionnaires doivent être des membres de *la coalition dirigeante* (« dominant coalition »). Ce groupe détient le pouvoir nécessaire « to make and enforce decisions about the direction of the organisation, its tasks, its objectives and functions » (White & Dozier, 1992, 23).

Dans le cadre de la présente thèse, les interactions sociales seront utilisées afin de mieux comprendre comment les jeux de pouvoir se créent et se transforment entre les communicateurs et les élus politiques. Cette théorie nous permettra de cibler les différents liens créés selon les situations et les contextes vécus. Notre objectif est de comprendre le rôle du communicateur municipal et sa relation avec les politiciens en place, et comment il peut vivre différentes tensions.

Au terme de la discussion théorique présentée dans ce chapitre, notre objectif de recherche est de cerner les interactions et influences vécues par les communicateurs municipaux sur le fond d'une actualité municipale quasi toujours bouillonnante. Il s'agit de comprendre comment les communicateurs gèrent personnellement leur façon de répondre aux demandes politiques, et comment ils vivent les controverses au quotidien, le cas échéant. En mettant de côté les codes de déontologie qui s'appliquent à eux, nous

avons voulu plutôt comprendre les différentes interactions et les jeux de pouvoir au sein de différentes municipalités, entre communicateurs fonctionnaires et les élus en place. Nos questions de recherche spécifiques sont : 1) est-ce que le communicateur municipal doit faire valoir son statut non partisan dans le cadre de ses fonctions? et 2) est-ce que le communicateur est un leader transformationnel, qui influence les messages véhiculés? (théorie de Warren Bennis et de Burt Nanus, 1985).

L'hypothèse découlant de la revue de littérature est qu'il n'existe pas de lignes directrices claires entre l'administration et le parti politique au pouvoir, et que le communicateur municipal doit se fier à son propre instinct. Nous allons présenter ce qui peut l'influencer ou le guider et comment le communicateur vit les interactions internes au sein de l'administration municipale, interactions jouant un rôle clé dans ses prises de décision.

CHAPITRE 3 : Méthodologie

Notre objectif étant de comprendre comment les communicateurs municipaux vivent les interactions et les influences de leur milieu de travail « politisé », nous avons décidé d'adopter une approche plutôt ouverte afin de recueillir un maximum d'informations, soit le sondage et l'entrevue semi-dirigée. Dans ce chapitre, nous justifierons le choix de cette approche avant de présenter nos outils d'analyse et d'insister sur les limites de notre démarche empirique.

3.1 Justification de la démarche

Dans le cadre du phénomène organisationnel étudié, nous avons décidé que la meilleure façon de collecter nos données était d'interroger directement les communicateurs municipaux. En premier lieu, nous avons procédé à un **sondage**, afin de nous permettre de collecter des données chiffrables. Il s'agissait d'établir les interactions que les communicateurs municipaux vivaient avec leurs supérieurs immédiats et les conseillers politiques, s'il y avait lieu. Ces chiffres nous ont donné des bonnes bases de référence. Le nombre d'interactions constitue l'unité d'analyse, soit l'élément de l'échantillon qui sera systématiquement observé et analysé (Bonneville, 2007). Par la suite, ces données quantitatives ont été développées grâce à des **entretiens qualitatifs**, soit des entrevues semi-dirigées avec des communicateurs triés sur le volet.

Tout d'abord, le **sondage** a servi d'enquête générale pour situer les interactions entre le communicateur municipal et l'équipe politique en place dans l'administration publique municipale. Puisque nous avançons l'hypothèse qu'il n'existe pas de ligne directrice

claire entre les communicateurs municipaux et les élus politiques, il nous semblait intéressant de se baser sur des données quantitatives pour faire des liens. Le sondage a permis d'établir des liens entre des phénomènes grâce à une collecte d'information auprès d'un groupe de personnes afin de cerner leurs fonctions et habitudes dans le cadre de leur travail. Treize (13) questions fermées ont été formulées dans un sondage électronique créé grâce à la plateforme Survey Monkey, un outil accessible et facile à développer, qui compile les données pour les chercheurs au fur et à mesure que les réponses sont enregistrées. Le lien du sondage a été partagé sur le site de l'Association des communicateurs municipaux du Québec (ACMQ), et a été envoyé à travers leur bulletin électronique. L'anonymat était garanti aux treize (13) répondants qui l'ont complété.

Afin de suivre une logique inductive pour explorer le phénomène organisationnel plus en profondeur, l'**entrevue semi-dirigée** s'avère être la méthode qualitative la plus appropriée. Elle permet au chercheur d'éviter des erreurs en prévoyant à l'avance les grandes orientations qu'il veut donner à l'entrevue (Demers, 2003 : 191). Celle-ci favorise un contact privilégié avec des individus dans leurs situations de travail respectives. Les questions ouvertes permettent de commenter des situations précises ; elles servent à fournir des explications. Six individus provenant de cinq milieux distincts ont été interrogés de façon individuelle. Le groupe focus ne nous semblait pas approprié, étant donné la confidentialité de certaines informations et le risque d'influencer les réponses des autres participants.

Nous avons prôné un contact direct avec les sujets étudiés, les communicateurs municipaux. Nous cherchions des évidences quant aux pressions, influences ou expériences personnelles que vivaient ces communicateurs. Comme l'explique Boutin (1997, p. 15) :

« En recherche qualitative, il ne s'agit pas de procéder à une généralisation des résultats obtenus, comme c'est le cas en quantitatif, mais bien d'avoir accès aux catégories culturelles et aux hypothèses à partir desquelles les personnes interviewées se représentent et construisent le monde. »

Bonneville, Grosjean et Lagacé (2007 : 157) précisent quant à eux, que l'approche qualitative vise la compréhension d'un phénomène social.

3.2 Critères de recrutement

Après une analyse sommaire des organigrammes de différentes municipalités ciblées, les organisations et leurs structures divergeaient grandement et ne pouvaient donc être comparées sur les mêmes bases, ce qui allait grandement affecter notre réflexion (Annexes, tableau 2). Selon l'importance de la ville (en termes de population et densité géographique), les équipes sont plus importantes ou plus réduites (Annexes, tableau 3). À titre d'exemple, à la Ville de Gatineau, en janvier 2014 on comptait 22 personnes au Service des communications, alors qu'une seule personne s'occupait au même moment des communications au sein de la municipalité de Cantley.

Afin de se rapprocher des communicateurs municipaux au sein des administrations publiques à l'étude, des critères précis ont été établis. D'emblée, nous souhaitions cibler des relationnistes occupant des responsabilités de porte-parole au sein de la même organisation publique depuis au moins cinq ans. Leur stabilité et connaissance de

l'organisation nous semblait primordiale, puisqu'ils auront pris leurs habitudes et connaîtront suffisamment les rouages internes. De plus, les communicateurs ciblés devaient donner des entrevues médiatiques, que ce soit à la caméra ou aux médias imprimés, au moins deux à trois fois par mois – cette régularité allait démontrer leur maîtrise de la scène publique et de la confiance que leur accorde leur employeur. Finalement, et élément clé de la recherche, ils ne devaient jamais avoir été élus, et n'auraient pas d'aspirations politiques connues. Cette notion était critique pour le travail, puisque le souhait était justement de vérifier comment se situe ce relationniste qui fait preuve d'absence d'opinion partisane.

Dans le cadre du sondage, la démarche de commodité a été basée sur la disponibilité des répondants, lors d'évènements distincts regroupant des communicateurs municipaux, tel que les assises annuelles de l'Union des municipalités du Québec ayant lieu en mai 2014 à Gatineau. L'UMQ est une organisation composée de 300 municipalités membres et représente les intérêts de ses membres auprès des gouvernements. Depuis sa fondation en 1919, l'UMQ a pour mission de « Représenter les intérêts de ses membres auprès des gouvernements, d'offrir un éventail croissant de services et privilèges commerciaux et d'assurer que ses membres soient les mieux informés du monde municipal via ses publications, activités et formations.»⁹ Les assises de l'UMQ regroupent à la fois des fonctionnaires et des politiciens, et nous souhaitons installer un kiosque à l'entrée des évènements afin de cibler les participants recherchés. L'UMQ n'a toutefois pas tardé de nous diriger vers l'Association des communicateurs municipaux du Québec, qui a comme mission de « servir de lieu d'échange et de rencontre entre les responsables de la mise en

⁹ Site web de l'UMQ : <http://umq.qc.ca/a-propos/mission-et-historique0>, visité le 10 janvier 2017.

place et du fonctionnement des mécanismes de communication municipale relatifs à l'information, aux relations publiques et à l'accueil ¹⁰». Ce regroupement s'appuie sur le code de déontologie de la Société des relationnistes du Québec, selon lequel le membre doit se conformer aux normes les plus strictes d'honnêteté, d'exactitude et de véracité, et ne pas diffuser sciemment une information fausse ou trompeuse. Cette association est composée uniquement de communicateurs municipaux, ce qui n'est pas le cas de l'Union des municipalités du Québec. Ainsi, une fois cette distinction faite, le souhait était de distribuer un sondage lors du colloque de l'ACMQ ayant lieu du 13 au 15 mai 2014, à Victoriaville, tout de suite après les inscriptions, et remis de façon systématique à tous les participants inscrits au colloque.

Après que notre présence ait été refusée au colloque, le sondage a finalement été envoyé à travers le bulletin électronique de l'ACMQ en mars 2014. Après le colloque, il était aussi disponible sur le site de l'ACMQ. ¹¹ Ainsi, les communicateurs étaient libres de compléter le formulaire en temps opportun. Les répondants avaient le choix de laisser leurs coordonnées et d'indiquer leur intérêt à participer plus activement à l'étude. Le sondage était composé de 15 questions fermées et de deux questions à développement. L'échelle par intervalles de type Likert (Bonneville *et al*, 2007, 81) a été utilisée pour graduer les interactions avec les élus.

3.3 Échantillon recruté parmi les communicateurs municipaux du Québec

¹⁰ <http://www.acmq.qc.ca/association/mission/>, visité le 10 janvier 2017.

¹¹ ACMQ : <http://www.acmq.qc.ca/autres-pages/sondages>, visité le 10 janvier 2017.

Il a été plus problématique qu'escompté d'obtenir une participation des communicateurs au sondage analytique, distribué par voie électronique. Il a fallu de nombreuses relances et des contacts avec diverses personnes du comité exécutif de l'Association des communicateurs municipaux du Québec avant d'obtenir l'autorisation de diffuser le sondage dans le bulletin interne de l'association et sur leur site Web. Plusieurs contacts ont été nécessaires avec le président et la vice-présidente, qui se montraient intéressés par le projet, mais voulaient l'entériner par l'ensemble du conseil d'administration, se regroupant une fois par mois. Il a donc fallu attendre ce consensus, qui n'est venu qu'au bout de trois mois.

La Ville de Québec dispose d'une politique de communication pour son vaste Service des communications. La structure de leur autorité et hiérarchie aurait été intéressante à analyser selon la perspective de Weihemer. Or, nous n'avons pas réussi à parler à un communicateur municipal de la région de la capitale nationale. La lettre d'information a bel et bien été envoyée à la directrice des communications, et une chargée de communication qui s'était montrée intéressée par le projet. Celle-ci a répondu à quelques questions de la chercheuse au téléphone dans le cadre du processus de recrutement, mais toutefois, elle ne voulait pas s'adonner à l'exercice officiel et complet tant que la directrice ne donnait pas son accord.

Entretemps, afin d'accélérer la diffusion du sondage, des lettres d'information sur le sujet de recherche ont été envoyées aux services de communication des villes ciblées, repérées grâce au répertoire du Ministère des Affaires municipales (au moins 3 villes ciblées par

région administrative). Cette procédure avait au préalable été entérinée par le Bureau éthique et d'intégrité de la recherche de l'Université d'Ottawa ; en fait, aucun communicateur municipal ne pouvait participer à la recherche sans l'autorisation préalable de son supérieur immédiat. Cette autorisation n'était toutefois pas nécessaire pour la partie sondage, puisque l'anonymat y était garanti. Certains communicateurs n'ont pas répondu à toutes les questions du sondage, alors que ceux qui étaient confortables avec toutes les questions se portaient volontaires pour participer à l'entrevue semi-dirigée, ce que nous avons pu valider lors des entretiens.

Nous avons réussi à obtenir les réponses de treize (13) participants au total au sondage. Les treize participants ont répondu presque à la totalité des questions, les deux dernières étant ouvertes et dirigeant vers le consentement pour l'entrevue semi-dirigée.

Les communicateurs intéressés ont contacté directement la chercheuse. Ainsi, 7 participants ont laissé leurs coordonnées, même s'ils ne répondaient pas tous aux critères de présélection (soit l'importance de la ville en termes de densité, ancienneté, et rôle de porte-parole au sein de la municipalité). Il a fallu relancer ceux qui avaient indiqué être intéressés à y participer pour leur expliquer davantage le but de la recherche. En effet, on ressentait une certaine résistance et crainte de répercussions : il a fallu assurer à maintes reprises la totale confidentialité. Aussi, dans certains cas les communicateurs ne se sentaient pas tout à fait à l'aise de répondre, ne détenant pas suffisamment d'expérience sur le terrain ou avec les élus. Une seule dame nous a indiqué qu'elle craignait la réaction du Cabinet du maire si elle s'adonnait à un tel exercice. La méthode « boule de neige » a

été employée surtout pour les plus petites municipalités, où les communicateurs se côtoient davantage, qui ont fait circuler la demande dans leur réseau. L'objectif initial était de recruter six (6) participants dans le domaine municipal québécois, en provenance de cinq villes différentes. Tous les communicateurs recrutés avaient signé une clause de confidentialité afin de les assurer de leur anonymat, incluant la ville qu'ils représentaient.

Une fois que le formulaire avait été signé par le supérieur immédiat – le directeur des communications dans les six cas – les six formulaires ont été transmis au Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche de l'Université d'Ottawa. En fin de compte, cette collecte de donnée s'est étalée sur une année complète, et en septembre 2014, nous l'avons complétée.

Le questionnaire de l'entrevue semi-dirigée était reparti en huit (8) questions ouvertes (annexe 9). Étant donné que les six communicateurs avaient au préalable répondu au sondage en ligne, les questions ouvertes de l'entrevue servaient à développer leurs propos. « L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude » (Savoie-Zajc, 1997 : 266). Les communicateurs municipaux ont été interrogés sur leur site de travail, l'hôtel-de-ville. Dans tous les cas, il a été possible de rencontrer les collègues de travail, et de voir la répartition des bureaux. Les interrogés avaient aussi l'occasion de présenter certains de

leurs outils de travail, tels que les gabarits des messages-clés, des discours ou des communiqués. Toutefois, le face-à-face se faisait à bureau fermé, sans témoin.

Les entrevues, dont la durée variait entre dix¹² et quarante-cinq minutes, ont été enregistrées sur un magnétophone et transcrites intégralement dans un document Word, et par condensation de données, le contenu a pu être organisé et trié. Le processus de condensation a commencé dès la phase de collecte de données, puisque nous avons eu à organiser les notes, les regrouper, les classer et les résumer (Bonneville, 2007 : 197). La transcription nous a permis de se familiariser et de s'appropriier les données. Par la suite, nous avons procédé au codage des transcriptions, afin d'en identifier les thématiques principales.

Les entrevues semi-dirigées ont été étudiées par analyse qualitative de contenu, méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. Le fondateur de l'analyse qualitative de contenu, Berelson, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication » (Raymond, 1968, page 167). L'analyse qualitative de contenu repose « sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs » (Thiétart, 2003 : 459 dans Bonneville et al., 2007 : 192). La procédure comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos (Bardin, 1977). Ainsi, les 6 entrevues semi-dirigées ont été analysées selon un

¹² Un seul répondant ne nous a accordé que dix minutes. Il était sollicité au Cabinet du maire.

principe de codage ouvert. Cette méthode a été choisie puisque la grille d'analyse n'est pas définie au départ, le codage s'est construit selon une procédure ouverte et inductive (Andreani, 2003).

Un des avantages de l'entrevue semi-dirigée est qu'elle permet au chercheur d'adapter son questionnement au cours du déroulement de l'entrevue en tenant compte des réponses, comportements et des attitudes du répondant (Bonneville et al., 2007). Toutefois, le nombre limité de 6 participants peut restreindre la généralisation des résultats à la population générale et notre recherche ne fait bien évidemment pas exception. Cependant, nous sommes tout de même très satisfaite que, dans la perspective des questions de recherche, la démarche utilisée a permis de cueillir des données pertinentes sur les interactions et influences vécues entre communicateurs municipaux et élus politiques.

