

Un modèle multi-niveau de prise de décision éthique pour les relations publiques

Yanick Farmer, Professeur agrégé,
Université du Québec à Montréal,
Farmer.yanick@uqam.ca

Résumé

Afin de soutenir leurs membres qui sont aux prises fréquemment avec des problèmes de nature éthique, plusieurs associations professionnelles en relations publiques se sont dotées de modèles de prise de décision éthique qu'elles mettent à la disposition de leurs membres à des fins de référence et de formation continue. Cependant, comme nous le démontrons dans cet article, les modèles proposés sont nettement insuffisants lorsqu'il s'agit d'aborder des questions éthiques plus complexes. Ainsi, l'objectif de cet article est de fournir aux théoriciens et aux praticiens des outils conceptuels permettant de mieux penser cette complexité dans la prise de décision éthique. Pour répondre à cet objectif, nous présenterons, dans un premier temps, un cadre conceptuel qui comprend le champ d'application du modèle, ses bases théoriques, de même que des techniques avancées de pondération, de mise en équilibre des intérêts et de gestion de la réputation. Parallèlement à cet effort de théorisation, nous allons voir quelques applications de ce cadre conceptuel à travers l'analyse de cas pratiques. En guise de conclusion, nous allons faire une synthèse des points saillants et évoquer d'autres avenues pour la recherche sur ces questions.

Mots-clés: éthique, prise de décision, relations publiques, réputation, gestion du risque.

Abstract

To support their members who frequently face ethical issues, several professional associations in public relations have developed models of ethical decision-making that they make available to their members for reference and training. However, as we demonstrate in this paper, these models are clearly insufficient to address more complex ethical issues. Thus, the aim of this article is to provide theoreticians and practitioners with conceptual tools to better reflect this complexity in ethical decision-making. To meet this objective, we will first present a conceptual framework that includes the scope of the model, its theoretical foundations, as well as advanced techniques for weighting interests and reputation management. In addition to this theoretical effort, we will see some applications of this conceptual framework through case analysis. In conclusion, we will summarize the highlights and discuss other avenues for research on these issues.

Keywords: ethics, decision-making, public relations, reputation, risk management.

1. Contexte et problématique

1.1. Les différents niveaux de normes en éthique

En relations publiques, comme dans d'autres sphères professionnelles, les problèmes éthiques résultent en général d'un « écart » par rapport à des normes qui définissent l'acceptabilité d'une action. Ces normes appartiennent à des niveaux à la fois distincts et reliés : le niveau *juridique*, le niveau *déontologique*, le niveau *moral* et le niveau *éthique*. Les « symptômes » de cet « écart » s'expriment de diverses manières. Sur le plan personnel, les problèmes éthiques peuvent susciter des inconforts plus ou moins profonds émanant de conflits intrapsychiques. Ils peuvent également être à la source de désaccords interpersonnels qui mettent en relief des valeurs, des visions du monde ou des intérêts divergents. Plusieurs enjeux éthiques concernent aussi la conciliation parfois difficile entre les normes institutionnelles, à portée universelle, parfois rigides et lentes à se transformer, et les normes individuelles s'inscrivant dans des parcours uniques et variés.

Les questions éthiques qui découlent d'un conflit avec les normes juridiques, donc avec les lois et règlements énoncés par des autorités légitimes dans nos sociétés (Gouvernements, entreprises, institutions publiques et privées, etc.), se résolvent par une interprétation des textes juridiques, dans le cadre d'un tribunal, ou d'un processus plus ou moins formel de médiation non-judiciarisé. L'« écart » par rapport aux normes juridiques revêt une importance particulière pour les individus, dans la mesure où il s'accompagne le plus souvent de *sanctions* (dédommagements financiers, travaux communautaires, prison, etc.). Les problèmes de nature déontologique sont semblables à ceux de la sphère juridique. Les normes déontologiques sont elles aussi inscrites dans des codes (les codes d'éthique ou de déontologie professionnelle), et selon les associations professionnelles qui veillent à leur application, des sanctions disciplinaires sont prévues pour les membres qui ne les respectent pas (CIPR, 2012; IPRA, 2011; CPRS, 2011; PRSA, 2000).

Même si les termes « morale » et « éthique » ont un sens étymologique commun, l'un d'origine latine (morale → moris → « mœurs »), l'autre d'origine grecque (éthique → ethos → « mœurs »), la littérature académique tend aujourd'hui à les distinguer (Grünig, 2014; Velasquez, 1991; Ricoeur, 1990). Pour les fins de cet article, la morale sera définie comme un ensemble de normes qui s'imposent à un individu à travers son appartenance à un groupe social donné (nation, famille, etc.). Les normes morales sont donc issues d'un processus historique, souvent influencé par la religion, dans lequel elles se sont cristallisées et transmises entre les générations par le moyen d'interactions sociales répétées (par l'éducation notamment) (Durkheim, 2014; Berger and Luckmann, 1966; Blumer, 1986). En ce sens, les normes morales sont parfois explicitement codifiées (dans les textes sacrés, par exemple), parfois non. Dans tous les cas cependant, elles sont fortement intériorisées par les membres du

groupe social auxquels elles s'appliquent. En conséquence, l'« écart » entre les actes posés par un individu et la morale du groupe auquel il appartient sera lui aussi sanctionné à partir de l'interprétation d'un « code moral » spécifique. Dans certains cas, la sanction morale peut être d'une sévérité extrême (torture, meurtre, etc.), ou plus « douce » (discrimination, stigmatisation, etc.). Mais dans tous les cas, elle prend la forme d'un *rejet* ou d'une *réprobation* qui peut être difficile à supporter pour la personne qui le subit.

1.2. L'éthique, au-delà de la loi, de la déontologie et de la morale

Ces niveaux de normes façonnent, à différents degrés, l'éthique des relations publiques. Pourtant, certaines questions qui se posent aux relationnistes dans l'exercice de leur fonction ne sont pas nécessairement solubles par le recours aux normes juridiques, déontologiques ou morales. Au contraire, certaines de ces questions ont une *spécificité propre*. Leur analyse ne repose pas sur l'interprétation de normes écrites ou codifiées qu'il s'agit ensuite d'appliquer à des cas singuliers. Ces questions n'entraînent pas non plus de sanctions formelles et visibles. Pourtant, elles constituent l'essentiel des problèmes éthiques que vivent les relationnistes et les organisations pour lesquelles ils travaillent.

Ces questions s'articulent autour de trois pôles qui doivent orienter l'analyse éthique et les actions qui en découlent : 1) les aspects téléologiques (comme la recherche du bien) 2) les aspects procéduraux (comme les règles de justice ou d'équité) ; 3) les qualités personnelles (comme les vertus). Le premier pôle est généralement associé aux éthiques conséquentialistes inspirées de la philosophie utilitariste (Parsons, 2004 ; Bentham, 2000 ; Mill, 1864). Le deuxième pôle concerne plutôt les théories déontologiques inspirées de la philosophie de Kant (Bowen, 2004 ; Kant, 2003 ; Rawls, 1971). Quant au troisième pôle, il se rapporte aux théories de la vertu léguées par les philosophes de la Grèce antique, en particulier par Aristote (Aristote, 2004 ; Harrison, 2004). Ces trois pôles seront intégrés dans le modèle de prise de décision éthique présenté dans cet article. Ils caractérisent la spécificité de ce que l'on pourrait appeler le « territoire des normes éthiques ». La résolution de ce genre de problème renvoie non pas à l'interprétation d'un code, mais plutôt à des intuitions, à des analyses ou à des raisonnements parfois complexes qui s'appuient sur les qualités d'un agent (le décideur) rationnel et autonome guidé par des valeurs ou des principes, acquis librement, qui témoignent de sa vision du bien, du mal ou du juste. Comprise de cette manière, l'éthique a donc une réalité distincte, mais elle se retrouve également à la base des autres niveaux puisque les normes émanant du droit, de la déontologie et de la morale sont, elles aussi, animées par la recherche du bien et du juste.

Plusieurs situations professionnelles auxquelles sont exposés les relationnistes relèvent spécifiquement de l'éthique : l'orientation de la carrière, le choix d'une

stratégie de marque, les relations avec les collègues, les fournisseurs ou d'autres parties prenantes, les activités caritatives, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), et ainsi de suite. Pour ce genre de problèmes, le relationniste ne dispose pas de réponses toutes faites apparaissant dans les articles d'un Code. Il doit, au contraire, identifier des options, soupeser des conséquences, puis trouver des stratégies de mise en œuvre des solutions qui devront refléter ses valeurs ou celles de son organisation. S'il se trompe, il ne sera pas nécessairement sanctionné, si ce n'est parfois par sa propre conscience qui peut être tourmentée par les regrets.

1.3. Problématique

Afin de soutenir leurs membres qui sont aux prises fréquemment avec des problèmes de nature éthique, plusieurs associations professionnelles en relations publiques se sont dotées de modèles de prise de décision éthique qu'elles mettent à la disposition de leurs membres à des fins de référence et de formation continue (PRSA, 2001). Dans les relations publiques contemporaines, la « compétence éthique » est d'ailleurs désormais considérée comme l'une des compétences de base des bonnes pratiques professionnelles (GAPR, 2016 ; CPRS, 2011). Cependant, comme nous allons le démontrer dans la suite de cet article, les modèles proposés sont nettement insuffisants lorsqu'il s'agit d'aborder des questions éthiques plus complexes.

Par exemple, le *Ethics Decision Making Guide* de la Public Relations Society of America (PRSA) propose 6 étapes pour la prise de décision (PRSA, 2001: traduction libre) : 1) *Circonscrire le problème éthique qui est en jeu* ; 2) *Identifier les facteurs internes ou externes qui peuvent influencer la décision* ; 3) *Nommer les valeurs-clés* ; 4) *Identifier les parties prenantes qui peuvent être touchées par la décision et définir les obligations du relationniste à leur égard* ; 5) *Choisir les principes éthiques qui doivent orienter la décision* ; 6) *Prendre la décision et la justifier*. Les étapes identifiées dans ce modèle recourent celles que l'on retrouve dans d'autres modèles en éthique appliquée (Wellington, 2009). Elles incluent l'analyse du problème comme tel, de ses conséquences et de ses contraintes (notamment financières et légales), de même que les valeurs ou principes devant guider la décision. À l'analyse et à la prise de décision s'ajoute aussi en général un mécanisme de justification de la décision à l'aide d'une argumentation appropriée.

Sans autres spécifications, les modèles qui sont proposés aux relationnistes ne donnent pas tous les outils conceptuels pour penser les questions spécifiquement éthiques ayant un degré de complexité supérieur. Sous l'influence de Sullivan (1965) et de Grunig (2014 ; 2001) entre autres, l'éthique des relations publiques défend beaucoup de nos jours une pratique professionnelle fondée sur la communication symétrique (dialogique) et une conception de la loyauté qui cherche un meilleur équilibre entre les intérêts du client (ou de l'organisation) et celles des autres parties prenantes, du public en particulier (*partisan values vs mutual values*). Dans la prise

de décision éthique, cette complexité se manifeste dans au moins trois domaines d'importance : 1) le classement des conséquences par l'impact et l'incertitude ; 2) l'équilibre des intérêts ; 3) la gestion de la vérité et du risque réputationnel.

1.4. Objectifs de la recherche

Ainsi, l'objectif de cet article est de fournir aux théoriciens et aux praticiens des outils conceptuels permettant de mieux penser cette complexité dans la prise de décision éthique. Pour répondre à cet objectif, nous présenterons, dans un premier temps, un cadre conceptuel qui comprend le champ d'application du modèle, ses bases théoriques, de même que des techniques avancées de pondération, de mise en équilibre des intérêts et de gestion de la réputation. Parallèlement à cet effort de théorisation, nous allons voir quelques applications de ce cadre conceptuel à travers l'analyse de cas pratiques. Le premier et le troisième cas sont des adaptations de faits réels, alors que le deuxième cas a été tiré d'ouvrages sur la responsabilité sociale des entreprises. En guise de conclusion, nous allons faire une synthèse des points saillants et évoquer d'autres avenues pour la recherche sur ces questions.