Pour la partie quantitative, les réponses des participants ont été classées dans un tableau Word sans utiliser de logiciel statistique, et par la suite, nous avons pu pondérer la fréquence à laquelle ils étaient répétés par chacun des participants. Ces constats étaient fort intéressants. Nous avons alors regroupé ces unités d'analyse dans des catégories thématiques. Deux types de catégorisation ont émergé – « politisation » et « jeux d'acteurs » - qui ont ensuite été définis en trois sous-unités thématiques individuelles.

CHAPITRE 4 : Résultats et analyse

Le présent chapitre aborde les résultats obtenus avec le sondage et les entrevues semi-dirigées, et qui ont permis de répondre aux deux questions de recherche. Nous procéderons d'abord à l'analyse de contenu du sondage qui permet de quantifier nos données et développer nos réflexions grâce aux réponses à développement obtenues lors des entrevues qualitatives semi-dirigées.

4.1 Les données quantitatives

Le sondage servait à quantifier les données afin de fonder ce que nous avançons. Nous avons obtenu les réponses de treize (13) communicateurs, dont dix (10) femmes et trois (3) hommes. Douze (12) répondants ont accepté d'être identifiés en provenance de neuf (9) villes différentes. Une ville est représentée quatre (4) fois. Un représentant n'a pas voulu indiquer sa provenance. La majorité des répondants proviennent d'une grande ville, selon la répartition suivante :

Tableau 1 : Participation des répondants par ville

Ville	Répondants
Grande (50 000 habitants et plus)*	7
Moyenne (50 000 habitants et moins)	4
Petite (10 000 et moins)	1
Inconnue	1

* Répertoire des Affaires municipales et Occupation du territoire du Québec

La première partie du sondage avait pour but de décrire les caractéristiques de l'échantillon de personnes à l'étude afin de récolter de l'information sociodémographique (Bonneville *et al.*, 2007). Les quatre premières questions abordaient le genre, la municipalité pour laquelle travaillait le participant, le titre de la fonction ainsi que le nombre d'années au sein de la municipalité en question. Huit (8) communicateurs détenaient un autre titre que celui d'agent ou de chargé de communication au sein de leur organisation. Trois étaient directeurs du service des communications. Les communications et la gestion des médias faisaient toujours partie des tâches des treize (13) interrogés. Sept (7) participants détenaient entre 5 et 10 ans d'expérience au sein de l'administration municipale.

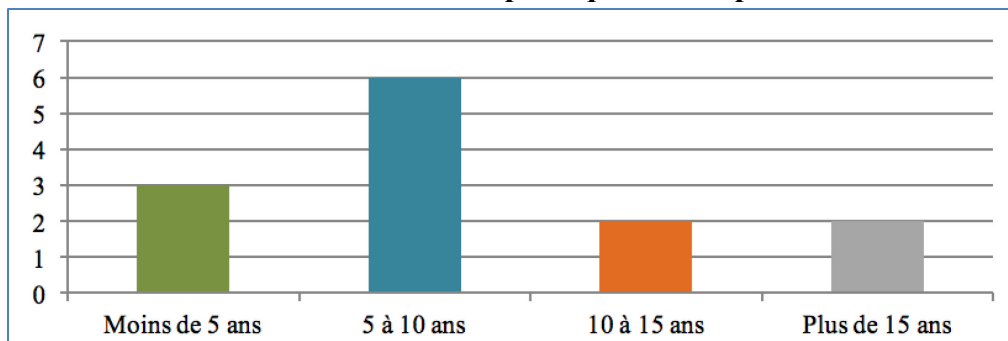
Les questions suivantes étaient de type analytique, afin de déterminer les liens ou les relations entre les opinions, les valeurs, les attitudes et les comportements des interrogés. Les douze questions étaient fermées et sept d'entre elles demandaient des réponses en gradation selon l'échelle de mesure par intervalles de type Likert. Celle-ci nous a permis de distinguer et d'ordonner des catégories le long d'un continuum. (Bonneville *et al.* 2007). Comme nous voulions mesurer des valeurs et des opinions, l'échelle a permis d'évaluer à quel point les communicateurs étaient d'accord avec une série d'énoncés en lien avec leurs fonctions dans l'administration municipale. Les répondants devaient répondre à cinq questions à choix de réponse sur une échelle de 1 à 5 permettant de nuancer le degré de fréquence (« toujours – jamais » et fréquence par semaine), et à deux questions sur une échelle de 1 à 7 permettant de nuancer leur accord (tout à fait d'accord – pas du tout d'accord). Les cinq autres questions étaient des choix de réponse.

Tout d'abord, nous avons obtenu la participation de dix (10) femmes et de trois (3) hommes. Tous les répondants sauf un ont accepté d'indiquer leur ville de provenance

Tableau 2
Quelle est la municipalité pour laquelle vous travaillez?

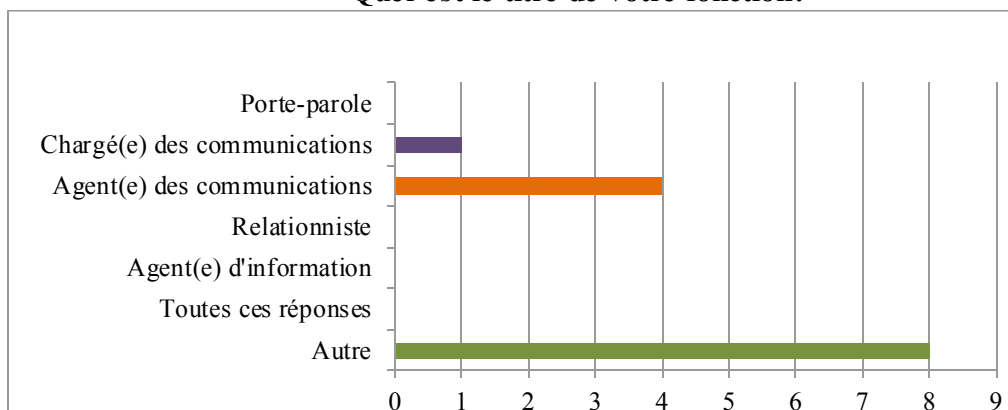
Nombre de répondants	Ville
1	Saint-Eustache
1	Baie Saint-Paul
1	Trois-Rivières
1	Montréal
1	MRC de La Vallée-du-Richelieu
1	Ville de Saint-Lambert
1	Boucherville
4	Gatineau
1	Cantley
1	Question ignorée

Graphique 1 :
Indiquez le nombre d'années de service au sein de l'administration municipale que vous représentez:



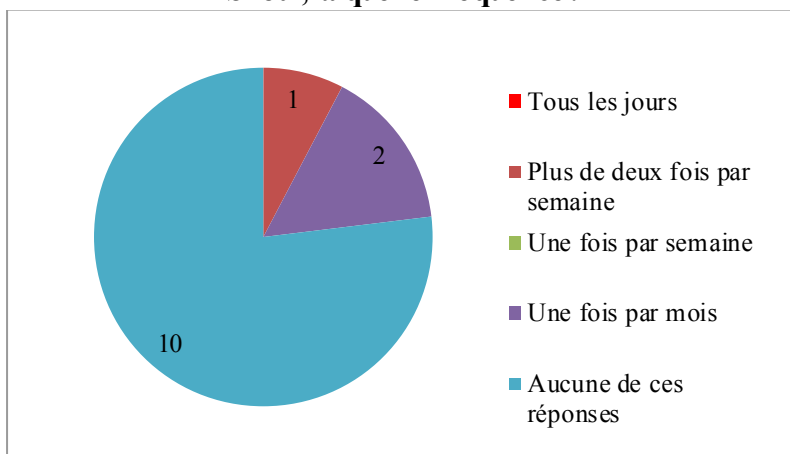
Les titres de leurs postes différaient grandement. Huit (8) communicateurs étaient directeurs ou chefs de section.

**Graphique 2 :
Quel est le titre de votre fonction?**



Nous avons demandé si les communicateurs utilisaient la plateforme électorale du parti politique en poste pour construire les messages à diffuser, afin de voir à quel point ils maîtrisent les engagements de leurs maires. À cette question, dix (10 communicateurs) ont choisi la réponse « Aucune de ces réponses », ce que nous pouvons interpréter pour un « jamais », puisque les autres options étaient mesurées dans le temps. Deux répondants ont indiqué s'en servir pour construire des messages « plus de deux fois par jour ».

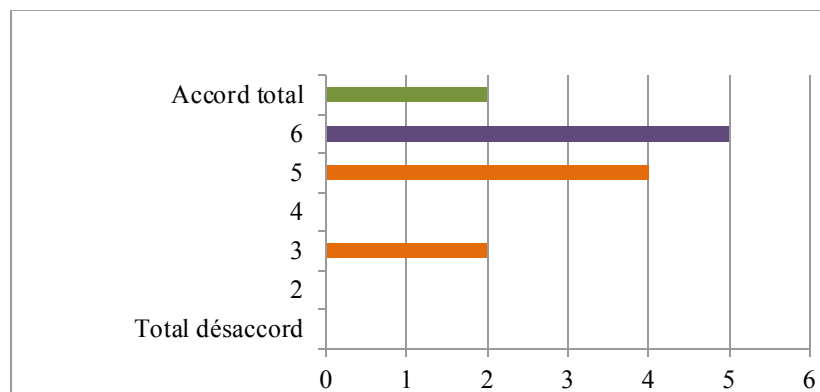
**Graphique 3 :
Est-ce que vous utilisez les engagements de la plateforme électorale du parti politique en poste pour construire vos messages à diffuser?
Si oui, à quelle fréquence?**



Nous verrons un peu plus loin que des communicateurs plus proches de leur maire vont en effet s'en servir régulièrement, puisque leur proximité tant physique que relationnelle est beaucoup plus fréquente. Nous noterons à la suite des entrevues que ce qu'ils entendent par « plateforme électorale » est dissociable de ce qu'ils entendent par « engagement politique ». Ils sont capables de faire la distinction entre les deux.

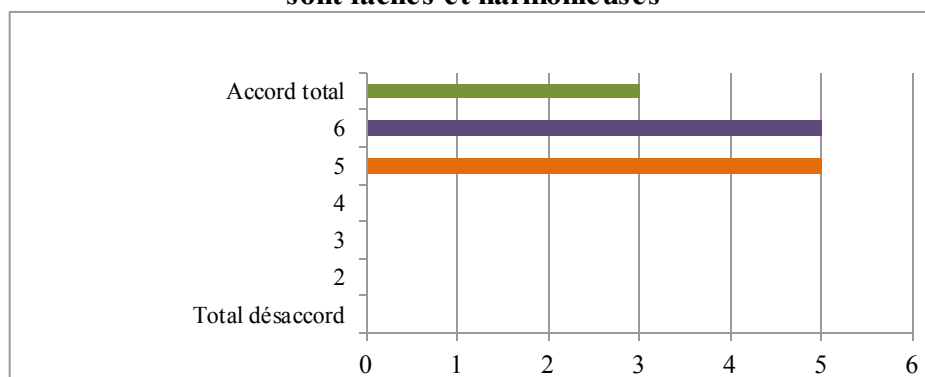
Les communicateurs ont répondu qu'ils détenaient plutôt une importante liberté et autonomie de décision auprès de leurs gestionnaires (directeurs ou superviseurs). Ils sentent que leurs supérieurs immédiats leur font confiance quant à la construction de leurs messages-clés, l'élaboration de contenu ou la diffusion d'information. Un seul a donné une note de 3 sur 7, (plutôt en désaccord) ce qui nous a été expliqué lors de l'entretien. Les approbations nécessaires des messages-clés au sein du service des communications limitaient un peu la liberté du répondant.

Graphique 4 :
Dans le cadre de mes relations avec mes gestionnaires (directeurs ou superviseur), je dispose d'une grande liberté (ou autonomie de décision)



Tous les communicateurs ont indiqué entretenir des relations faciles et harmonieuses avec leurs gestionnaires. Ici nous faisons référence à la disponibilité des gestionnaires, leur ouverture aux problèmes, et la compréhension démontrée leurs de leurs rencontres. Les répondants avaient le choix d'ajouter leurs propres commentaires à la fin de la question, mais aucun ne s'y est prêté.

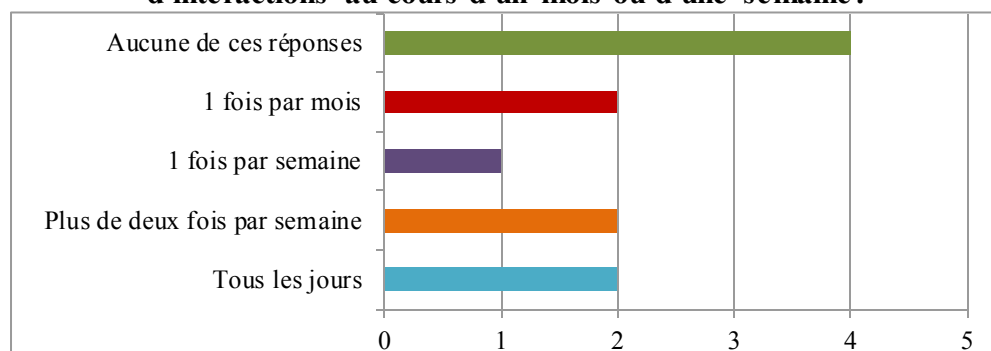
Graphique 5 :
Mes interactions avec mes gestionnaires (directeurs ou superviseurs) sont faciles et harmonieuses



Selon Alain Lavigne, les maires estiment avoir de nouvelles responsabilités en matière de communication pour justifier leur mainmise sur l'information (1995, p. 261). La fréquence des interactions avec le Cabinet du maire et les élus varie, mais demeure constante. Comme nous n'avons qu'un seul répondant en provenance d'une petite ville, il est impossible de faire le lien entre la densité de la municipalité et la composition de son administration municipale. Nous verrons dans l'entrevue qualitative que les interactions directes avec le Cabinet du maire sont plus fréquentes dans les villes petites et moyennes en raison de la hiérarchie minimale et de la proximité des bureaux.

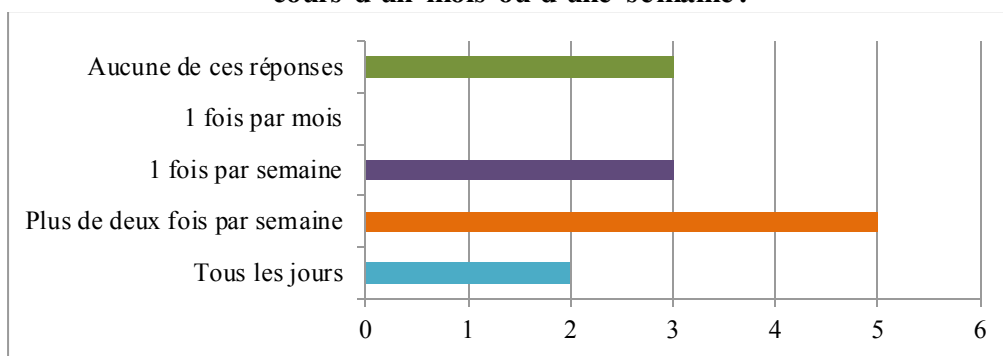
La différence dans les territoires des villes, leur budget annuel et les populations respectives ont eu un impact sur les résultats. Le nombre d'interactions avec le maire ou ses conseillers est beaucoup plus grand dans les petites municipalités. À l'inverse, dans les grandes villes, l'interaction est moindre où on compte plusieurs paliers hiérarchiques. Plus le rôle de la ville en tant que pôle commercial ou centre touristique international est important, plus la ville est dotée d'un service des communications important et d'un cabinet politique dont le mandat est partisan. La politisation partisane de l'information d'un gouvernement municipal s'explique par la double structure de communication des grandes villes, où l'information partisane est réservée à l'équipe politique du maire, alors que l'information administrative est gérée par les communicateurs municipaux (Lavigne 1995, p. 242). Par exemple, le principal objectif du Service des communications de la Ville de Québec est « *d'assurer, en étroite liaison avec les autorités de la ville, la coordination de l'information émanant des différents services de la ville et l'établissement de relations suivies entre la ville et les divers paliers de gouvernement, les organismes publics, les médias d'information et les citoyens en général.* » (Ville de Québec, règlement no. 2569, p.1). Les municipalités comptant moins d'effectifs dans le cadre de cette recherche ne s'appuient pas sur de tels règlements.

Graphique 6 :
Interaction avec le Cabinet politique : quelle est la fréquence et le nombre d'interactions au cours d'un mois ou d'une semaine?



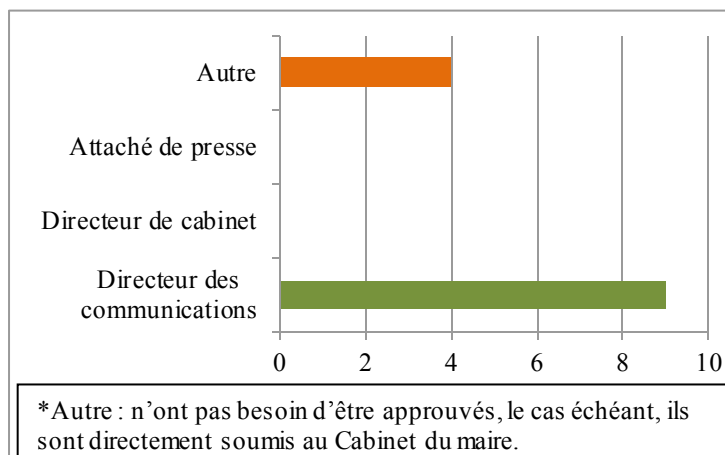
En dehors de leurs échanges avec les élus, les communicateurs ont confirmé devoir répondre aux questions des journalistes. Que ce soit par courriel ou par téléphone, les communicateurs reçoivent des demandes d'information, de précision et des demandes d'entrevues. Ces demandes consistent aussi en des interactions régulières. Le graphique 8 nous démontre que ces interactions sont fréquentes, soit deux fois par semaine au moins pour cinq (5) communicateurs. Seulement deux répondants ne communiquent qu'une fois par mois avec les journalistes.

Graphique 7 :
Interaction avec les médias : quelle est la fréquence et le nombre d'interactions au cours d'un mois ou d'une semaine?



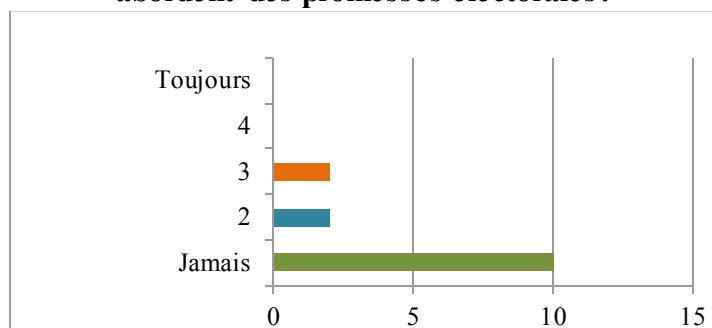
Lors de ces demandes en provenance des médias, les communicateurs fournissent des messages clés au Cabinet du maire. Ces messages sont approuvés à 70 % des cas par la Direction des communications des villes ciblées. L'approbation des messages par une autre entité n'était pas spécifiée. Dans 92 % des cas, les échanges d'information avec le Cabinet du maire se font par courriel, ensuite à 60 % lors de rencontres au Cabinet sans convocation, et à 45 % lors de rencontres avec convocation, qu'elles soient hebdomadaires ou ponctuelles.

Graphique 8 : Les messages-clés sont approuvés par quelle entité?



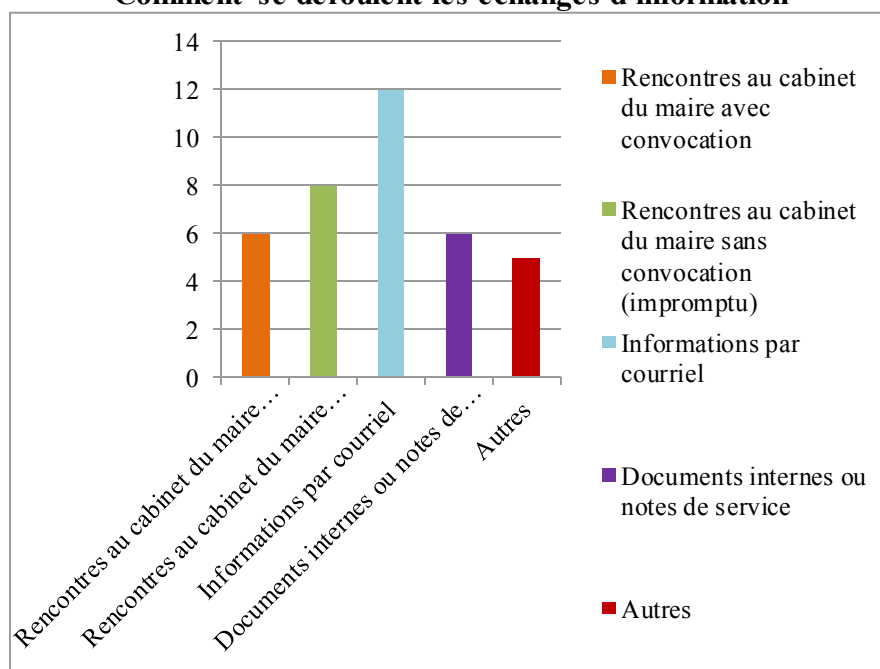
Dix (10) communicateurs sur treize (13) disent ne pas toucher du tout à ce qu'ils considèrent être la plateforme électorale du maire ou des élus lorsqu'ils ont à traiter des demandes des médias. Ils ne font qu'expliquer ce qui a été entériné au conseil, sans le justifier. Leur travail est avant tout administratif. Il y a donc corrélation avec leur position quant à la construction des messages (question 5), où dix répondants indiquaient également ne jamais s'appuyer sur la plateforme électorale pour produire les messages à diffuser.

Graphique 9 :
À quelle fréquence les sujets abordés avec les médias dans vos messages-clés abordent des promesses électorales?



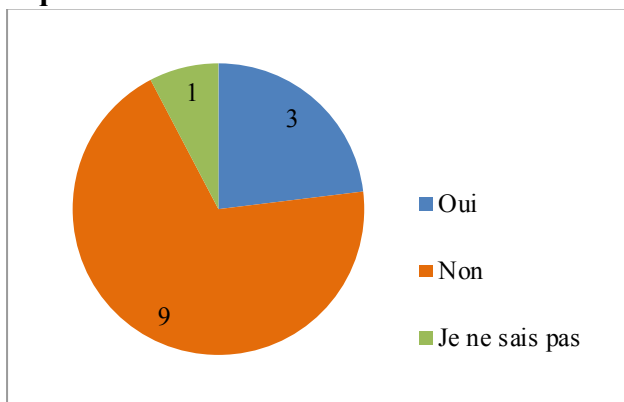
Puisque onze (11) communicateurs provenaient de grandes ou moyennes villes, un Service des communications est en place au sein des administrations qu'ils représentent, et ils répondent directement du directeur des communications. Nous n'avons pu savoir par le sondage auprès de qui les huit (8) directeurs obtenaient leur approbation. Les entrevues qualitatives ont permis d'élaborer sur le sujet (section « Expérience professionnelle », page 66).

Graphique 10 :
Comment se déroulent les échanges d'information



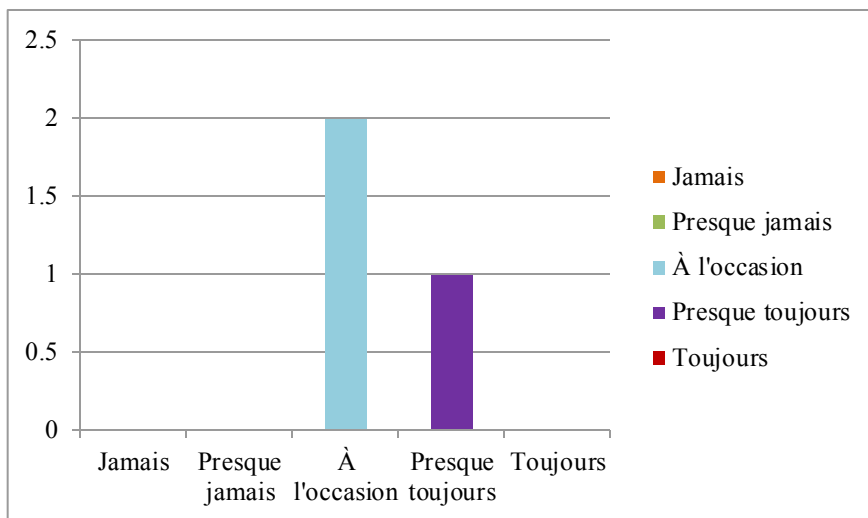
Finalement, fait étonnant, pour neuf (9) répondants (75 % des cas), aucune politique de communication interne n'existe au sein de l'administration municipale. Les quatre répondants qui déclarent en posséder une affirment qu'elle est presque toujours respectée (choix 4 sur une échelle maximale de 5, le 5 signifiant « toujours »). 90 % des répondants n'étant pas dotés de politique de communication interne s'entendent pour affirmer que celle-ci les aiderait dans leurs fonctions.

Graphique 11 :
Est-ce qu'une politique de communication existe au sein de votre administration?

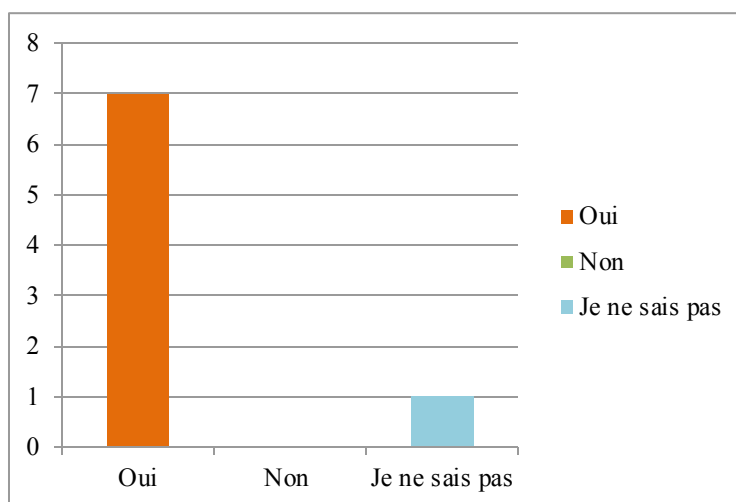


Neuf (9) communicateurs ont confirmé se fier sur une politique de communication. Selon notre hypothèse, c'est grâce à cette politique des communications que les messages demeurent administratifs. Tel que mentionné au Graphique 6, les pouvoirs et attributions du Service des communications sont précisés dans la politique des communications ou le règlement la concernant. Le directeur du Service des communications agit comme éditeur pour tout contenu publié dans le bulletin destiné aux citoyens ou sur le site Web de la Ville. Ces données ont été validées durant les entrevues qualitatives sur le sujet.

Graphique 12 :
Si oui, est-ce que cette politique de communication interne est respectée dans le cadre de vos fonctions?



Graphique 13 :
Si non, est-ce qu'une politique de communication interne vous aiderait dans vos fonctions?



• Question ignorée : 5

Une première analyse de ces données permet de constater que les municipalités concernées avaient à gérer quotidiennement les demandes du Cabinet du maire et des journalistes sans être munis de politique de communication interne qui pourrait les guider. Notre première interprétation est que le communicateur municipal se fie à son instinct et à son jugement pour tracer la ligne entre la demande politique et apolitique. L'instinct s'apparente ici à l'intuition, définie en philosophie ainsi qu'en psychologie comme une manière rapide d'évaluer une situation en la mettant en rapport avec des situations similaires déjà connues (Serina, 2013). La théorie des types psychologiques de Carl Jung repose sur la notion de préférence entre deux polarités : la dimension de la perception – soit comment nous percevons les choses – certains sont de type intuition, d'autres sont de type sensation (les cinq sens). L'intuition représente donc une des polarités de notre mode de perception. Ainsi, le communicateur puise dans sa connaissance et son expérience pour prendre des décisions et livrer des messages. Afin

d'en connaître davantage sur les effets de l'absence d'une telle politique interne, nous avons donné l'option aux participants de répondre à l'entrevue semi-dirigée.

Dans les petites municipalités rurales où les bureaux de l'agent de communication se retrouvent directement en face du bureau du maire, les échanges sont beaucoup plus constants et souvent informels. La proximité physique crée une familiarité quasi naturelle. D'un autre côté, dans les plus petites municipalités, les partis politiques sont quasi-inexistants, ou alors ils sont largement majoritaires. La question de la nécessité des partis politiques est abordée par les citoyens dans les tribunes et lors des séances du conseil municipal d'une des villes interrogées, selon les commentaires fournis par une répondante du sondage sous le sceau de l'anonymat. Le fonctionnement est alors différent, selon une répondante de l'entrevue :

R6 : « Non, il n'y a pas de parti politique. Ici (...) les élus siègent au conseil et sur des comités. À chaque année, il y a une douzaine de comités différents, par exemple les cours d'eau, parce qu'il y a toujours des gens qui travaillent dans les différents départements ici, mais ils relèvent aussi d'un comité, donc les employés relèvent du comité, par exemple la coordonnatrice a un comité avec des élus, à tous les mois des rencontres mensuelles, puis elle relève d'eux donc si jamais il arrive quelque chose au comité de cours d'eau, je vais plus entendre parler de la part de la coordonnatrice plutôt que (de l'élu). »

Au sein d'une plus grande ville, l'écart entre le bureau des communications et celui du maire et des conseillers politiques est plus important. Dans une métropole comme Montréal, l'organigramme compte des nombreux niveaux hiérarchiques, incluant quelques bureaux de communications de chacun des arrondissements. Sur les treize communicateurs interrogés, seulement deux (2) répondants avaient parfois recours (soit

moins de deux fois par mois) aux promesses de la plateforme électorale, et ils provenaient de grandes villes.

4.2 Les entrevues qualitatives

Le sondage a permis de confronter notre hypothèse à des données à valeur numérique. Par la suite, nous avons procédé aux entrevues qualitatives en ayant retenu des réponses de six (6) répondants en provenance de cinq (5) villes différentes. Comme l'indique Deslauriers : « Le but de l'entrevue est de savoir ce que la personne pense et d'apprendre des choses qu'on ne peut observer directement, comme les sentiments, les idées et les intentions. » (1991, 34). Grâce aux conversations avec six communicateurs municipaux, nous avons pu obtenir leurs réflexions, commentaires et impressions quant à leur rôle. Afin de laisser cours à leur propos sans les influencer, les questions étaient posées librement (voir Annexe 9). Les communicateurs ont élaboré sur les questions préalablement posées dans le sondage. Pour les entrevues qui se sont prolongées, nous avons pu recentrer les propos des communicateurs quand ceux-ci s'éloignaient de la thématique abordée (Bonneville *et al.*, 2007 : 178). Les communicateurs qui ont accepté de s'adonner à l'exercice appréciaient grandement leur travail et leurs fonctions, s'y sentaient à l'aise, et détenaient des relations cordiales avec leur supérieur immédiat et les conseillers politiques en poste. Cet examen approfondi a permis de dégager les thématiques les plus importantes, et de classer leurs réponses selon le cadre théorique retenu, soit la politisation de l'information et les interactions des jeux d'acteurs.

4.2.1 Les verbatim : Unités thématiques

Les entrevues ont permis aux communicateurs d'élaborer sur les réponses fermées du sondage. En écoutant les enregistrements et en parcourant la transcription à maintes reprises, le codage nous est apparu. Les mêmes mots revenaient dans toutes les entrevues. Nous avons compté ces mots à force de répétition et les avons classés sous deux catégories thématiques : « **politisation** » et « **interaction - jeux d'acteurs** ». Par la suite, nous avons inséré des sous-catégories : les termes conseillers/conseil, médias et administration ont été comptabilisés sous « politisation ». Les mots « expérience », « confiance » et « influence » ont été classés en tant que thèmes principaux sous la catégorie « jeux d'acteurs ». Les termes de la triade sont apparus dans cet ordre d'importance : expérience (n = 33), confiance (n = 17), influence (n = 10). Nous avons aussi associé des mots avec chacun des termes : expérience (travail, outil, *background*, passé), influence (messages reçus, rencontres, demandes, pression) et confiance (liens, relations, interactions).

Nos unités thématiques se définissent comme suit :

- 1- **Politisation** : Notre définition de politisation de l'administration publique est associée au contrôle du politique sur l'administratif, c'est-à-dire que celui-ci prime sur les communicateurs municipaux. Lors de nos entrevues, à chaque fois qu'un des participants indiquait qu'il devait défendre la position ou la plateforme électorale du maire en poste, nous l'identifions comme un « contact politique ». Dans la même veine, les interactions avec les médias et les communicateurs

municipaux sont vus comme des « contacts politiques » lorsqu'ils abordent des sujets en provenance du Cabinet du maire.