2. Cadre conceptuel

2.1. Champ d'application du modèle

Le modèle de prise de décision qui sera présenté dans cette section s'applique à tous les volets de la tâche du relationniste où sont susceptibles d'émerger des problèmes éthiques : relations interpersonnelles, enjeux organisationnels et relations externes avec les parties prenantes. Aux variables usuelles de la prise de décision en éthique appliquée, comme l'analyse des options et de leurs conséquences, ce modèle ajoute des variables qui ont une importance particulière en relations publiques, à savoir la vérité (qui sera définie plus loin) et le risque réputationnel. En général, les modèles de prise de décision intègrent quatre niveaux : l'analyse, la prise de décision, la mise en œuvre/la stratégie et l'évaluation/justification. Étant donné les limites de cet article, seuls les deux premiers niveaux seront abordés de manière plus exhaustive. Les deux autres ne seront qu'esquissés à titre indicatif.

2.2. Bases du modèle

La plupart des modèles de prise de décision proposés en éthique appliquée sont assez similaires quant à leurs étapes fondamentales. Il s'agit d'abord d'exposer les faits significatifs, puis de cerner le dilemme/le problème/la question qui appelle à une décision. A partir de là, le décideur identifie les options qui s'offrent à lui, de même

que les conséquences positives et négatives qui sont associées à chacune des options. L'évaluation des conséquences tient compte des parties (personnes, organisations, biens, etc.) qui sont touchées par le choix d'une option, de même que des facteurs qui contraignent la décision. Parmi ces facteurs, on retrouve les contraintes matérielles (financières et physiques notamment) et immatérielles (comme les normes légales, déontologiques ou morales). Ces étapes sont communes à la plupart des processus de résolution de problèmes (Restructuring Associates, 2008), en éthique ou ailleurs. Ce qui distingue cependant la prise de décision éthique, c'est l'importance qui est accordée aux émotions d'une part, et aux principes ou valeurs d'autre part¹. Pour cette raison, la prise de décision éthique exige aussi de mettre en relation les choix opérés par le décideur avec les valeurs visées ou les principes qui le guident. Car toute décision éthique doit être assumée ou justifiée, et c'est entre autres par le recours à ces valeurs ou principes qu'elle le sera.

2.3. Techniques avancées de pondération

À la base, une fois que le décideur a cerné le problème éthique et dressé la liste des options qui se présentent à lui, il doit par la suite évaluer les conséquences positives et négatives reliées à chacune des options. Cette évaluation se fait de manière *qualitative*. Pour comprendre, prenons l'exemple du cas suivant :

Cas no.1 : Vous êtes chargé des communications pour une usine de produits chimiques qui borde la rivière principale de la ville où elle est située. Un jour, vous apprenez que le système de gestion des eaux usées de la ville s'est détraqué et que des milliers de litres de produits toxiques se sont déversés dans la rivière. Les amendes prévues par la loi sont énormes, et l'impact d'un traitement médiatique négatif sera considérable si les médias s'emparent de l'affaire. Or rapidement, votre supérieur vous informe qu'il souhaite prendre les devants et mettre sur pied une conférence de presse où on minimisera trompeusement la gravité de la situation. Cynique, votre patron veut même accroître les activités philanthropiques de l'entreprise afin de rehausser son image de marque dans la communauté. De votre côté, votre loyauté et votre conscience écologique sont mises à rude épreuve. Qu'allez-vous faire ? Suivre les directives ou résister ?

¹ Il n'est pas toujours aisé de faire la différence entre ces deux notions. Pour les fins de cet article, le principe sera défini comme une règle très générale (et principalement intellectuelle) qui oriente l'action, alors que la valeur sera définie comme une forme de *préférence* personnelle (donc en partie émotionnelle) qui détermine la finalité de l'action. Ainsi, par exemple, « aider une personne en danger » et « ne jamais parler à un inconnu » peuvent être considérés comme des principes. La valeur est plutôt un certain état du monde qui se réalise à travers l'interaction d'un agent avec son environnement. En ce sens, la « justice », l'« intégrité », la « transparence » sont les finalités (les buts) des personnes pour lesquelles ces valeurs comptent.

Dans ce cas, les options qui s'offrent au décideur (le chargé des communications) sont simples et déjà fournies dans l'énoncé du cas : il s'agit ou bien de suivre les directives du patron ou au contraire de s'y opposer. Afin d'évaluer les conséquences pour chacune des options, nous allons les mettre dans un tableau ci-dessous.

OPTION A : OBÉIR AU PATRON Conséquences = Personnes affectées + intensité + probabilités	OPTION B : S'OPPOSER AU PATRON Conséquences = Personnes affectées + intensité + probabilités
Maintien de la loyauté et de bonnes relations avec le patron. Haute probabilité	Tensions relationnelles avec le patron. Haute probabilité.
Je conserve mon emploi dans la compagnie. Haute probabilité.	Je perds mon emploi dans la compagnie. Probabilité moyenne.
Découverte du mensonge et atteinte négative à la réputation de la compagnie. Haute probabilité.	Préservation de la réputation de la compagnie. Assez haute probabilité.
Problèmes de santé publique dus à l'inaction de la compagnie. Probabilité moyenne.	Atténuation des impacts sur la santé publique. Probabilité moyenne.
Poursuites au civil à cause des infractions aux lois environnementales. Haute probabilité.	Prévention des poursuites au civil. Très haute probabilité.

TABLEAU 1

Options et conséquences du dilemme éthique

L'analyse de ce cas requiert de comparer qualitativement à la fois les conséquences, leur impact et leur niveau de probabilité. Cet exercice est tout à fait faisable quand le problème est d'une complexité limitée, c'est-à-dire quand la mesure des impacts et des probabilités est relativement claire. Le cas présenté ici est plutôt simple, même s'il comporte quelques difficultés. Il est clair qu'obéir au patron comporte des avantages importants à court terme, notamment au plan relationnel. Il vaut mieux en effet, au travail, maintenir de bonnes relations avec le patron. Cependant, les conséquences de lui obéir entraîneront des impacts très nuisibles et très probables pour plusieurs parties prenantes. Les risques de poursuites (à cause de la violation des lois environnementales) et d'atteinte à la réputation sont ici décisifs. Placé devant une telle situation, le relationniste n'aurait d'autre choix que de résister aux demandes de son patron. Bien sûr, la réalisation de la décision (option B) devrait s'accompagner d'une

stratégie de préservation des bonnes relations avec le patron. Lui dresser un juste portrait de la situation serait sans doute un premier pas dans la bonne direction.

Cela dit, si on ajoute au cas un niveau de complexité supérieur, avec plusieurs options, plusieurs niveaux d'impacts et de probabilités, il deviendra extrêmement difficile pour le décideur d'en arriver à faire un choix rationnel et clair. Plus la quantité d'informations à traiter s'accroît, plus il devient difficile de les départager à l'aide de concepts qualitatifs (Farmer, 2015). Dans un environnement complexe, le meilleur moyen d'agrèger les données afin de favoriser la prise de décision éthique est de *quantifier*, dans un premier temps, l'impact (ou l'utilité) de la conséquence et sa probabilité. L'un des moyens d'y arriver est d'attribuer une valeur monétaire à la conséquence en se demandant : combien d'argent serais-je prêt à dépenser pour que cette conséquence se produise ou qu'elle soit évitée ? À cette question, le décideur peut répondre par un montant (par exemple 1000\$ ou 1 000 000\$). Ensuite, il attribue une probabilité à la conséquence sur une échelle de 0 à 1, où 1 est un événement qui a 100 % des chances de se produire et 0 un événement qui a 0% des chances de se produire (0,5 = 50 % ; 0,75 = 75 %, et ainsi de suite). Avec ces chiffres, il est ensuite beaucoup plus facile de comparer les conséquences entre elles et de mesurer l'utilité totale des options (voir les détails de cette méthode dans Farmer, 2015). Il s'agira tout simplement de multiplier l'impact (valeur monétaire) par la probabilité. Nous obtenons ainsi ce qu'il est commun d'appeler *l'utilité espérée* en éthique appliquée (Mongin, 1997).

Il est également possible d'aller plus loin et de quantifier la *désirabilité* d'une conséquence ainsi que *l'attitude du décideur face au risque*. Ces paramètres peuvent être utiles à la prise de décision car ils permettent de nuancer certains aspects de l'utilité globale d'une conséquence. Ainsi, la désirabilité est liée au désir personnel du décideur de voir arriver une conséquence ou non, au-delà de son utilité intrinsèque et indépendante du décideur. Par exemple, dans le cas no.1, le désir du décideur (le relationniste) de plaire au patron pour obtenir une promotion pourrait, dans certains cas, influencer son jugement et l'inciter à devenir complice de son mensonge. La prise en compte de l'attitude face au risque aide certainement à prendre des décisions plus éclairées dans beaucoup de problèmes éthiques vécus par les relationnistes, mais cette donnée est plus complexe à calculer.

Certains modèles de prise de décision en éthique appliquée transforment l'analyse sur les conséquences d'une option en une comparaison entre des loteries dont les valeurs agrègent l'ensemble des données relatives à l'impact, à la probabilité, à la désirabilité et au risque (Farmer, 2015). Mais d'une manière générale, pour évaluer sa tolérance au risque, le décideur doit se demander dans quelle mesure, pour obtenir les gains liés à une option, il est prêt à en subir les inconvénients. Le décideur qui est plus tolérant face au risque est souvent plus motivé par l'espérance d'un gain élevé que ralenti par la peur des conséquences négatives. À l'inverse, le décideur qui est plus

conservateur est quant à lui beaucoup plus sensible aux pertes qui accompagnent les décisions plus risquées.

Un autre élément qui ajoute de la complexité à la pondération des conséquences réside dans la nécessité ou non de prendre en compte les conséquences « indirectes » ou « éloignées » dans la prise de décision. Lors de l'analyse des options, il existe souvent des conséquences dont l'impact et le déroulement spatio-temporel est plus difficile à prévoir. Ceci se produit généralement quand une conséquence n'a pas un effet immédiat, mais qu'au contraire des causalités multiples s'additionnent pour créer un impact dans un avenir plus ou moins lointain. En relations publiques, l'évaluation de ces conséquences apparaît liée à la stratégie de gestion de la réputation qui est mise en place par le relationniste. Cette question sera abordée plus loin dans cette section.

2.4. L'équilibre des intérêts

Tel que mentionné précédemment, la nécessité d'arriver, dans la prise de décision, à un meilleur équilibre entre l'intérêt du client et celui des autres parties prenantes est une tendance actuelle très forte en éthique des relations publiques (Heath, 2006 ; Kent and Taylor, 2002). Ce principe peut être toutefois très difficile à mettre en application, surtout dans le cas où le relationniste travaille pour une organisation dont la clientèle (et la réputation) n'est pas encore établie. Dans ce cas en effet, le poids financier de chaque décision devient forcément plus lourd à porter. En théorie, il est facile de dire qu'une décision éthique ne doit pas uniquement favoriser les intérêts du client (Gauthier et Fitzpatrick, 2001) et qu'elle doit au contraire les mettre en équilibre avec ceux de l'ensemble des parties prenantes. En pratique toutefois, il peut être difficile voire impossible d'atteindre cet idéal (Waddington, 2013 ; Edwards et Hodges, 2011).

En sciences économiques, la *théorie des jeux coopératifs* offre un cadre théorique intéressant pour répondre à ce genre de problème. Elle propose une série de critères qui orientent les décisions vers des *alliances stables* entre parties prenantes. Au contraire des approches déontologiques qui tombent parfois dans le piège de l'« angélisme moral » en ignorant la maximisation de l'intérêt personnel comme critère incontournable de la prise de décision, la théorie des jeux aide à comprendre comment la coopération émerge, même dans des contextes où chacune des parties prenantes est à la recherche de son intérêt propre. Ainsi, par exemple, dans la théorie de la justice de John Rawls (1971), qui appartient au courant de la déontologie kantienne, l'intérêt de toutes les parties prenantes est assuré par la règle dite du « Maximin ». Selon cette règle, le décideur doit identifier, pour chacune des options, les conséquences les plus négatives. Cela fait, il doit choisir l'option qui présente les conséquences négatives les plus atténuées. Toutefois, comme le démontre Harsanyi (1975) dans sa célèbre critique de la théorie de Rawls, cette règle de décision aboutit souvent à des choix complètement irrationnels, entre autres parce qu'elle ne tient pas compte des probabilités associées aux événements ni à la maximisation de leur utilité

globale. Pour qu'une coopération entre parties prenantes soit stable dans le temps, elle doit tenir compte des intérêts de chacun, y compris financiers bien sûr, et tenter de les mettre en équilibre. Elle doit, en d'autres mots, adopter certaines règles de *justice* ou *d'équité*.