2- Jeux d'acteurs :

a) Expérience : L'expérience telle que définie dans cette recherche souhaitait capter la connaissance ou la pratique acquise sur le terrain au fil du temps. « Le concept d'expérience, se présente comme une remise en cause de la dominance de la théorie sur la pratique : avoir acquis de l'expérience c'est avoir appris non seulement pour l'activité, mais dans l'activité même, par opposition à l'application de savoirs dans l'activité. Cette remise en cause peut aller jusqu'à la disqualification de la théorie comme étant totalement étrangère à l'expérience, voire néfaste à son développement ou à sa réalisation » (Zeitler, 2012, p. 107). L'expérience est valorisée en milieu de travail. En relations publiques et en communications, elle se manifeste par un réseau de contacts important qui aide à effectuer son travail. L'expérience a été vécue, elle est donc endossée.

b) Influence : Simmel s'intéressait à l'influence dans le jeu d'acteurs, et l'étude des mécanismes qui rendent possible l'interaction entre individus. « Les hommes influent les uns sur les autres, les uns le font ou souffrent quelque chose, présentent de telle manière d'être ou de devenir parce d'autres sont là et s'expriment, agissent ou éprouvent des sentiments » (Simmel, 1908b, p. 59). Chaque individu est une unité isolée aux « contenus vitaux » distincts. Par ses actions isolées, chaque individu influence l'autre, ce que Simmel nomme l'influence réciproque : l'un exerce un effet sur l'autre. Toutefois, l'influence agit

sur des modes subtils, non pas afin de saturer le récepteur par des messages simples et directs, mais pour qu'il puisse fâsse preuve de sens et se fier à son jugement. Le récepteur est ainsi amené à changer de paradigme de sa propre volonté. L'influence ne doit pas ici se confondre avec la manipulation ou la désinformation (Juillet et Racouchot, 2012, p. 162).

- c) **Confiance** : Puisque les relations publiques se situent entre les sciences sociales et les sciences de la gestion (Gagné, 2012, p. 84), nous avons retenu une définition de Mangematin et Thuderoz (2003), qui avancent que la confiance peut être définie comme étant un état social préexistant, tel une sorte de capital relationnel résultant d'interactions passées ou répétées, par exemple. La confiance peut encore être perçue comme une situation qui se construit au cours de l'action. Selon ces chercheurs, la confiance peut également être un objectif (vouloir restaurer la confiance, par exemple) ou alors une forme relationnelle opposable à d'autres formes (par exemple, le contrôle versus la confiance). La confiance est aussi une forme de croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer qu'elle puisse nous tromper, trahir, ou faire preuve d'incompétence¹³. Simmel considérait que « *sans la confiance des hommes les uns envers les autres, la société tout entière se disloquerait...* » (Thuderoz, 1999, p. 282).

¹³ Centre national de ressources textuelles et lexicales, France, <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/confiance>, visité le 30 mars 2017.

Selon le nombre de fois qu'un des termes des deux unités thématiques était prononcé par les répondants, nous l'associons avec les intervenants de l'unité « politisation ». Ainsi nous avons constaté que les mots « conseillers, conseil, maire » sont apparus moins fréquemment que les « médias et journalistes ». Il s'avère que l'interaction avec les médias et les journalistes est plus fréquente au quotidien, et que c'est pour préparer les réponses à leurs questions que les communicateurs devaient surtout rencontrer le maire ou les conseillers. Ce que nous avons identifié comme « politisation – contact politique » se vit surtout avec ces représentants des médias par les communicateurs. Les répondants ont indiqué devoir tracer la ligne avec les journalistes, qui ne distinguent pas toujours leur rôle apolitique.

4.2.2 Grille de codage

Le codage explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations (Berg, 2003). Avant d'entamer les entrevues, nous avons une idée bien établie du type des réponses qui pouvaient être cumulées. Les participants ont répondu abondamment à chacune des questions, se permettant d'en ajouter librement. L'ancrage par thématique, en tenant compte des points de vue parfois objectifs, émotionnels ou personnels de nos participants, s'avère à la fois inductif et déductif puisque les catégories thématiques sont liées directement à la problématique de recherche et aux thèmes que nous avons abordés lors des entrevues semi-dirigées (L'Écuyer, 1987 dans Bonneville *et al.*, 2007).

Tableau 3 : Unités thématiques tirées des verbatim

Répondants	R. 1	R. 2	R. 3	R. 4	R. 5	R. 6	Total
Unités thématiques							
1. Politisation							
1.1 Conseillers, conseil, maire	6	2	5	2	13	1	29
1.2 Médias, journalistes	5	1	13	9	9	5	42
1.3 Administration, fonctionnaires	1	2	3	1	4	2	13
2. Jeux d'acteurs							
1.1 Expérience (travail)	6	3	6	9	4	5	33
1.2 Influence (messages)	2	1	2	1	2	2	10
1.3 Confiance (liens)	3	2	2	5	2	3	17

R1, R2, R3, R4 et R6 proviennent de grandes villes, R5 d'une ville moyenne

Rappelons que la première catégorie « Politisation » servait surtout à comptabiliser la fréquence de leurs interactions ou références aux acteurs que les communicateurs côtoyaient : le politique (conseillers, conseil, maire), les représentants des médias (journalistes, reporters) ou encore l'administration (supérieur, directeur des communications, directeur général).

4.3 Résultats des entrevues

La prépondérance des contacts des communicateurs municipaux est attribuée aux médias et aux journalistes. C'est avec eux que les communicateurs transigent le plus fréquemment sur des dossiers municipaux. Lorsque les journalistes ne peuvent obtenir une citation en provenance du Cabinet du maire, ils peuvent se servir des paroles du communicateur. En ce sens, ils doivent défendre leur rôle apolitique avec les journalistes avant tout, et justifier leur position de fonctionnaire :

R4 : « Ce qu'un journaliste veut, c'est avoir une position claire, nette et précise, et idéalement en antagonisme avec l'autre position qu'ils ont exposée. Thèse, antithèse, synthèse, controverse. N'importe qui tant qu'ils ont

une position, ils sont contents de l'avoir. Mais c'est bien meilleur quand c'est un politicien qui la donne. Ils s'en foutent de moi. Si tout ce qui reste c'est moi, ils vont me citer moi. Ils vont me citer, « Selon le porte-parole de la ville, ou selon le porte-parole du maire... » Ils vont toujours ramener au pouvoir politique. Je ne suis qu'un instrument, je suis à la limite de « casualty of war ». Ils veulent des politiciens. »

À la lumière des entrevues, une certaine incompréhension du milieu municipal serait généralisée chez les représentants des médias, ce qui rend la tâche de communicateur municipal plus complexe auprès des journalistes, même si les journalistes comptaient déjà de nombreuses années d'expérience sur le terrain « municipal ».

R4 : « C'est que bien que ces gens-là me connaissent bien, ils ne connaissent pas très bien l'organisation dans laquelle je travaille, ils ne connaissent pas l'environnement dans lequel je travaille, donc pour eux, un fonctionnaire ou un politicien, on fait la même affaire, on travaille tous pour la ville (...). »¹⁴

Les journalistes connaissent bien les communicateurs personnellement, puisque les réseaux professionnels s'entrecroisent, et ils se sont connus dans d'autres fonctions. Toutefois souvent le milieu municipal est méconnu des journalistes. Ils n'ont jamais eu à occuper le poste de relationniste, donc ils « assument » ce qu'est ce rôle (R4). Même si le journaliste compte plusieurs années d'expérience sur le terrain « municipal », il ne saisit pas toujours la notion d'apolitique ou d'information purement administrative.

D'un autre côté, la proximité et la connaissance des médias grâce à l'expérience des communicateurs municipaux permettent de tisser des liens. Les relations sont plus harmonieuses, plus spontanées, ce qui permet aux communicateurs de mieux réaliser leur travail quand ils ont besoin des journalistes pour la promotion d'une nouvelle, d'une inauguration ou d'une résolution, par exemple.

¹⁴ Pour faciliter la lecture, nous avons corrigé la syntaxe de certaines réponses.

R1 – « Pour avoir occupé le poste pour de nombreuses années... ça permet aussi de tisser des liens avec les médias, on se connaît depuis plusieurs années, puis ça permet aussi d'atténuer des choses, de faire des bémols sur certains dossiers, de retenir certaines situations ou des informations avant de les lâcher, puis d'avoir des contacts plus privilégiés, qui permettent aussi de faire passer des nouvelles qui ne passeraient pas nécessairement, ailleurs, ou suggérer des choses parce qu'ils me connaissent... des sujets et des dossiers. »

La relation avec les journalistes est une médaille à deux côtés. D'une part les communicateurs ont besoin d'eux pour diffuser leurs messages. D'autre part, ils ont besoin que ces messages soient bien compris. Cette dualité amène des ajustements nécessaires avec les journalistes dans le cadre de leurs interactions. Ce qui nous amène sur la piste du « conflit » de Simmel, qui voyait celui-ci comme forme de socialisation. Simmel établit l'existence de mouvements convergents et divergents aussi bien chez l'individu que dans la société (Duhaime, 2001). Ces forces « attractives et répulsives » donneraient à la société sa forme: « La société a besoin d'un certain rapport quantitatif d'harmonie et de dissonance, d'association et de compétition, de sympathie et d'antipathie pour accéder à une forme définie » (Duhaime, 2001, p. 7). Aussi nécessaires l'une que l'autre, ces forces ont toutes deux une valeur positive pour la société. Le rôle des communicateurs municipaux gagne en importance en raison de ces ajustements nécessaires avec les journalistes. Ce sont seulement les communicateurs qui peuvent mettre la communication au premier plan d'importance dans l'administration. Duhaime suggère que les oppositions et les désaccords font partie intégrante des relations sociales, ce qui se manifeste aussi dans les relations intimes.

La recherche portant sur les interactions internes entre les communicateurs municipaux (l'administration) et le parti politique (le maire et les conseillers), la question des médias n'a pas été approfondie. Nous n'avons pas interrogé de journalistes municipaux. Toutefois, les communicateurs municipaux sont unanimes : la ligne apolitique est beaucoup plus mince quand ils s'adressent aux journalistes. Il y a alors souvent zone de tension. Les six répondants ont été fermes à ce sujet : même s'ils connaissent très bien leurs dossiers administratifs, c'est la position politique qui intéresse les journalistes. Ils se font un devoir de présenter les faits et de les expliquer – telle une inauguration de parc, une résolution pour un nouvel amphithéâtre, à titre d'exemple – et de ne pas avoir à justifier la décision du conseil municipal. Les décisions du conseil municipal sont débattues à l'interne.

4.3.1 Interactions avec le Cabinet du maire

Les relations des communicateurs avec le Cabinet du maire ont été abordées abondamment par la suite. À la question : « Comment le Cabinet vous interpelle-t-il? », deux (2) répondants ont indiqué que les rencontres se tenaient sur une base régulière :

R1 : « C'est quotidien. De façon officielle, il y a une rencontre à toutes les semaines pour planifier l'ordre du jour, les assemblées à venir avec le Cabinet du maire, mais le reste est assez informel. Il y a, avec les directeurs de service, une rencontre par semaine aussi, mais le reste est assez informel entre le Cabinet du maire et son attaché de presse. Ça, avec son attaché de presse, ça peut aller jusqu'à quinze fois par jour. »

R3 : « (Interactions) Tous les jours. Je fais quoi, environ 300-400 textes par année pour le Cabinet du maire, plus les réceptions, mettons une-deux par semaine... (...) On n'a pas de réunions, on a des habitudes de travail. Moi je reçois des demandes de discours. Moi je vais remplir cette fiche, je vais faire

le texte qui vient avec les détails. Les gens du cabinet m'écrivent, et me disent qu'aujourd'hui (...), autant que possible la semaine prochaine, tel conseiller va être à telle place, voici les détails. »

Dans le cas d'un nouvel élu, d'un nouveau Cabinet du maire, les rencontres sont planifiées :

R4 : « Avec le Cabinet (on se rencontre) une fois par semaine. On a un *meeting* par semaine. (...) Ma job c'est de prévoir ces entrevues. Je fais ça une fois par semaine avec le maire et ses deux attachés. Sinon je communique directement avec le maire pour lui dire " Vous allez être interrogés sur tel sujet ", alors je lui dis (...) Je me donne toujours une fenêtre, mais finalement il veut y aller. Il va me demander " qu'est-ce que tu en penses? " »

Rappelons qu'à la question sur l'utilisation de la plateforme électorale du parti politique en poste pour construire les messages à diffuser, seulement deux participants ont répondu « plus de deux fois par jour ». Nous avons constaté que ce sont les communicateurs cumulant plus de vingt ans de métier dans le domaine qui ont répondu s'en servir. Ils ont par la suite confirmé que les maires les consultaient sur les prises de position médiatiques d'envergure, ce qui leur conférait un rôle d'influence en tant que communicateur. Dans les deux cas, les communicateurs en tiraient une certaine fierté :

R : « Les communications municipales (sont) devenues un incontournable, puis la vitesse de communication et de réaction est vingt fois supérieure aujourd'hui à ce qu'elle était dans le temps. »

R3 : « Un représentant du maire faut qu'il sache où il s'en va, pis faut pas qu'il promette n'importe quoi, faut qu'il dise " voici je suis aujourd'hui au départ du Grand Prix de (...), la ville fait un certain nombre de choses pour le Grand prix, on est heureux parce que ça lui amène, et *tatata...*" C'est mon rôle de le préparer. »

R4 : « Ma job, c'est de prévoir les entrevues. Je fais ça une fois par semaine avec le maire et ses deux attachés. Sinon je communique directement avec le maire pour lui dire " Vous allez être sollicités sur tel sujet ". (...) Souvent je prends la liberté de refuser pour lui, et il est d'accord avec ça, on a réglé ça quand on s'est rencontrés. Cet homme fait beaucoup confiance à mon jugement professionnel, alors je lui dis " J'ai dit non, mais si vous voulez on

peut rappeler... ” (...) Il va me demander “ qu’est-ce que tu en penses? ”. Si je lui dis “ allez-y pas ”, il n’ira pas. »

4.3.2 Relation de confiance

La première partie des échanges se concentrait beaucoup sur les relations avec les représentants des médias. Que ces échanges soient fréquents au cours de la journée ou se limitent à deux ou trois contacts par semaine, d’emblée les répondants aux entrevues se disaient libres de répondre aux journalistes sans consulter leur supérieur. Ils connaissent les réponses, ils connaissent l’administration et leurs dossiers.

R5 : « Moi je reçois l’information, c’est aussi moi qui envoie le communiqué, c’est moi qui rejoint les journalistes, c’est moi qui les invite, c’est toujours mon nom qui est en bas pour plus d’information. C’est aussi moi qui transfère cette information à la mairesse. »

R6 : « (Les journalistes) sont contents d’avoir ce contact. Un seul point de chute, c’est du donnant-donnant avec les médias, donc je peux bâtir une relation de confiance avec eux. »

Pour former son jugement et décider ou non d’accorder sa confiance, le subordonné se fie à l’ensemble des informations crédibles signalant les intentions ou les compétences de son supérieur (Barber, 1983). Les interactions avec le Cabinet du maire sont constantes, que ce soit en raison de la proximité des bureaux du Cabinet du maire avec le Service des communications ou en raison de la méthode de travail, telles que les rencontres quotidiennes. Certains y voient un grand avantage, s’ils se comparent à d’autres institutions gouvernementales :

R2 « En fait, je nous trouve assez chanceux au niveau municipal, parce qu’il me semble qu’on a un accès direct au Cabinet autant que nous avons accès à d’autres services. Donc ce n’est pas long que les décisions se prennent à partir du moment qu’on a une situation X, (...) je veux dire les choses se règlent habituellement dans la même journée, nous n’avons pas besoin de passer par

une chaîne à n'en plus finir. Donc c'est un accès souvent direct soit, pas nécessairement aux conseillers, mais souvent au Cabinet du maire avec des directeurs de service ou la direction des communications. La hiérarchie est vraiment facile et accessible. C'est souvent deux ou peut-être trois approbations, puis ensuite de ça nous sommes bons à partir. »

Une communicatrice nous a affirmé qu'elle avait eu la conversation sur la proximité physique de son bureau avec la mairesse en poste, et les deux ont convenu que la proximité de leurs bureaux les aiderait grandement à augmenter l'efficacité de leurs échanges. Toutefois, l'ajustement n'était pas encore fait au moment de notre rencontre.

Le lien avec le Cabinet politique se tisse au fil du temps. Un événement-clé surgit à tous les quatre ans : les élections. C'est à ce moment que les communicateurs sont au sommet de leur importance au sein de l'administration. Le nouveau parti au pouvoir a en effet besoin des connaissances et de l'expérience des fonctionnaires en poste depuis plus longtemps pour connaître les rouages.

R4 : « C'est nous qui avons les dossiers, nous qui détenons l'information. Quand il y a eu les élections, ce sont les fonctionnaires qui détenaient l'information. Donc le type d'échanges a changé »

Cette dynamique met de l'avant le rôle de leader transformationnel que le communicateur représente au sein de l'administration municipale et y fait preuve d'influence. Nous constaterons que son expérience acquise au fil du temps lui procure ce rôle de leader.