Pour produire cet équilibre, la théorie des jeux coopératifs (Binmore, 2005; Nash, 1950) présente quelques critères dont la signification est essentiellement formelle (mathématique), mais qui tout de même peuvent être traduits assez facilement en langage ordinaire. Ainsi, lorsqu'il évalue ses options, le décideur qui espère équilibrer les intérêts de toutes les parties prenantes doit se poser quatre questions : 1) l'option que je choisis rend-elle la collaboration (ou la solidarité) des parties prenantes *plus avantageuse* (plus payante, plus désirable, etc.) que leur défection ? (Critère de la solution individuellement rationnelle) ; 2) existe-t-il une option autre que celle que je choisis qui permet à au moins une partie prenante d'augmenter son utilité sans diminuer celle des autres ? (Critère de l'optimum de Pareto) ; 3) si je me mets à la place d'une autre partie prenante (en particulier celle qui peut sembler désavantagée par la décision), vais-je quand même continuer de penser que la règle de décision sélectionnée est globalement la plus équitable ? (Critère de symétrie ou de réciprocité) ; 4) est-ce que l'option que je préfère est choisie *uniquement* par comparaison avec les autres options *disponibles* ? (Critère de l'indépendance des alternatives non-pertinentes). La prise en compte de *l'ensemble* de ces critères aidera le décideur à équilibrer les intérêts de toutes les parties prenantes, à choisir les options les plus stables (car mutuellement avantageuses) et à nuancer une analyse basée sur les seuls intérêts du décideur. En effet, ces critères ajoutent à la mesure de l'utilité que nous avons vue précédemment certaines considérations ayant trait à l'égalité des parties prenantes (le critère de symétrie par exemple) et à leur volonté à elles aussi d'augmenter leur utilité lors de décisions qui les impliquent.

Pour saisir plus concrètement comment ces critères peuvent être intégrés à la prise de décision éthique, nous allons prendre l'exemple célèbre d'un consortium de compagnies pharmaceutiques multinationales qui furent, dans les années 90, aux prises avec un sérieux dilemme concernant la *responsabilité sociale de l'entreprise*. Placées devant ce dilemme, elles réagirent de façon remarquable pour rétablir leur réputation. Leur action fut considérée par la suite comme l'exemple d'une vision de la responsabilité sociale détachée de la seule recherche du profit et donc plus respectueuse des droits des autres parties prenantes (Blowfield and Murray, 2014 ; Fields, 2012).

Cas no.2 : En 1998, un consortium de compagnies pharmaceutiques poursuivit le gouvernement sud-africain et Nelson Mandela. Ces compagnies souhaitaient empêcher la distribution de médicaments génériques destinés à traiter le VIH. Les médicaments génériques se vendaient 98 % moins cher que les originaux. Les compagnies affirmèrent vouloir simplement protéger leur propriété intellectuelle. Mais certains les accusèrent de vouloir contrôler les prix et de priver les pauvres de

l'accès aux médicaments. Finalement, le consortium laissa tomber la poursuite et Jean-Pierre Garnier, le président de l'une des pharmaceutiques qui consentit finalement à vendre ses médicaments à très bas prix, eut ce mot qui fit beaucoup de bruit : « Je ne souhaite pas diriger une entreprise qui ne soigne que les riches. Le premier objectif de notre compagnie doit toujours être la santé publique. »

Il est clair que le choix fait par Garnier et GlaxoSmithKline (GSK) n'était a priori pas centré sur la recherche optimale de profit et était en apparence motivé par la prise en compte de l'intérêt des populations pauvres d'Afrique. Cette décision respectait l'ensemble des critères énoncés par la théorie des jeux coopératifs. Elle est individuellement rationnelle, parce qu'elle permet aux populations de bénéficier de cette entente par un accès considérablement élargi à des médicaments qui augmentent leur qualité de vie, alors que de leur côté les pharmaceutiques évitent un procès coûteux et préservent leurs bonnes relations avec un marché très lucratif de plusieurs centaines de millions de personnes dans lequel la prévalence du VIH reste la plus élevée au monde. En ce sens, la baisse des prix est au moins en partie compensée par le volume des ventes. Elle est Pareto-optimale, parce qu'aucune des parties prenantes ne pourra augmenter son utilité (en réduisant encore les prix ou en les augmentant) sans faire perdre à l'autre partie, menaçant ainsi la stabilité de leur alliance. Elle est aussi symétrique en ce sens que chaque partie peut permuter sans que la pertinence de la règle de partage ne soit remise en question. Elle respecte finalement le critère d'indépendance, car le classement des options ne dépendait pas d'options non-disponibles (comme un pot-de-vin, par exemple).

Il faut bien comprendre cependant qu'il aurait été sans doute beaucoup plus difficile pour une entreprise moins riche de faire ce genre de choix plus « généreux ». En acceptant de diminuer leurs prix, les pharmaceutiques ont sans doute réduit leur marge de profit à court terme, mais elles avaient les reins assez solides pour attendre de récupérer ces pertes sur le long terme. Ce n'est pas le cas pour les plus petites entreprises qui bien souvent n'ont pas le capital nécessaire pour traverser sans faillir ce genre de tempête. Dans leur cas, une approche totalement « désintéressée » va nuire à leurs intérêts, ce qui ne respecte pas le premier critère d'un équilibre stable (option individuellement rationnelle).

2.5. La vérité et la gestion du risque réputationnel

Comme nous l'avons vu, la prise de décision éthique exige de prendre en compte de multiples facteurs. Cependant, du point de vue des relations publiques, toute décision éthique s'accompagne toujours en partie d'une forme de gestion de la réputation. Autrement dit, dans un choix éthique, l'analyse des aspects financiers, par exemple, sera prise en charge par les gestionnaires, alors que les dimensions légales seront sous la responsabilité des avocats de l'organisation. Parmi l'ensemble de ces facteurs, c'est d'abord et avant tout la *gestion de l'image et du risque réputationnel* qui fait

exclusivement partie des tâches du relationniste. Grâce aux stratégies de communication interne et externe qu'il met en place, le professionnel des relations publiques agit sur la perception qu'ont les parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, médias, grand public, etc.) de l'organisation (Doorley and Garcia, 2011; Hutton *et al.*, 2001). Cet aspect de l'analyse éthique revêt une importance capitale. Dans une étude de terrain menée il y a quelques années auprès d'agences de communication de la région de Londres en Grande-Bretagne, on démontrait à travers des entrevues avec des gestionnaires que la réputation agit de manière décisive sur les facteurs internes et externes qui assurent la pérennité et même la croissance d'une entreprise (Baxter, 2006). A l'interne, la réputation permet d'attirer et de retenir les meilleurs employés et fournisseurs. A l'externe, elle permet d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients. Au final, la réputation a généralement un effet positif sur la rentabilité et le rendement global de l'entreprise.

La réputation résulte d'un signal qui informe sur le « type » (ou la « personnalité ») de l'organisation. Par conséquent, elle structure ses interactions avec les parties prenantes (Fombrun and Shanley, 1990; Kreps and Wilson, 1982; Spence, 1973). Le comportement éthique d'une organisation peut donc être conçu comme « producteur de réputation ». Dans la perspective des relations publiques, on peut même aller jusqu'à affirmer qu'au fond, la réputation est plus importante que l'éthique, car la réputation est ce qui *subsiste* dans la mémoire des parties prenantes une fois que les décisions ont été prises par l'organisation. En ce sens, Grunig (1992) a bien raison de dire que le professionnel des relations publiques peut personnifier la « conscience éthique » d'une organisation dans la mesure où il gère sa réputation (voir aussi Neill and Drumright, 2012; Bowen, 2008). Pour servir notre modèle de prise de décision éthique, nous postulons que la gestion de la réputation doit s'appuyer sur deux autres variables : la confiance et la vérité. En fait, « avoir une bonne réputation » équivaut à susciter de la confiance envers soi. À l'inverse, « avoir une mauvaise réputation » équivaut à susciter de la méfiance envers soi. Et pour susciter de la confiance, il faut savoir faire usage de la vérité pour témoigner des qualités que l'on possède. Ainsi, en comprenant comment la vérité agit sur la confiance et comment la confiance crée une bonne réputation, le relationniste peut ajouter un outil conceptuel de plus au modèle de prise de décision éthique présenté dans cet article.

A la base, la notion de confiance implique toujours le schéma suivant: A (récepteur) fait confiance à B (émetteur) pour faire une action X (Furlong, 1996). Dans ce schéma, il y a deux agents : B qui est l'« émetteur » (l'agent qui émet un signal sur son type) et A qui est le « récepteur », c'est-à-dire l'agent qui reçoit le signal de B sur son type et qui choisit ou non de lui accorder sa confiance. La confiance est toujours accordée par rapport à l'action spécifique X, mais pas nécessairement par rapport à l'action Y ou Z. Par exemple, je peux accorder ma confiance à mon mécanicien pour réparer ma voiture (X), mais probablement pas pour réparer ma dent qui s'est cassée en faisant du sport (Y). L'agent A va évaluer l'opportunité d'accorder sa confiance à B en

fonction de trois critères principaux : 1) le gain (G) qu'il pense faire s'il accorde sa confiance à B ; 2) la probabilité (p) que B agisse honnêtement ; 3) l'effort (E) qu'il doit faire (en termes de surveillance ou d'enquête, par exemple) pour se prémunir du risque que B soit en fait malhonnête. Ainsi, si $(G-E) * p$ apparaît plus grand que la possible perte engendrée par le fait de ne pas accorder sa confiance à B², alors A va faire confiance à B pour faire X.

Mais en général, le professionnel des relations publiques travaille pour B, donc pour l'agent qui signale son type à A. Du point de vue de B, d'autres facteurs doivent être pris en considération. Il doit savoir quel est le *capital réputationnel* accumulé par B (comment ont été jugées les actions de notre organisation jusqu'à maintenant ?). Il doit évaluer le coût du signal (la publicité, par exemple) qu'il doit transmettre à A pour mériter sa confiance. Pour évaluer correctement ce coût, il sera aussi utile de déterminer dans quelle mesure A est tolérant ou non face au risque, car plus un agent est risquophobe, plus il aura besoin d'information avant d'accorder sa confiance (plus le coût du signal sera élevé). Enfin, B ne doit pas oublier qu'en transmettant un signal vers A, il dévoile sur lui-même une certaine part de vérité qui, dans certaines circonstances, peut le fragiliser stratégiquement par rapport à ses clients, à ses concurrents ou à d'autres parties prenantes. Dans ce contexte, la vérité, qui peut être définie comme une adéquation entre le signal et le type (et ses différentes caractéristiques), doit permettre de maintenir un juste équilibre entre la capacité de susciter la confiance de A et la préservation des intérêts fondamentaux de B. Il est coutumier d'affirmer que mentir ou cacher la vérité est un acte immoral et contraire à la déontologie des relations publiques. Mais il est clair aussi (et chacun l'expérimente dans sa vie régulièrement) que dire « toute la vérité et rien que la vérité » peut avoir des conséquences dramatiques sur les intérêts fondamentaux d'un agent. En ce sens, certains mensonges, et plusieurs demi-vérités, peuvent avoir une justification éthique tout à fait raisonnable.

En résumé, l'intégration de la vérité, de la confiance et de la réputation dans la prise de décision peut être exprimée de cette façon: pour gérer convenablement le risque réputationnel, B doit se demander si, pour transmettre une certaine part de vérité sur son type, il peut trouver un signal qui soit coût-efficient (c'est-à-dire moins coûteux que le bénéfice qu'il produit), tout en créant un lien de confiance avec A, et en empêchant au maximum les concurrents de B de produire un signal coût-efficient qui dévoile un type nuisant aux intérêts de B (Gambetta, 2011). En somme, à l'intérieur du modèle de prise de décision éthique présenté dans cet article, la gestion de la vérité et du risque réputationnel intervient comme *facteur de classement* (pondération) des options du décideur. C'est-à-dire qu'une fois que le décideur a fait une analyse rigoureuse et complète des conséquences (voir section 2.3.) et cherché à équilibrer les

² Mathématiquement, la formule qui calcule la perte s'énonce comme suit: $(1-p) * L$, où L'est la perte associée au fait que B n'est pas digne de confiance. Donc pour accorder sa confiance, A va faire le calcul suivant: $(G-E) * p > (1-p) * L$ (Furlong, 1996).

intérêts des parties prenantes (voir section 2.4.), il doit à la fin se demander laquelle, parmi les options les plus prometteuses, offre le meilleur apport réputationnel en appliquant le raisonnement exposé plus haut dans cette section. Étant donné l'importance incontournable de la réputation pour les relations publiques, ce facteur doit être décisif dans le choix final. Cette formulation peut paraître quelque peu abstraite, mais le cas utilisé dans la section suivante permettra d'appliquer les différents aspects du modèle à la prise de décision éthique.