4.3.3 Expérience professionnelle

L'expérience professionnelle s'avère essentielle pour les communicateurs qui cumulent plusieurs années de service, que ce soit dans le domaine des médias ou des relations

publiques. Les plus anciens nous ont clairement indiqué que leur contact préalable avec les représentants des médias leur a permis de comprendre plus facilement les demandes, et même de les anticiper. Ils peuvent aussi indiquer leurs propres limites lorsqu'ils sont questionnés par des journalistes, trop pressés de faire ressortir une histoire ou de sauter à des conclusions hâtives. Les répondants R2 et R4, ayant chacun cumulé plus de dix (10) ans d'expérience en communication municipale, ont été unanimes sur les avantages de ce lien tissé avec les journalistes. Cette expérience leur donne une certaine aisance quant à la ligne politique à ne pas franchir.

R4 : « Je te dirais que probablement 80 % de mes réflexes reposent sur mon expérience professionnelle, parce que je suis issu du milieu (des médias), je connais les gens personnellement, qui est une variable, parce que je suis capable, j'ai une relation avec ces personnes. Ce qui veut dire qu'une situation de crise quand la situation est grave, je suis capable de le désamorcer avec une blague. »

R2 : « Moi je dirais que (puisque) ça fait dix ans que je suis à la Ville, j'ai eu l'occasion d'apprendre (comment fonctionne) la "game" politique. La « game » municipale, celle de travailler avec nos clients internes, qui sont les différents services versus la direction des communications et le Cabinet.

Un autre communicateur avec un peu moins d'expérience a abondé dans le même sens :

R6 : « Mon expérience (dans le domaine des communications et des relations publiques) m'a aidée, bien c'est sûr. Même si on n'est pas dans le domaine municipal, être autant en contact avec les médias, c'est sûrement un atout. »

Nous avons rapidement pu constater que les communicateurs plus expérimentés font à maintes fois référence à leurs réflexes acquis :

« **R1** : (...) C'est parce que j'ai vécu toutes sortes d'expériences dans le monde municipal et dans les communications, et aussi par les autres emplois que j'ai occupés dans le passé. Ça fait un peu plus que quinze ans. Puis j'ai connu aussi des dimensions des villes différentes. »

4.3.4 Influence et pouvoir

Les communicateurs ont maintes fois souligné que leurs connaissances des dossiers municipaux étaient en leur faveur lors d'un changement de Cabinet du maire. Lors de nouvelles élections, ils deviennent le point de chute pour répondre aux questions des élus et les guider dans leurs nouvelles obligations. Ceci leur procure un certain pouvoir, une influence sur le fonctionnement entre le Service des communications et le Cabinet du maire. Ils se sentent importants et savent que les élus ont besoin d'eux.

R2 – Moi je fais des fiches techniques pour quand les élus sont interpellés par les médias, ou simplement par leurs relations avec les citoyens dans le quotidien, pour qu'ils soient plus au courant d'un dossier, d'être informés, parce qu'ils ne peuvent savoir tout ce qui se passent, donc c'est notre rôle au moins de les informer sur nos projets, et d'avoir le même message.

R5 : « (...) Plus j'avancé dans mes dossiers, plus j'ai fait une grande mise à niveau, donc j'ai établi une première politique des communications, un premier guide des normes graphiques, puis rendue-là, je me suis rendue compte qu'il manquait tout l'aspect stratégique des communications, les discussions auprès du conseil, établir une vision, établir des messages-clés, et c'est en rediscutant de ce repositionnement-là, avec le directeur général en collaboration avec les élus, ont décidé de repositionner mon titre, mais surtout redéfinir mon rôle au sein de l'équipe.

Les communicateurs savent que leur rôle est important et ils apprécient cette reconnaissance. Ils sont conscients que leur « input » dans la préparation d'événements, de conférences de presse et de contacts avec les médias leur est essentiel. Comme l'indiquait Simmel « les individus sont liés par des influences et des déterminations éprouvées réciproquement » (Simmel, 1981, p. 90), donc ce genre de relation peut être amené à s'inverser. Nous l'avons observé selon l'entrée en poste d'un communicateur : avant ou après les élections municipales, la relation est différente.

4.3.5 Dossiers administratifs ou politiques

Selon la durée de leur expérience professionnelle, les communicateurs se disent en mesure de faire eux-mêmes la distinction entre les dossiers dits administratifs et ceux dits politiques.

R1 : « C'est toujours un heureux mélange des deux, mais c'est toujours de pouvoir le tourner en fonction de tel ou tel dossier ou de décision administrative sur la politique, donc c'est de planifier quels sont les enjeux du jour dans les médias, les questions qui pourraient être amenées au comité exécutif, au comité généraux, alors c'est plus dans cette optique-là. »

R2 : « À mon avis ce n'est pas vraiment politique. C'est sûr que certains élus vont essayer de se faire du capital politique, sur des annonces et des événements, mais le travail à nous ce n'est pas de mettre un élu en valeur, notre rôle c'est de faire rayonner la ville. »

R4 : « Je te dirais que non seulement je n'ai jamais la même ligne (politique), c'est que je sors rarement des lignes moi. J'ai ma méthode à moi et je me rends compte qu'elle est assez peu orthodoxe, parce que je réagis... J'obéis pas aux préceptes des PR habituels, moi. (...) Moi souvent, je suis très instinctif dans ma job, je l'ai toujours été. Et...est-ce que j'ai cette faculté ou cette inconscience-là? Je suis capable de dire très rapidement, en fait dans une nanoseconde, si la question qui m'est posée, si elle est pertinente, dangereuse, et si ça va faire du millage, du chemin. »

Toutefois, les répondants avec moins d'expérience ne maîtrisent pas aussi bien cette ligne. Ils ont quelques doutes, et se fient au maire en poste :

R5 : « Puis avec ce maire-là, c'était clairement établi, puis dès mon entrée en poste, lui m'avait dit clairement "quand ce sera politique, tu ne le sauras même pas. Mêlé-toi en pas, occupe-toi en pas, quand c'est politique, c'est moi. Quand ce sera administratif, tu le sauras". Maintenant avec la nouvelle mairesse, j'essaie d'être celle qui organise les entrevues. »

Lorsque la relation est nouvelle au sein de l'administration, lorsqu'il s'agit d'une municipalité qui s'organise nouvellement en termes de communications et d'interactions avec les médias, les relations sont plus nébuleuses. La structure est définie par le communicateur municipal qui a le mandat de démontrer ce qui se faisait avant, expliquer les projets, proposer des gabarits. Deux répondants opérant au sein de municipalités plus petites ont eu comme rôle d'organiser le service de communications jusque-là inexistant. Au début de leurs fonctions, ces communicateurs exécutaient également des tâches administratives.

Lorsqu'on demande aux communicateurs d'expérience s'ils doivent préciser aux médias qu'ils ne sont pas des représentants du Cabinet du maire, et donc, des partisans de la politique, ceux-ci sont confiants que la ligne est connue :

Chercheur : « Mais est-ce qu'il vous arrive justement de faire mention de votre rôle administratif, de devoir rappeler votre rôle et de tracer la ligne apolitique?

R1 : Oui mais ils (journalistes) le savent. Puis ceux qui ne le savent pas, je les ai rencontrés pour leur dire.

Ch. Donc vous avez eu à tracer la ligne?

R1 : Pour certains qui souhaitent des fois... qui sont plus polémistes que d'autres dans leurs interventions, qui font pas nécessairement de l'information (...) ceux qui font du spectacle plus que d'autre chose, oui. »

Les trois unités thématiques cadrent avec l'étude des formes sociales de Simmel, formes qui, de manière inductive, se révèlent être de la domination, de la subordination, de la concurrence, de l'imitation, de l'opposition, de la division du travail et de la hiérarchie. Rappelons qu'une des finalités de ces formes sociales d'interactions serait politique (Racine, 1999). D'emblée, nous avons constaté que les communicateurs plus

expérimentés affirment faire de la « communication politique », comme s'ils avaient accepté ce rôle qu'ils jouaient malgré eux. Les communicateurs avec moins de dix ans d'expérience prétendent ne jamais énoncer des propos à saveur politique. Ils laissent le maire ou le conseiller s'en occuper.

Les communicateurs sont toutefois conscients que le processus d'élaboration d'un mécanisme de communication « fonctionnel » est à refaire au gré des élections :

R6 : « Je pense que ce doit être un travail continu. Je suis pas mal certaine que oui. Les élus ça change, ce n'est pas toujours les mêmes élus, ici nous en avons (plusieurs), les élections sont aux quatre ans, donc y a des dynamiques qui se créent, des fois tout dépendamment de la période, bon, on est sur tel des dossiers, y a des petites alliances, donc tout ça peut influencer les mécanismes pis comment on fonctionne... »

4.3.6 Politique de communication interne

Des six communicateurs interrogés, quatre (4) comptaient sur une politique des communications interne. De ce nombre, deux (2) communicateurs étaient en train de finaliser leur politique, qui avait déjà été approuvée par leur supérieur hiérarchique, et soumis au conseil municipal. À la question « Est-ce que cette politique vous aide dans vos fonctions? », la réponse était unanime.

R1 : « Bien, ça vient baliser. Au moment où le climat sera plus sensible. Ça nous permettra de dire que nous ne jouons pas dans ce terrain-là. Présentement c'est plus une lune de miel. Alors chacun définit son rôle. Des élus qui ne sont pas du parti politique. Mais un jour ça va amener des situations plus difficiles, dans un avenir rapproché. »

R2 : « Absolument, elle va nous aider. Puis pas juste au niveau des élus, mais aussi au niveau de l'interne, pour expliquer ce pourquoi on doit aller vers le service des communications. On n'en a jamais eu et ce sera la plus belle

chose, qu'on soit satisfait ou pas satisfait. Ça va juste clarifier le rôle. (...) Ça va devenir la porte de sortie dans les situations conflictuelles. De toute façon la politique va être approuvée par le conseil municipal. Tant pour nous que pour un service on pourra se référer, voir comment venir à bout du conflit. »

R5 : « Absolument. Bon, ce n'est pas outil magique là, évidemment. Pour moi, c'était une première base. Pour moi c'était le minimum. On a au moins besoin de ça. Ensuite ma deuxième étape ça été un peu l'uniformisation de l'image. Donc à partir de la politique de communication, je deviens garante de l'image, puis pour être garante de l'image, il faut que moi aussi j'ai des règles puis pouvoir dire à quelqu'un " non tu n'utilises pas mon logo parce que tu n'as pas le droit d'utiliser mon logo ". Puis l'équipe, c'est comme ça qu'on a standardisé. »

R6 : « Pour moi c'était important d'avoir une politique pour parler le même langage. Ça fait un an que je suis ici, et je trouvais important de ne pas le faire trop tôt pour bien comprendre la culture (...). Puis de pouvoir bien structurer tout ça puis après il y aura un plan de communication plus élaboré. C'est tranquillement de les amener, de prendre ces processus en place et de structurer le département des communications. »

La politique des communications abordée est perçue comme un encadrement des fonctions des communicateurs municipaux. À noter qu'elle diffère grandement d'un plan de communication, établi la plupart du temps sur une base annuelle, et qui identifie l'axe, les moyens et les outils de communication en vue d'un objectif spécifique. La politique de communication est un répertoire des règles et des procédures, elle guide les communicateurs municipaux dans leurs actions quotidiennes, et sert de point de référence auprès du maire et des conseillers. Ils peuvent ainsi s'appuyer sur ce qu'ils font ou ne font pas. La politique et ses règlements leur servent de porte de sortie en cas de conflit, en cas de demande peu habituelle ou non conforme. Toutefois, les deux communicateurs qui ont indiqué ne pas disposer de politique de communication ont précisé que leur expérience leur permettait de tracer leurs propres règles, et qu'ils se fiaient à leur instinct

professionnel (ou intuition), qui ne les a jamais trahis. Ils sont confiants en leurs réflexes et en leur connaissance du milieu municipal.

R3 : « On a eu une politique de communication, mais écoutez... Elle a été adoptée à la fusion. Elle a été reconduite, c'est la politique de communication de l'ancienne ville.... Fait tellement longtemps que je ne l'ai pas ouverte. Ici on est sur notre air d'allée. On y recourrait s'il y avait des problèmes, ou s'il y avait des controverses, mais il y en a pas. Ici on a le respect du politique, on fait ce qu'on peut pour qu'ils soient heureux, puis eux n'abusent pas, donc ça va bien. Enfin, ils abusent pas aux communications en tout cas, ailleurs je peux pas dire. »

R4 : « J'ai dit qu'il y en a pas (de politique de communication)... Mais en fait, ce n'est pas écrit quelque part. Non. De façon officielle non, de façon informelle oui. C'est l'usage qui en train de le définir. Donc il n'y a pas de politique, mais il y a un usage. (...) Je te dirais que sur papier, oui, c'est une bonne idée. La vérité c'est que, et je suis conséquent avec moi-même, que je gère de façon instinctive, je suis comme ça et ça me paye. Je pense que si demain matin je pars, tout dépend du contexte et des besoins, mais mon patron, il devrait engager quelqu'un qui a mon profil ou un autre profil, mais je pense que tu dois chercher d'abord et avant tout un profil d'individu plutôt que d'une expertise technique. »

Le répondant R5 a fortement insisté sur le fait que c'est « lui qui construit la politique non écrite ». Ce sentiment de confiance qu'il ressent, il le croit établi avec les élus et lui assure une certaine fiabilité et reconnaissance.

R5 : « Avec la crise qu'on a passé, moi je l'ai géré, je l'ai traversé, je suis allé au *bat* publiquement, comme si j'avais fait la guerre et que j'ai gagné mes médailles et mes gallons. Donc les gens me respectent plus depuis ce jour-là. »

En effet, la fiabilité et l'intégrité dans les interactions dans l'organisation permettent notamment l'apparition d'attentes positives à propos des intentions du supérieur (Whitener *et al.*, 1998). C'est ici que le rôle de *leader transformationnel* prend son sens.

Le leadership a été vu selon les approches comme un phénomène de groupe, comme un attribut de la personnalité, comme l'art d'induire de la conformité, comme un type particulier d'activité, comme une forme de persuasion, comme un instrument de réalisation des objectifs (Bass, 2008). Nous le voyons comme une forme de pouvoir que les communicateurs détiennent pour fournir l'information nécessaire aux élus. Le rôle de subordonné est d'une certaine façon inversée.

4.3.7 Outils de communication

Même s'il n'existe pas de politique comme tel, les six (6) communicateurs municipaux utilisent des fiches d'information et des demandes de notes d'allocution au quotidien avec le Cabinet du maire. C'est ainsi qu'ils peuvent comptabiliser les demandes, garder un certain contrôle, et fixer des échéanciers.

R1 : « (...) Il y a des fiches de communications, de questions type, pas mal ça. Nous on propose des fiches de "comm". La sollicitation se fait par l'attaché de presse. C'est l'attaché de presse qui organise le tout avec eux. On fournit quand même la ligne de "comm"», puis s'il y a un breffage à faire, c'est l'attaché de presse du maire qui le fait avec eux, et ceux de l'opposition. »

R2 : « Moi tant que possible, je veux du papier. Moi je réponds par courriel, mais la demande est écrite et elle est classé avec les autres, elle est datée, c'est mon calendrier, vous les avez devant vous. »

Les communicateurs apprécient ces outils qui leur permettent de compter les statistiques de leur appui et de leurs interactions avec le Cabinet du maire. Par exemple, ils peuvent facilement indiquer avoir produit six (6) allocutions et dix (10) fiches de messages-clés dans une semaine. Ils se servent de ces données pour quantifier leur rôle dans le rapport annuel de leurs villes respectives et sur le site web, notamment. C'est leur façon de faire valoir leur rôle, leur travail.

4.4 Discussion

Dans la prochaine section, nous réunissons les concepts retenus de la revue de littérature et les résultats obtenus d'un point de vue critique, en démontrant tant les forces que les faiblesses de la recherche dans le contexte organisationnel actuel de l'administration municipale québécoise.

La crise dans le domaine municipal causée par les révélations au sujet de la corruption dans le milieu de la construction et des malversations aux partis politiques a certes été l'élément déclencheur de la réflexion et de la recherche. Toutefois, si c'était une force, il s'agissait également d'une faiblesse : les communicateurs municipaux qui l'ont difficilement vécu n'ont pas voulu répondre à nos questions. Un seul répondant l'a vécu de près :

R4 : « Il a fallu que je corrige un reporter (...) qui me connaît bien, qui sait très bien ce que je fais, et qui m'a présenté comme l'attaché de presse (du maire). Je l'ai appelé pour lui dire de ne plus jamais m'appeler l'attaché de presse (du maire). Alors l'information, elle est intéressante dans la mesure où elle est susceptible... qu'elle amène de la controverse, sinon il n'y a plus d'information, partons de ce principe-là. L'information, ce sont des émotions, la controverse et de l'indignation. Alors si ce que j'ai à présenter c'est en deçà de l'indignation, de la controverse, du scandale, je n'ai pas de voix ».