3. Application globale du modèle à un cas

Pour comprendre comment utiliser les outils conceptuels décrits dans les sections précédentes, voyons un nouveau cas inspiré de faits réels.

Cas no.3 : Vous avez été nommé récemment Directeur des communications du Parti Orange. Le Parti Orange, de tendance sociale-démocrate, n'a jamais formé le gouvernement au Parlement, se contentant plutôt de jouer le rôle d'une opposition certes efficace, mais tout de même incapable d'accéder au pouvoir. Mais cette fatalité historique semble vouloir se transformer le jour où le chef du parti, J. D., fait une performance remarquée à une célèbre émission d'affaires publiques de la télé nationale. Au même moment, le chef du gouvernement annonce publiquement que la prochaine élection aura lieu dans six mois. Dès les premières réunions avec la garde rapprochée du chef en vue de préparer la stratégie de campagne, on vous transmet une nouvelle qui vous jette littéralement par terre : votre patron, le chef du Parti Orange, est atteint d'un cancer généralisé. Des métastases ont envahi ses os, et selon les pronostics des spécialistes, il ne lui reste qu'environ 18 à 24 mois à vivre. Étant donné la gravité de l'enjeu, toute l'équipe vous demande de garder cette information strictement confidentielle. Manifestement sonné, vous retournez chez vous, profondément attristé, pour réfléchir à la suite des choses. Vous savez que la popularité de J. D. est la seule arme qui puisse permettre à votre parti de gagner la prochaine élection. Mais comme relationniste ayant toujours fait preuve d'intégrité professionnelle, vous estimez par ailleurs que le public est en droit de savoir qu'il va voter pour un chef malade qui ne pourra pas assumer pleinement ses responsabilités de Premier ministre. Pourtant, le Parti conservateur est au pouvoir depuis maintenant 10 ans et il serait à votre avis salutaire pour la démocratie de votre pays que le Parti Orange ait la possibilité de mettre en œuvre un programme politique qui vous apparaît plus progressiste. Votre équipe et votre chef comptent sur vous. La population semble fébrile face à la campagne électorale qui s'annonce. Dans les prochaines semaines, tous les journalistes du pays seront à vos trousses et plusieurs d'entre eux vous questionneront assurément sur l'état de santé de votre chef, qui paraît amaigri... Que ferez-vous ?

Ce cas est particulièrement intéressant, parce qu'il fait ressortir l'importance cruciale de la stratégie de communication et de la gestion du risque réputationnel dans

la prise de décision éthique. Ici le relationniste est placé devant deux options : ou bien il accepte de participer à une opération de camouflage, ou bien il conseille plutôt à la garde rapprochée d'être transparente par rapport à l'état de santé du chef. Les principales parties prenantes de la décision sont, outre le relationniste (décideur), le chef J.D. et son parti, les autres partis, les médias et la population. Dans le contexte illustré par le cas, il est particulièrement important que les signaux envoyés par J.D. et son parti génèrent de la confiance auprès du public, puisque c'est à lui en fin de compte que revient le choix final.

Le choix de l'une ou l'autre des options aura de nombreuses conséquences positives ou négatives sur l'ensemble des parties prenantes. La plus importante est sans doute le résultat de l'élection lui-même, qui permettra ou non au Parti Orange et à son chef de vivre un moment historique et de mettre en place un programme de gouvernement qu'il juge novateur et hautement favorable au développement du pays. En dressant la liste des conséquences associées à chacune des deux options, il sera sans doute possible d'en arriver à un choix relativement clair. Par exemple, la garde rapprochée de votre parti pourrait estimer que le fait de dévoiler l'état de santé réel du chef ruinerait totalement ses chances de prendre le pouvoir, la population jugeant qu'il ne sera pas apte à gouverner. Dans une perspective d'équilibre des intérêts, il est possible de justifier cette décision en invoquant un souci d'alternance démocratique (étant donné que le parti conservateur gouverne depuis 10 ans), de bien commun (les bienfaits du programme du Parti Orange pour la population) et de respect de la vie privée des personnalités politiques. Cette vision de l'équilibre des intérêts permet d'aller au-delà des seuls intérêts du Parti Orange, de prendre en considération les intérêts des autres parties prenantes (si tant est que cela soit possible dans le jeu politique...) et d'en arriver à une solution relativement stable. En effet, vouloir retenir l'information est individuellement rationnel (voir les quatre dimensions de l'équilibre des intérêts à la section 2.4.), parce que cela ne remet aucunement en cause la capacité de J.D. de gouverner et donc de gagner l'élection. Aussi, même si ce calcul stratégique donne un avantage au Parti Orange, toutes les parties prenantes gagnent à s'unir autour de l'idéal du respect de la vie privée. Le principe de réciprocité est aussi respecté, puisque cette stratégie s'appuie sur certains principes, comme l'alternance démocratique et le respect de la vie privée (qui est protégé par la loi), qui s'appliquent symétriquement à toutes les parties prenantes. Le choix ne se base pas non plus sur des options non disponibles aux autres partis. Enfin, la stratégie peut être considérée comme Pareto optimale si on juge que le partage de l'information (qui est la « ressource » disputée dans ce cas) obéit à des principes qu'on ne peut transgresser sans causer un tort plus grand à la société, en privant les individus (y compris les politiciens) de droits fondamentaux.

Cependant, ce raisonnement à la fois éthique et politique ne tient pas suffisamment compte de la gestion du risque réputationnel, qui est ici incontournable. Or, comme nous l'avons dit, la réputation est ce qui subsiste dans le temps, et comme le rappelle

le dicton, « l'avenir dure longtemps ». Il est possible dans ce cas de cacher l'état de santé du chef, mais malgré lui, celui-ci envoie sur son type un signal contradictoire (les gens l'aiment et le trouvent honnête, mais il paraît amaigri sans que l'on sache pourquoi). Cette situation dans laquelle trop peu de vérité est dévoilée risque de nuire à la réputation et donc à la confiance des médias et du public envers le parti. Ce risque est en outre renforcé par les probabilités élevées (selon le pronostic des médecins) que le chef meurt en cours de mandat. S'il décède effectivement, les médias et les partis concurrents vont sans doute faire enquête et la réputation d'intégrité du chef et du parti sera ruinée pour longtemps.