Le sondage nous a permis de quantifier les données en premier lieu. Toutefois, le formulaire du sondage avec questions fermées ne permettait pas d'élucider les réponses en face à face. Si certaines réponses s'avéraient intéressantes à développer (telle que la question sur la politique de communication, à laquelle trois (3) participants n'ont pas voulu répondre), il était impossible d'en connaître davantage.

Les résultats de l'entrevue qualitative nous ont permis de constater que les communicateurs municipaux établissaient eux-mêmes leurs « paramètres d'information non partisane », tel qu'indiqué dans la section 4.2.6, « Dossiers administratifs ou politiques ». Ils pensent au citoyen en premier, ce que cela représente pour lui et sa ville.

R2 : « C'est sûr que certains élus vont essayer de se faire du capital politique, sur des annonces et des événements, mais le travail à nous ce n'est pas de mettre un élu en valeur, c'est vraiment de mettre la ville en valeur sur un projet X au bout du compte pour les citoyens. Notre rôle c'est de faire rayonner la ville. »

R3 : « Moi je vulgarise, j'informe le citoyen. C'est les deux rôles en même temps, en fait. Mon rôle, mon but c'est le succès de l'administration. Mon rôle c'est d'informer la municipalité au complet. Et parfois davantage, comment ensemble faire comprendre que c'est extraordinaire (ce qu'on fait). C'est de communiquer en général. Et le rayonnement, la participation citoyenne. »

Leur rôle est de représenter les intérêts de la ville et de la faire rayonner avant tout, de souligner « les bons coups » (R2). Comme le catégorisait Mény (1985), une des politisations est structurelle, est c'est ainsi qu'elle se manifeste dans les bureaux des communicateurs municipaux. Par défaut, lorsque les fonctionnaires ont à transiger avec des élus, ils contribuent à la politique municipale. « Il est illusoire de penser que les organisations – ou les hommes qui les gèrent – soient dépolitisés lorsque leur structure ou leur mission participent au politique » (Mény, 1985, p. 198). Nous avons pu constater que trois éléments guident les communicateurs : l'expérience, l'influence, et la confiance. Ainsi, nous avons pu associer ces trois unités thématiques en ordre d'importance selon les réponses de nos participants.

1- Politisation structurelle = expérience

L'organisation municipale et la hiérarchie en place jouent un rôle dans la politisation. C'est par leur expérience que les communicateurs peuvent identifier les lignes grises à ne pas franchir. Nous associons en effet la confiance à une forme d'idéologie. Le communicateur municipal, étant présenté comme un « leader transformationnel de l'information », détiendrait ces quatre qualités selon Bennis (1985) :

- 1- Il est capable d'élaborer une vision séduisante de l'avenir de l'organisation;
- 2- Il sait partager sa vision aux autres grâce à ses excellentes aptitudes en communication;
- 3- Il détient le pouvoir de rallier à sa cause;
- 4- Il suscite la confiance des autres et se réalise en ayant confiance en soi.

1- Politisation de nature partisane = influence

Les communicateurs pourraient adhérer de façon explicite ou implicite au parti politique en place. Nous n'avons pas pu constater clairement que ce sont principalement les communicateurs en provenance des deux plus petites villes qui y adhèrent, mais leurs interactions avec le Cabinet du maire sont beaucoup plus fréquentes. Ce que nous avons noté toutefois, c'est l'influence que les communicateurs jouent sur les nouveaux élus qui ne connaissent pas les rouages municipaux.

2- Politisation de nature idéologique = confiance

Ce sont les valeurs des communicateurs qui priment. Ils sentent que leur travail est important et qu'ils font la différence dans la vie des citoyens. Les communicateurs adhèrent à ces valeurs en tant que bons citoyens.

La confiance retient notre attention à la suite des résultats de la collecte des données. Comme démontré dans les résultats de l'entrevue, il s'avère que les communicateurs gagnent la confiance des élus s'ils font partie de l'organisation municipale avant l'entrée en poste du nouveau Cabinet du maire. Par leur manière d'insister sur leur expérience acquise au cours des années, les communicateurs détiennent un pouvoir beaucoup plus important que nous le croyions au départ. En effet, selon les dires des communicateurs municipaux, les conseillers et le maire élus se fient souvent sur leur connaissance du milieu municipal et des différentes procédures pour les guider, surtout en début de mandat. Ceci nous ramène à la dyade de domination et de subordination de Simmel : l'exclusion de toute action spontanée au sein d'un rapport de subordination est plus rare, et les rôles peuvent s'inverser.

Nous avons donc noté que les communicateurs se définissent comme des « leaders transformationnels » seulement s'ils comptent de nombreuses années de service au sein de l'administration municipale, d'où l'unité thématique d'« expérience ». Les répondants ayant moins de dix ans d'expérience indiquent qu'ils ne sont que la courroie de

transmission vers les élus, et ne collectent que les données techniques pour les transmettre :

R5 : « Moi quand je parle au journaliste, c'est pas du tout pour répondre aux questions, c'est vraiment plus pour m'assurer que le (maire) est au courant et aussi l'idée de canaliser l'information vers moi, c'est de pouvoir réagir au besoin s'il y avait une catastrophe. »

R2 : « (...) Les décisions se prennent par le conseil municipal, qui se transforme en commandes pour le service des communications, avec nos clients des services internes, donc on apprend la hiérarchie d'approbation et toutes ces choses-là. Donc je pourrais dire que mon expérience m'aide à prendre des décisions, m'aide à gérer les dossiers, par où je vais commencer, mettre les priorités et présenter les stratégies ou des documents qui reflètent ça. »

Les répondants ayant plus de dix ans d'expérience savent que les élus se fient sur eux pour répondre aux journalistes ou prendre la parole dans le cadre d'événements :

R3 : « Quand un élu va à quelque part, faut qu'il sache ce qu'il a à dire, faut que quelqu'un fasse de la recherche et de la rédaction ou un texte pour lui. Alors c'est ce que je fais, entre autres. J'essaie d'être celui qui va se compromettre au plan politique pour les mettre à l'abri (l'équipe). Alors moi c'est assez clair que je me rapporte au bureau du maire pour certains sujets et que je suis prêt à l'assumer. Mais je vais m'arranger pour que mes employés ne se compromettent pas et qu'ils soient vraiment des fonctionnaires comme les autres fonctionnaires. »

R4 : « Au départ, quand ils t'appellent, c'est pour savoir comment ça marche. Et puis moi, depuis que je suis là, toutes les conversations que j'ai avec l'appareil politique, ça commence par "Qu'est-ce que tu ferais toi?" Le maire me consulte énormément. (...) »

Ces communicateurs assument leur *leadership*, ce qui constituerait une forme d'usurpation à l'égard des responsables politiques qui peuvent légitimement exercer ce *leadership*. (Maltais, 2007). Les cadres supérieurs en charge du politico-administratif ont effectivement la possibilité de faire preuve d'un certain *leadership*, notamment au

chapitre de la formulation des politiques publiques. Autrement dit, les communicateurs avec davantage d'expérience assument des rôles qui ne devraient pas nécessairement leur revenir, mais ils savent que leur expertise est recherchée.

Le fait de rencontrer les communicateurs sur leurs lieux de travail – à l'exception d'un seul – a aussi démontré une certaine fierté de la position qu'ils occupaient. Puisque les supérieurs des participants devaient signer le formulaire de consentement, par ricochet les collègues étaient aussi mis au courant de leur participation à la recherche. Les communicateurs rencontrés étaient à l'aise dans leurs positions occupées, ils ont indiqué se sentir respectés et écoutés, et leur sentiment d'appartenance semblait bien fort. Un lien serait ainsi à faire avec la théorie de l'acteur stratégique, élaborée par Michel Crozier et Erhard Friedberg au cours des années 70 et qui s'insère dans la sociologie des organisations (Crozier, 1981). Dans cette perspective, au-delà des influences que les communicateurs vivent comme nous l'avons analysé, le jeu de ces acteurs internes n'est pas déterminé par le système (l'administration municipale), mais bien par les actions collectives à partir de comportements des acteurs parfois contradictoires. Autant certains communicateurs savent qu'ils représentent l'administration et la fonction publique municipale, autant ils se lient parfois d'amitié avec les journalistes, et doivent jouer d'agilité pour répondre de façon efficace tant aux médias qu'aux élus. Selon les réponses au sujet des interactions avec le Cabinet du maire, cette dualité humaine se construit au fil des années cumulées au sein de l'administration municipale.

CHAPITRE 5 : Conclusion

Le sujet de recherche était certes d'actualité à la suite du dévoilement d'irrégularités dans le domaine municipal et de malversations à des partis politiques hautement médiatisés. Des révélations de corruption au sein de partis politiques dans les municipalités québécoises ont fait la manchette pendant plusieurs mois, ce qui impliquait le travail constant des communicateurs municipaux avec les journalistes. La situation de mauvaise presse a mis de l'avant leur travail en tant que collaborateurs avec les élus municipaux, et du coup, de la mince ligne qu'ils avaient à traverser entre le politique et l'administratif. Le rôle des communicateurs municipaux en période de crise nous a donc intéressés dans ce contexte. Quoique le sujet soit pertinent, une certaine résistance de la part des participants potentiels a été entrevue. Les communicateurs dont l'administration municipale a été touchée par la Commission Charbonneau n'ont pas voulu participer à notre recherche, que ce soit pour le questionnaire ou l'entrevue. Leur refus nous a été expliqué par l'ampleur de leur charge de travail du moment et dans le contexte mouvementé de l'actualité municipale. Ainsi, comme nous l'avons escompté dans l'introduction, la problématique de la recherche a causé des réserves de la part des communicateurs municipaux qui avaient été affectés par la crise. Ce comportement de façade (Bonneville *et al*, 2007) était une autre contrainte à laquelle nous nous attendions. Les communicateurs qui ont accepté de participer à la recherche ont eu l'opportunité de préciser et définir leurs réponses.

Toutefois, les deux méthodes présentées se sont avérées pertinentes dans le cadre de l'étude souhaitée. En effet, le sondage a permis de cibler les participants pour l'entrevue

semi-dirigée grâce aux deux réponses ouvertes à la fin du formulaire. L'avantage de la complémentarité des deux méthodes nous était bien essentiel. L'entrevue permettait d'abord d'obtenir une nouvelle dimension à la recherche, levant éventuellement le voile sur de nouvelles questions de recherche, sous un autre angle ou perspective, ou selon une nouvelle profondeur (Mason, 1996).

À la question de recherche : « Comment les communicateurs municipaux vivent-ils la mince ligne apolitique qu'ils ont ou pas à traverser? », nous avons émis l'hypothèse qu'aucune politique interne de communication n'était véritablement suivie. Nous avons confirmé l'hypothèse, en découvrant que les communicateurs se fient d'abord à leur instinct, voire leur intuition – et non l'éthique personnelle qui d'emblée était écartée – et que selon leurs années d'expérience dans leurs fonctions et ils se fient à leur expérience. Nous avons constaté qu'ils détiennent une certaine influence sur les élus, l'inverse de ce que nous avons au préalable suggéré. En effet, les communicateurs avec expérience ont établi une relation de confiance avec les conseillers politiques en place et les représentants des médias avec qui ils transigent au quotidien. Les élus se fient aux recommandations des communicateurs pour se prononcer sur la scène publique. Quoiqu'une politique de communication précise ne soit pas implantée dans la majorité des cas, les communicateurs municipaux sont conscients que des règles précises pourraient éviter ou régler d'éventuels conflits. Ils sont très conscients que les outils qu'ils fournissent au Cabinet du maire (fiches de messages-clés, notes de discours, notes de briefing), sont largement sollicités de leur part au quotidien, ce qui leur donne beaucoup de poids dans l'organisation. De plus, nous avons découvert que les

communicateurs municipaux disposent d'un certain pouvoir sur les élus en place, surtout au lendemain de nouvelles élections. Les communicateurs sont alors largement consultés au sujet des procédures et des façons de faire, puisqu'ils disposent d'archives et d'une importante culture organisationnelle. Ce pouvoir leur procure le rôle de *leader transformationnel* dans une certaine mesure.

Nous avons affronté des limites à la recherche, qui se sont présentées au départ à la première partie du sondage. En effet, il aurait été souhaitable que les communicateurs craignant des répercussions dans leur milieu de travail puissent se prononcer à ce sujet sous l'ombre de l'anonymat. Il aurait été intéressant de comprendre d'où venaient leurs inquiétudes. Est-ce que leur travail était justement plus politisé, dans le sens que nous avons défini d'emblée ? De l'autre côté, les six communicateurs qui se sont prêtés à l'exercice de l'entrevue avaient des relations positives avec leurs supérieurs et les conseillers municipaux, et leur relation en semblait une de politisation structurelle, c'est-à-dire qu'à force de côtoyer des élus et des dossiers politiques, ils sont par défaut politisés inconsciemment. Toutefois ils ne craignaient aucunement de se faire identifier publiquement, puisqu'ils avaient déjà établi un fort lien de confiance avec les membres du Cabinet du maire. Nous croyons donc que le lien de confiance manquant ainsi que l'influence exercée par les élus – voire une pression politique - auraient pu être cernés auprès des communicateurs qui n'ont pas voulu participer à l'entrevue, par crainte de représailles.

Afin de comprendre davantage le fonctionnement et l'organisation quotidienne des communicateurs, nous aurions pu mettre de l'avant une approche plus constitutive. L'école de Montréal de James R. Taylor et de François Cooren a démontré qu'une organisation est une communauté discursive créée par ses membres et opérant selon deux modalités : la conversation et le texte (Vacher, 2009). Les objets et les outils dans l'environnement de travail jouent également un rôle dans l'administration, et nous aurions pu analyser davantage les plans de communication et les discours élaborés par les communicateurs municipaux pour comprendre leur réalité. La construction de l'organisation à travers la communication apparaît lorsque les repères du travail changent et que les personnes doivent s'adapter, ou ne réussissent plus à travailler, et doivent reconstruire de nouvelles compétences, de nouveaux repères (Groleau & Taylor, 1996).

Il pourrait être avantageux que toutes les villes québécoises se dotent d'une politique des communications claire qui serait entérinée par l'Union des municipalités du Québec. La politique dicterait les lignes directrices de base du rôle d'un communicateur municipal. Évidemment, les organigrammes et constitutions distinctes de chacune des villes et municipalités québécoises ne permettent une uniformisation générale, mais du moins les recommandations pourraient guider :

- La prise de parole devant les médias
- La rédaction de discours
- Les rencontres avec le Cabinet du maire

Nous croyons que les résultats de cette étude apportent une contribution originale au domaine de la recherche par le biais de l'étude « interactionniste » de Simmel, puisqu'elle fait le jour sur le côté individuel des décisions et réactions des communicateurs municipaux. Les communicateurs se fient beaucoup à leur instinct et leur expérience dans leurs relations avec les élus et les représentants des médias, ce qui démontre le côté individuel et unique des interactions.

Dans la perspective d'une future recherche portant sur les communicateurs municipaux, nous pouvons faire quelques recommandations à la lumière des embûches que nous avons connues. En effet, la principale limite fut celle du contexte actuel dans le domaine municipal, qui a causé le retrait ou l'abstinence de certains participants. Il serait intéressant d'aborder davantage les liens qui unissent les communicateurs municipaux à leurs supérieurs hiérarchiques directs, ou encore aborder les relations au quotidien avec leurs collègues. L'ambiance de travail dans l'administration municipale évolue au gré des dossiers d'actualité, et les tensions peuvent en émerger. Il aurait aussi été intéressant d'obtenir la perspective des journalistes que les communicateurs municipaux côtoient au quotidien, pour commenter ou documenter leur relation.

Finalement, nous croyons que cette recherche apportera une certaine lumière sur le rôle que les communicateurs municipaux jouent au sein de leur organisation distincte.

Quoique des travaux aient déjà été publiés sur la politisation de l'information du secteur public (Lavigne, 1995) et sur l'enjeu entre le service public et la promotion politique (Leyvar-Granger, 1999), nous croyons que de les positionner dans une perspective plus humaine, du point de vue interactionniste socialisant tel que défini par Simmel, contribue grandement à la sociologie des organisations publiques.

Bibliographie

ABID-DUPONT M-A., CHANDON J-L. (2016). *Le rôle du pouvoir formel du supérieur dans l'efficacité des stratégies de développement de la confiance auprès des subordonnés*. Revue de gestion des ressources humaines, 3/2016 (N° 101), pp. 3-23.

BARBER B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press. New Brunswick, NJ. 189 pages.

BARTOLI, A. *et al.* (2011). *Vers un management public éthique et performant*. Revue française d'administration publique. 2001/4 n° 140, pp. 629-639.

BÉNARD V. (2006) *La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration*. Éditions Travailler, Volume 2, n° 16, 2006, pp. 155-170.

BENNIS, W., NANUS, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row. 244 pages.

BERELSON (1952) in GHIGLIONE R., MATALON B. (1978). *Les Enquêtes Sociologiques*. A. COLIN. Paris. 155 pages.

BERNOUX, P. (1985) *Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris : Éditions Seuil (Points). 378 pages.

BESSIÈRES, D. (2009) *La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels*. Communication et organisation. N° 35 – Repenser la communication dans les organisations publiques. pp 14-26.

BOISVERT, Y. (2004, 18 février). *La vérificatrice générale a sonné l'alarme - Les commandites: un scandale essentiellement politique*. Le Devoir. Tiré de www.ledevoir.com

BOIVERT, Y. (2011) *Éthique et gestion publique: apprendre des scandales*. Revue française d'administration publique, 2001/4 N° 140, pp. 641-658.

BONNEVILLE, L., GROSJEAN S. et LAGACÉ M. (2007). *Introduction à la recherche en communication*. Montréal : Éditions Gaëtan-Morin. 238 pages.

BOUDON, R., BOURRICAUD, F. (1982). *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris : Éditions PUF. 714 pages.

CHARRON, J. (1994). *La production de l'actualité – Une analyse stratégique des relations entre la presse parlementaire et les autorités politiques*. Boucherville : Éditions Boréal. 446 pages.

CONCHON, F. et ANDREANI, J.C. (2003). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing*. Paris. 26 pages.

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada (2010). *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Décembre. 234 pages.

CROZIER, M. FRIEDBERG E. (2014). *L'Acteur et le système*, Édition du Seuil. 512 pages.

DAGENAIS, B. (1994). *Les enjeux de la communication en milieu municipal*. Communication et organisation. Presses universitaires de Bordeaux. Édition électronique, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1727>

DAGENAIS, B. (1999). *Le métier de relationniste*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval. 250 pages.

DESLAURIERS, J., GAGNÉ, R., PARÉ, J. (2016). *Palmarès des municipalités du Québec 2016 : Comprendre l'évolution des dépenses municipales*. Montréal : HEC Montréal. Centre sur la productivité et prospérité. 17 pages.

DE VILLERS, M-É. (1997). *Multidictionnaire de la langue française*. Montréal : Éditions Québec-Amérique. p.97.

DEWULF, A., GRAY, B, LEWICKI P. et al. (2009) *Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research : A meta-paradigmatic perspective*. *Human Relations* 62. pp. 155-193.

DION, S. (1986) *La politisation des administrations publiques : éléments d'analyse stratégique*. Paris, *Economica* : Administration publique du Canada, vol. 29, no. 1, pp.95-117.

DUHAIME, J. (2001) « *Le conflit comme socialisation selon G. Simmel* ». *Communication présentée au congrès de l'ACFAS*.

DUBAR, C. (2000). *La socialisation*. Paris : Éditions Armand Colin, 215 pages.

FORTIN, G. (1984). *L'empirisme et la théorie*. Publié dans *Continuité et rupture*. Les sciences sociales au Québec. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal. 309 pp.

GAGNÉ, A-M. (2012) *La relation de confiance dans les relations publiques : vers un modèle d'adéquation contextuelle optimale*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal. 340 pages.

GINGRAS, A-M. (2003). *La communication politique*. Québec : Sainte-Foy : de l'Université du Québec. 298 pages.

GINGRAS, A.-M. (1999). *Médias et démocratie: Le grand malentendu*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec. 248 pages.

GROLEAU, C., TAYLOR, J.R. (1996). *Toward a subject-oriented worldview of information*. *Canadian Journal of Communication*. 21(2). pp 243-265.

GRUNIG, J.E. (1992). « *Communication, Public Relations and Effective Organisations: An Overview of the Book* » In Grunig, J.E., *Excellence in Public Relations and Communications Management*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 1-28.

HAMEL, P. J. (2013). *L'autorité chimérique des municipalités québécoises*. *Revue Relations*, « Politique municipale : sortir du cul-de-sac », numéro 768, Éditeur Centre justice et foi, pp.13-15.

JABLIN, F.M., PUTNAM L.L. (2000). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Sage Publications. Language Arts & Disciplines. 990 pages.

JAVEAU, C. (1982). *L'enquête par questionnaire : manuel à l'usage du praticien*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles. pp. 7-23.

JUILLET, A., RACOUCHOT, B. (2012). *L'influence, le noble art de l'intelligence économique*. *Communication et organisation* (En ligne) 42. Presses universitaires de Bordeaux. pp. 161-174.

JOHANESSEN, R. (2002). *Ethics in human communication*. Illinois, Waveland Press Inc. 335 pages.

KANG J., BERGER, B. K. (2010). *The influence of organizational conditions on public relations practitioners' dissent*. Journal of Communication Management, Vol. 14 No. 4. pp. 368-387.

KASSING, J.W. (1998). *Development and validation of the organizational dissent scale*. Management Communication Quarterly. Vol. 12 No. 2. pp. 183-230.

LANGIS, I. (2011). *Communiquer contre ses convictions et ses valeurs*. Regards RP – Société québécoise des professionnels de relations publiques, édition du 2 novembre.

LARAMÉE, A. (2010). *Communication organisationnelle : une introduction théorique et pragmatique*. Presses de l'Université du Québec, Télé-Université. pp.75-90.

LAROCHELLE, G. (2013) *Le Québec sous l'emprise de la corruption*. Cités 1/2013, no. 53, Presses universitaires de France, pp. 159-164.

LAVIGNE, A. (1995). *La politisation de l'information du secteur public; une proposition d'analyse*. C.N.R.S. Éditions, hermès La revue, no. 17-18, pp. 231-249.

LEYVAL-GRANGER, A. (1999). *La communication locale : entre service public et promotion politique*. Communication et langages, no. 120, pp. 41-54.

MAISONNEUVE, D., LAMARCHE, J-F., ST-AMAND, Y. (1998). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Montréal : Éditions des Presses de l'Université du Québec. 389 pages.

MAISONNEUVE, D. (2004). *Le syndrome de la cage Faraday*. Sainte-Foy. Presses de l'Université du Québec. 312 pages.

MALTAIS D. LECLERC M., RINFRET N. (2007). *Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique*. Québec : Revue française d'administration publique, Éditions de l'École nationale d'administration. Pp. 423-441.

MANGEMATIN V. et THUDEROZ C. (2003). *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Paris: CNRS Éditions, 296 pages.

MASON, J. (1996). *Qualitative researching*. London : Sage Publications. pp. 35-59.

MELOCHE, J-P., VAILLANCOURT F., BOULNAGER S., (2016). *Le financement des municipalités du Québec : comparaisons interjuridictions et éléments d'analyse*. Montréal. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), 49 pages.

MIÈGE B. (1989). *La société conquise par la communication*. Paris : Éditions PUG. 235 pages.

MINSKY, M. (1975). *A framework for representing knowledge*. In P.H. Winston (Ed.). *The psychology of computer vision*. New York: McGraw-Hill, pp. 211–277.

SERINA. F. (2013). *La structure de l'âme » de C. G. Jung*. *Revue de Psychologie Analytique* 2013/1 (n° 1). pp. 177-196

OCDE (2009). *Vers un cadre pour l'intégrité solide : instruments, processus, structures et conditions de mise en oeuvre, document de travail non classifié*, Forum mondial sur la gouvernance.

OUIMET, M. (22 septembre 2009). *Le scandale des compteurs d'eau*. La Presse <http://www.lapresse.ca/debats/chroniques/michele-ouimet/200909/22/01-904180-le-scandale-des-compteurs-deau.php> (dernière consultation 30 mars 2017)

Politique de communication du gouvernement fédéral (2010). (<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12316§ion=text>).

PENVEN, F. (1997). *Le nouveau guide de la communication municipale*. Sainte-Foy : Les Publications du Québec, Ministère des Affaires municipales. 107 pages.

RAYMOND, H. (1968). *Analyse de contenu et entretien non-directif : application au symbolisme de l'habitat*. Revue française de sociologie, Volume 9, Numéro 2, pp. 167-179.

ROLLAND, P. (2008). *Comment préserver les institutions politiques ? La théorie du pouvoir neutre chez B. Constant*. Éditions Revue Française d'Histoire des Idées Politiques /1 (n°27), pp. 43-73.

SADRÁN, P., *Le miroir sans tain. Réflexions sur la communication entre l'administration et les administrés*. Religion, société et politique. Paris, PUF, 1983, pp. 797-807.

SMITH, A. G. (1973). *The Ethic of the Relay man*. Lee Thayer *Communication: Ethical and moral issues*. New York. Gordon and Breach.

TIMSIT, G., LETOWSKI, J.(1986) *Les fonctions publiques en Europe de l'Est et de l'Ouest*. Paris, Editions du CNRS, 262 pages.

THOMPSON, D. F. (1987). *Political Ethics and Public office*. Cambridge, Harvard University Press. 255 pages.

THUDEROZ C., MANGEMATIN V., HARRISON D.. (1999). *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Paris: Revues Sciences Humaines. 322 pages.

VACHER B. (2009). *Articulation entre communication, information et organisation en SIC*. Les Enjeux de l'information et de la communication 2009/1. Volume 2009. pp. 119-143.

WEHMEIER, S. (2009). *Out of the Fog and into the Future : Directions of Public Relations, Theory Building, Research, and Practice*. Canadian Journal of Communication. Volume 34. pp. 265-282.

WHITENER E.M., BRODT S.E., KORSGAARD M.A. & WERNER J.M. (1998). *Managers as initiators of trust : an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*. *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 513-530.

WOLGENSINGER, J. (1989). *L'histoire à la Une : la grande aventure de la Presse*. Paris : Gallimard – Découvertes Gallimard Histoire. pp.14 et 15.

ZEITLER A., BARBIER J-M. (2012). *La notion d'expérience, entre langage savant et langage ordinaire*. Recherche et formation, 70. pp. 107-118

ZEMOR, P. (1995). *La communication publique*. Paris : PUF, collection *Que sais-je ?*, 128 pages.

Articles de nouvelles :

« Industrie de la construction : le gouvernement Charest lance une commission d'enquête ». Radio-Canada, 19 octobre 2011. <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/535409/construction-enquete-annonce-charest> (consulté le 30 mars 2017).

« Commandites : Sheila Fraser prise à partie ». Radio-canada, 9 février 2004. <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/politique/nouvelles/200409/09/004-gomery-jeudi-rb.shtml> (consulté le 30 mars 2017).

LAPORTE, G. (2014). *Petite histoire de la corruption*. Huffington Post, Édition du 28 mars 2014.

Annexe 1 : Certificat d'approbation éthique du CÉR Sciences sociales et humanités

Numéro de dossier: 11-13-02

Date (mm/jj/aaaa): 01/20/2014



Université d'Ottawa
Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche

University of Ottawa
Office of Research Ethics and Integrity

Certificat d'approbation éthique CÉR Sciences sociales et humanités

Chercheur principal / Superviseur / Co-chercheur(s) / Étudiant(s)

<u>Prénom</u>	<u>Nom de famille</u>	<u>Affiliation</u>	<u>Rôle</u>
Marc-François	Bernier	Arts / Communication	Superviseur
Magdalena	Bober	Arts / Communication	Étudiant-chercheur

Numéro du dossier: 11-13-02

Type du projet: Thèse de maîtrise

Titre: Le rôle du porte-parole apolitique dans l'administration municipale québécoise

Date d'approbation (mm/jj/aaaa)	Date d'expiration (mm/jj/aaaa)	Approbation
01/20/2014	01/19/2015	Ia

(Ia: Approbation complète, Ib: Autorisation préliminaire de libération de fonds de recherche)

Conditions Spéciales / Commentaires:

Le présent certificat est valide pour la partie sondage du projet de recherche. Les permissions des employeurs doivent être soumises au CÉR avant que l'approbation complète ne soit accordée et le certificat émis.

1

550, rue Cumberland
Ottawa (Ontario) K1N 6N5 Canada
(613) 562-5387 • Téléc./Fax (613) 562-5338
<http://www.recherche.uottawa.ca/deontologie/>

550 Cumberland Street
Ottawa, Ontario K1N 6N5 Canada
(613) 562-5387 • Téléc./Fax (613) 562-5338
<http://www.research.uottawa.ca/ethics/index.html>



Université d'Ottawa **University of Ottawa**
Bureau d'éthique et d'intégrité de la recherche Office of Research Ethics and Integrity

La présente confirme que le Comité d'éthique de la recherche (CER) de l'Université d'Ottawa identifié ci-dessus, opérant conformément à l'Énoncé de politique des Trois conseils et toutes autres lois et tous règlements applicables de l'Ontario, a examiné et approuvé la demande d'approbation éthique du projet de recherche ci-nommé. L'approbation est valide pour la durée indiquée plus haut et est sujette aux conditions énumérées dans la section intitulée "Conditions Spéciales / Commentaires".

Lors de l'étude, le protocole ne peut être modifié sans approbation préalable écrite du CER sauf si le sujet doit être retiré en raison d'un danger immédiat ou s'il s'agit d'un changement ayant trait à des éléments administratifs ou logistiques de l'étude comme par exemple un changement de numéro de téléphone. Les chercheurs doivent aviser le CER dans les plus brefs délais de tout changement pouvant augmenter le niveau de risque aux participants ou affecter considérablement le déroulement du projet. Ils devront aussi rapporter tout événement imprévu et / ou dommageable et devront soumettre toutes les nouvelles informations pouvant nuire à la conduite du projet et/ou à la sécurité des participants. Toutes modifications apportées au projet, aux lettres d'information / formulaires de consentement ainsi qu'aux documents de recrutement doivent être soumises pour approbation à ce Bureau en utilisant le document intitulé "Modification au projet de recherche" au: <http://www.recherche.uottawa.ca/deontologie/formulaires.html>.

Veillez soumettre un rapport annuel au Responsable d'éthique de la recherche, quatre semaines avant la date d'échéance indiquée afin de fermer le dossier ou demander un renouvellement de l'approbation éthique. Le document nécessaire est disponible en ligne au: <http://www.recherche.uottawa.ca/deontologie/formulaires.html>.

Germain Zongo
Responsable de la déontologie en recherche
Pour Barbara Graves, Présidente du CÉR en Sciences sociales et humanités

Annexe 2 : Tableau 1 - Municipalités interrogées par sondage selon leur ordre de grandeur

La population du Québec était estimée à 8 215 000 habitants au 1^{er} juillet 2014. Depuis 2011, elle s'est accrue de 207 000 personnes.

St-Amour et al. (2014). *La population des régions administratives, des MRC et des municipalités du Québec en 2014*. Institut de la Statistique du Québec

	Municipalité	Population	Nombre de répondants
1.	Saint-Eustache	44 154	1
2.	Baie-Saint-Paul	7 300	1
3.	Trois-Rivières	134 561	1
4.	Montréal (Grand Montréal)	1 988 243	2
5.	MRC de la Vallée-du-Richelieu	121 759	1
6.	Saint-Lambert	21 555	1
7.	Boucherville	40 753	1
8.	Gatineau	276 338	4
9.	Cantley	10 101	1
		Total des répondants	13

Annexe 3 : Tableau 2 – Composition de l'équipe des communications des municipalités interrogées lors de l'entrevue

Répondant - Ville	Équipe des communications
1 – Grande ville	22
2 – Grande ville	22
3 – Grande ville	14
4 – Grande ville	5
5 – Moyenne ville	1
6 – Grande ville	2

Annexe 4 : Lettre d'information en vue du recrutement

Titre du projet : **Le rôle du porte-parole apolitique
dans l'administration municipale québécoise**

Chercheur principal (ou superviseur) : Marc-François Bernier
Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa
55, avenue Laurier Est
Ottawa, ON K1N 6N5

Co-chercheur (ou étudiante) : Magdalena Bober
Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa

Invitation : Vous êtes invité(e) à participer au projet nommé ci haut qui est mené par Magdalena Bober, du Département de communication de la Faculté des arts de l'Université d'Ottawa. Nous sommes à la recherche de communicateurs municipaux qui sont intéressés à prendre part à un sondage et une entrevue portant sur le rôle du porte-parole apolitique dans l'administration municipale québécoise.

Cette étude comporte deux volets, soit un sondage électronique, suivi d'entrevues semi-dirigées. Votre participation consisterait donc, dans un premier temps, à répondre au sondage électronique, contenant moins d'une vingtaine de questions. Si vous l'acceptez, votre participation pourrait également inclure une entrevue semi-dirigée d'une durée de 60 à 90 minutes environ, pendant laquelle vous répondrez aux questions de la chercheure et échangerez avec elle. Vous pourrez répondre au questionnaire de façon électronique tandis que l'entrevue se fera en personne et se tiendra à une date qui sera déterminée ultérieurement, selon les disponibilités respectives de la chercheure et des participants.

Participation volontaire : Si vous acceptez de participer à ce projet, je vous demanderais de remplir le formulaire de consentement ci-joint. Ceci devrait vous prendre moins de cinq minutes. Le fait de remplir ce formulaire indique votre acceptation de participer à ce projet. SVP nous retourner le questionnaire avant le 28 février 2014. Vous pouvez vous retirer du projet en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si vous choisissez de vous retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront conservées pour une durée de cinq ans suivant le dépôt de la recherche.

Objectif : Ce projet de recherche vise à étudier la mince ligne que les porte-paroles municipaux dits non partisans ont fréquemment à franchir lors de leurs représentations devant les médias, et également auprès de leurs supérieurs au sein de l'administration

municipale qu'ils représentent, et de voir l'utilisation que font les services des communications municipaux de leur politique de communication interne, s'il y en a une.

Participation: Votre participation consistera à répondre à un questionnaire d'une durée d'environ 30 minutes, qui portera sur vos expériences et défis reliés à votre travail en tant que communicateur municipal.

Avantages: Votre participation à cette recherche aura pour effet de contribuer à l'avancement du savoir dans le champ des communications organisationnelle et politique.

Désavantages et limites : Votre participation à cette recherche pourrait impliquer que vous fournissiez des informations à propos de votre travail, et de votre relation avec vos employeurs et les élus, ce qui pourrait résulter en des répercussions sociales dans votre quotidien. Il se pourrait que de vos collègues ou de mes employeurs parviennent à établir un lien entre votre participation et les informations fournies dans les résultats de la recherche.

Confidentialité et anonymat : L'information que vous partagerez restera strictement confidentielle. Le contenu ne sera utilisé que pour *l'analyse de contenu* et seules les personnes suivantes y auront accès : Magdalena Bober, chercheure principale, et Marc-François Bernier, directeur de thèse. Des mesures seront prises pour protéger votre identité et celle de vos employeurs et des élus par le biais de l'anonymat suite à l'entrevue. L'anonymat sera garanti de la façon suivante : votre nom ne sera pas mentionné dans la thèse de maîtrise ou toute autre publication qui traitera des résultats de l'entrevue. On fera référence à vous en utilisant un terme générique qui ne permettra pas aux lecteurs de vous identifier (ex. 'participant 1AH'). Les données du sondage sont anonymes. Votre nom ne sera pas mentionné dans la thèse de maîtrise ou toute autre publication qui traitera des résultats de la recherche.

Conservation des données: Les documents seront conservés de façon sécuritaire dans un classeur verrouillé pour une durée de cinq ans après le dépôt du travail de recherche. Les données électroniques seront elles aussi conservées pendant cinq années sur un ordinateur protégé par un mot de passe uniquement connu de la chercheure et du directeur de thèse.

Compensation: Pour votre participation, vous ne recevrez aucun dédommagement monétaire.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, vous pouvez communiquer avec la chercheure principale, Magdalena Bober, au numéro indiqués ci-haut.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, vous pouvez vous adresser au Responsable de l'éthique en recherche à l'Université d'Ottawa, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethique@uottawa.ca.

Veuillez conserver cette feuille d'information pour vos dossiers.

Annexe 5 : Formulaire de consentement (sondage)

Titre du projet : **Le rôle du porte-parole apolitique
dans l'administration municipale québécoise**

Chercheur principal (superviseur) : Marc-François Bernier
Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa
55, avenue Laurier Est
Ottawa, ON K1N 6N5

Co-chercheur (étudiante) : Magdalena Bober
Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa

Invitation à participer : Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci haut qui est menée par Magdalena Bober, dans le cadre de sa thèse de maîtrise.

But de l'étude : Ce projet de recherche vise à étudier la mince ligne que les porte-paroles municipaux dits non partisans ont fréquemment à franchir lors de leurs représentations devant les médias, et également auprès de leurs supérieurs au sein de l'administration municipale qu'ils représentent, et de voir l'utilisation que font les services des communications municipaux de leur politique de communication interne, s'il y en a une.

Participation: Ma participation consiste à répondre à un sondage composé de quinze (15) questions d'ordre professionnel, d'une durée approximative d'une vingtaine de minutes. Le sondage me sera soumis par courriel en provenance de l'Association des communicateurs municipaux du Québec.

Risques : Ma participation à cette recherche pourrait impliquer que je fournisse des informations à propos de mon travail, et de ma relation avec mon employeur et les élus, ce qui pourrait résulter en des répercussions sociales dans mon quotidien. J'ai reçu l'assurance du chercheur que tout se fait en vue de minimiser ces risques en assurant la confidentialité de mon identité.

Bienfaits : Ma participation à cette recherche aura pour effet de contribuer à l'avancement du savoir dans le champ des communications organisationnelle et politique.

Confidentialité et anonymat : J'ai l'assurance de la chercheuse que l'information que je partagerai avec elle restera strictement confidentielle. Le contenu ne sera utilisé que pour *l'analyse de contenu* et seules les personnes suivantes y auront accès : Magdalena Bober, chercheuse principale, et Marc-François Bernier, directeur de thèse. Les données du sondage sont anonymes. **L'anonymat** est garanti de la façon suivante : mon nom ne sera pas mentionné dans la thèse de maîtrise ou toute autre publication qui traitera des résultats de l'entrevue. On fera référence à moi en utilisant un terme générique qui ne permettra pas aux lecteurs de m'identifier (ex. 'participant 1AH').

Conservation des données: Les documents seront conservés de façon sécuritaire dans un classeur verrouillé pour une durée de cinq ans après le dépôt du travail de recherche. Les données électroniques seront elles aussi conservées pendant cinq années sur un ordinateur protégé par un mot de passe uniquement connu de la chercheuse et du directeur de thèse.

Compensation: Pour ma participation, je ne reçois aucune compensation.

Participation volontaire : Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront utilisées dans la recherche, à moins de mon avis contraire; dans ce cas, elles seront détruites.

Acceptation : Je, (*nom du participant*), accepte de participer à cette recherche menée par Magdalena Bober du Département de communication de la Faculté des arts de l'Université d'Ottawa, laquelle recherche est supervisée par Monsieur Marc-François Bernier.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec la chercheuse principale, Magdalena Bober, au numéro indiqué ci-haut.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche à l'Université d'Ottawa, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethique@uottawa.ca.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Annexe 6 : Formulaire de consentement des participants (entrevue)

Titre du projet : **Le rôle du porte-parole apolitique
dans l'administration municipale québécoise**

Chercheur principal (ou superviseur) : Marc-François Bernier
Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa
55, avenue Laurier Est
Ottawa, ON K1N 6N5

Co-chercheur (ou étudiante) : Magdalena Bober
Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa

Invitation à participer : Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci haut qui est menée par Magdalena Bober, dans le cadre de sa thèse de maîtrise.

But de l'étude : Ce projet de recherche vise à étudier la mince ligne que les porte-paroles municipaux dits non partisans ont fréquemment à franchir lors de leurs représentations devant les médias, et également auprès de leurs supérieurs au sein de l'administration municipale qu'ils représentent, et de voir l'utilisation que font les services des communications municipaux de leur politique de communication interne, s'il y en a une.

Participation: Ma participation consiste à répondre à des questions d'ordre professionnel lors d'une entrevue d'une durée de 60 à 90 minutes. La séance, qui sera enregistrée à l'aide d'un dictaphone, se tiendra à une date qui sera déterminée ultérieurement. L'enregistrement sous format audio numérique servira uniquement à faciliter la transcription exacte des propos tenus et l'analyse ultérieure.

Risques : Ma participation à cette recherche pourrait impliquer que je fournisse des informations à propos de mon travail, et de ma relation avec mon employeur et les élus, ce qui pourrait résulter en des répercussions sociales dans mon quotidien. Il se pourrait que certains de mes collègues ou de mes employeurs parviennent à établir un lien entre ma participation et les informations fournies dans les résultats de la recherche. J'ai reçu

l'assurance du chercheur que tout se fait en vue de minimiser ces risques en assurant la confidentialité de mon identité.

Bienfaits : Ma participation à cette recherche aura pour effet de contribuer à l'avancement du savoir dans le champ des communications organisationnelle et politique.

Confidentialité et anonymat : J'ai l'assurance de la chercheuse que l'information que je partagerai avec elle restera strictement confidentielle. Le contenu ne sera utilisé que pour *l'analyse de contenu* et seules les personnes suivantes y auront accès : Magdalena Bober, chercheuse principale, et Marc-François Bernier, directeur de thèse. Des mesures seront prises par la chercheuse pour protéger mon identité et celle de mes employeurs et des élus par le biais de l'anonymat suite à l'entrevue. **L'anonymat** est garanti de la façon suivante : mon nom ne sera pas mentionné dans la thèse de maîtrise ou toute autre publication qui traitera des résultats de l'entrevue. On fera référence à moi en utilisant un terme générique qui ne permettra pas aux lecteurs de m'identifier (ex. 'participant 1AH').

Conservation des données: Les documents seront conservés de façon sécuritaire dans un classeur verrouillé pour une durée de cinq ans après le dépôt du travail de recherche. Les données électroniques seront elles aussi conservées pendant cinq années sur un ordinateur protégé par un mot de passe uniquement connu de la chercheuse et du directeur de thèse.

Compensation: Pour ma participation, je ne reçois aucune compensation.

Participation volontaire : Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou de refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront utilisées dans la recherche, à moins de mon avis contraire; dans ce cas, elles seront détruites.

Acceptation : Je, (*nom du participant*), accepte de participer à cette recherche menée par Magdalena Bober du Département de communication de la Faculté des arts de l'Université d'Ottawa, laquelle recherche est supervisée par Monsieur Marc-François Bernier.

Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec la chercheuse principale, Magdalena Bober, au numéro indiqué ci-haut.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche à l'Université d'Ottawa, 550, rue Cumberland, pièce 154, (613) 562-5387 ou ethique@uottawa.ca.

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Annexe 7 : Présentation du projet à l'Association des communicateurs municipaux du Québec

Madame, Monsieur,

Nous sommes présentement à la recherche de communicateurs municipaux intéressés à prendre part à des entrevues semi-dirigées portant sur le rôle du porte-parole apolitique dans l'administration municipale québécoise.

Le sujet de l'étude porte sur la mince ligne que les porte-paroles municipaux dits non partisans ont fréquemment à franchir lors de leurs représentations devant les médias, et également auprès de leurs supérieurs au sein de l'administration municipale qu'ils représentent. Nous souhaitons également étudier l'utilisation que font les services des communications municipaux de leur politique de communication interne, s'il y en a une.

Votre participation consistera en une entrevue d'une durée de 60 à 90 minutes, pendant laquelle vous répondrez aux questions de la chercheuse et, vous partagerez vos expériences et défis reliés à votre travail en tant que communicateur municipal. La séance, qui sera enregistrée à l'aide d'un dictaphone, se tiendra à une date qui sera déterminée ultérieurement.

Des mesures seront prises par la chercheuse pour protéger votre identité par le biais de l'anonymat suite aux entrevues. L'anonymat sera alors garanti de la façon suivante : votre nom ne sera pas mentionné dans la thèse de maîtrise ou toute autre publication qui traitera des résultats des entrevues.

Votre participation à la recherche est volontaire et vous êtes libre de vous retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si vous choisissez de vous retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront conservées mais ne seront pas utilisées pour la complétion de l'étude.

Si cette recherche vous intéresse, nous aimerions obtenir le(s) nom(s) du communicateur volontaire ainsi que ses coordonnées afin de discuter des détails de l'entrevue et de ses modalités.

Nous vous remercions d'avance de votre intérêt pour notre recherche.

Dans l'attente d'une réponse favorable de votre part, nous vous prions d'accepter nos sentiments distingués.

Chercheuse :

Magdalena Bober

Faculté des arts de l'Université d'Ottawa

Département de communication

Annexe 8: Questionnaire du sondage électronique réalisé grâce à Survey Monkey

Rôle du porte-parole apolitique dans l'administration municipale québécoise

SurveyMonkey

#14	TERMINÉ
	Collecteur : New Link (Lien Web) Commencé le : jeudi 19 mars 2015 13:52:33 Dernière modification le : jeudi 19 mars 2015 13:56:22 Temps passé : 00:03:49 Adresse IP : 137.122.236.128

PAGE 1: Le rôle du porte-parole apolitique dans l'administration municipale québécoise

Q1: Êtes-vous :	Un homme
Q2: Quelle est la municipalité pour laquelle vous travaillez?	Montréal
Q3: Indiquez le nombre d'années de service au sein de l'administration municipale que vous représentez :	De 5 à 10 ans
Q4: Quelle est le titre de votre fonction :	Autre (spécifiez) ;, Autre titre : Directeur adjoint, chef de division, relations publiques
Q5: Est-ce que vous utilisez les engagements de la plateforme électorale du parti politique en poste pour construire vos messages à diffuser? Si oui, pour quels outils de communication et à quelle fréquence?	Aucune de ces réponses, Outils de communication : Dépend des occasions
Q6: Réagissez aux propositions suivantes en fonction de votre situation professionnelle. Utilisez l'échelle où la valeur 1 signifie en total désaccord et 7 un accord total avec la proposition. Dans le cadre de mes relations avec mes gestionnaires (directeurs ou superviseurs), je dispose d'une importante liberté (ou autonomie de décision).	(aucune étiquette) Plutôt en accord
Q7: Mes interactions avec mes gestionnaires (directeurs ou superviseurs) sont faciles et harmonieuses (disponibilité des gestionnaires, ouverture aux problèmes, compréhension)	(aucune étiquette) D'accord
Q8: Interactions avec le Cabinet politique : quelle est la fréquence et le nombre de rencontres au cours d'un mois ou une semaine? (quantifiez)	1 fois par semaine

1 / 2

Q9: Interactions avec les médias : quelle est la fréquence et le nombre d'interactions au cours d'un mois ou une semaine?	Tous les jours, Précisez : 3 fois par jour
Q10: Utilisez l'échelle où la valeur 1 signifie jamais, et 5 signifie toujours. À quelle fréquence les sujets abordés dans vos messages-clés abordent des promesses électorales? (aucune étiquette)	Jamais
Q11: Les messages-clés sont approuvés par quelle entité?	Direction des communications
Q12: Comment se déroulent les échanges d'information (vous pouvez cocher toutes les réponses qui s'appliquent à votre situation) :	Rencontres au Cabinet du maire avec convocation , Rencontres au Cabinet sans convocation (impromptu) , Informations par courriel, Autres moyens : Téléphone et courriel
Q13: Est-ce qu'une politique de communication interne existe au sein de votre administration ?	Non

PAGE 2

Q14: Si oui, est-ce que cette politique de communication interne est respectée dans le cadre de vos fonctions? Utilisez l'échelle où la valeur 1 signifie jamais, et 5 signifie toujours.	<i>La personne interrogée a sauté la question</i>
Q15: Si la réponse est non, est-ce qu'une politique de communication interne vous aiderait dans vos fonctions?	Oui, Commentez : Souhaitable mais discutable
Q16: Est-ce que vous accepteriez de contribuer davantage à la recherche en participant à une entrevue individuelle? Si oui, merci de laisser vos coordonnées auxquelles la chercheuse pourra vous joindre :	<i>La personne interrogée a sauté la question</i>

Annexe 9 : Grille de questions pour les entrevues semi-dirigées

- 1- À quel point votre expérience professionnelle contribue-t-elle dans vos prises de décisions et réponses aux médias?
- 2- Est-ce que vous utilisez toujours la même ligne de réponse aux médias, et lors des entrevues accordées?
- 3- Vous arrive-t-il de faire mention de votre rôle apolitique lors de vos réponses aux médias?
- 4- Quelle est la fréquence de vos interactions avec le Cabinet politique?
- 5- Comment le Cabinet vous interpelle-t-il? Est-ce par demande de rencontre, par téléphone ou par courriel?
- 6- Quels sont les sujets abordés; davantage administratifs ou politiques?
- 7- Est-ce que les médias vous demandent de vous prononcer sur certaines décisions ou actions de l'administration municipale?
- 8- Est-ce que vous comptez sur une politique de communication interne?
Développez.