Si l'on s'en remet à la règle générale de gestion de la réputation énoncée précédemment, il vaudrait sans doute mieux que le relationniste conseille au chef et à sa garde rapprochée de transmettre plus d'informations au public sur l'état de santé du chef, sans tout dévoiler sur les détails du pronostic médical, dans la mesure où celui-ci reste à réévaluer périodiquement. De cette manière, le Parti Orange transmet une information peu coûteuse, qui préserve la transparence, sans nuire à la confiance que peut avoir la population envers les capacités de J.D. à exercer le pouvoir. Le gain principal (l'élection du Parti Orange) reste donc hautement probable. Par ailleurs, en utilisant habilement la vérité pour décrire partiellement son type, le chef du Parti Orange empêche les partis concurrents de dévoiler eux-mêmes les détails concernant son état de santé et de nuire aux intérêts de son parti. Bien sûr, il reste aux partis concurrents la possibilité de dévoiler certaines informations sur le pronostic médical, mais ces informations sont relativement coûteuses (il faut enquêter) et les risques d'un « effet boomerang » sont élevés. En effet, essayer pour les partis concurrents de se substituer au jugement des médecins, pour spéculer sur les possibilités de dégradation de l'état de santé de J.D. en cours de mandat, sera sans doute perçu par les médias et la population comme une attaque partisane, indigne et vile. En somme, le relationniste dans ce cas doit faire preuve de courage et conseiller à la garde rapprochée de J.D. d'organiser une conférence de presse où il en dira plus sur son état de santé. Pour toutes les raisons mentionnées, l'option de cacher la vérité est donc entièrement à proscrire.

En somme, dans ce modèle, les différentes parties de l'analyse éthique (analyse des conséquences, équilibre des intérêts) doivent être conçues comme des composantes de la gestion de la réputation. Cette vision est essentiellement pragmatique. Agir bien, pour le relationniste, c'est agir de telle sorte que sa réputation (ou celle de son client) soit perçue positivement par les parties prenantes. Au fond, le droit, la déontologie, la morale et l'éthique sont fondamentalement une question d'image. La sanction morale ou légale provenant d'une faute professionnelle n'est possible que si un geste est *perçu* comme étant fautif. La notion de bien qui sert d'étalon à l'analyse éthique en relations publiques n'est donc jamais complètement indépendante du *regard* qui donne ou non une valeur à ce bien. Être bien, c'est être bien perçu. C'est pour cette raison que toute

l'analyse éthique du relationniste doit, au final, satisfaire des impératifs de gestion de la réputation.

4. Conclusion

Le modèle proposé ici est une synthèse qui emprunte autant à la philosophie qu'à la pensée économique. Pour certains, cela paraîtra étonnant dans la mesure où l'on croit généralement que l'éthique est trop « pure » pour s'abaisser à la prise en considération de notions qui lui semblent incompatibles, comme l'idée, par exemple, que la plupart des actions sont guidées par la recherche de l'intérêt personnel. C'est pourtant un fait avéré. Les gens, comme les organisations, agissent le plus souvent pour servir leurs intérêts. Le modèle exposé dans ces pages nous apprend toutefois qu'il est imprudent voire contre-productif d'agir de façon uniquement égocentrique. Le modèle explique ainsi les voies à partir desquelles peut émerger une éthique de l'intérêt partagé en relations publiques.

Évidemment, certains aspects de ce modèle peuvent apparaître plus difficiles à comprendre. Mais il semble que ce soit le prix à payer pour faire face aux enjeux ayant un niveau de complexité élevé. La méthode suivie dans cet article est de type « top-down ». C'est-à-dire que même si elle s'appuie sur une observation des comportements réels, elle consiste tout de même à créer un modèle théorique qui est ensuite appliqué à l'étude de cas. Pour cette raison, il serait sans doute fort intéressant, dans une recherche ultérieure, de suivre la voie initiée en sciences économiques par des chercheurs comme Daniel Kahneman. Pour tester la validité et l'efficacité du modèle, il s'agirait de voir comment, à partir de l'observation directe des interactions sociales dans les organisations, les décisions éthiques sont construites par les agents (dans notre cas les relationnistes) et dans quelle mesure elles constituent des solutions appropriées aux problèmes rencontrés. Une telle recherche serait sans doute exigeante à cause du devis expérimental qu'elle mobiliserait, mais elle permettrait probablement de clore un chapitre important de la littérature académique en relations publiques.

Bibliographie

- Baxter, M. (2006). *Magic and Logic: Re-defining sustainable business practices for agencies, marketing and procurement*. Value Framework Steering Group (CIPS, IPA and ISBA). Repéré à https://www.cips.org/Documents/Membership/PPT1098_magic_and_logic.pdf
- Bentham, J. (2000). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation [1780]*. Kitchener : Batoche Books.
- Berger, P.L. and Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City NY : Doubleday.

- Binmore, K. (2005). *Natural Justice*. Oxford : Oxford University Press.
- Blowfield, M. and Murray, A. (2014). *Corporate Responsibility* (Third Edition). Oxford : Oxford University Press.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkeley CA : University of California Press.
- Bowen, S.A. (2008). A state of neglect: Public relations as ‘corporate conscience’ or ethics counsel. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 271-296.
- Bowen, S.A. (2004). Expansion of Ethics as the Tenth Generic Principle of Public Relations Excellence : A Kantian Theory and Model for Managing Ethical Issues. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 65-92.
- CIPR (2012). *Appendix A: Code of Conduct*. London: The Chartered Institute of Public Relations. Repéré à <https://www.cipr.co.uk/sites/default/files/Appendix%20A%20-%20Code%20of%20Conduct%20-%20Updated%20June%202012.pdf>
- CPRS (2011). *Pathways to the profession: an outcome based approach towards excellence in Canadian public relations and communications management education*. Toronto : Canadian Public Relations Society. Repéré à <https://escarpmentpress.org/jpc/article/view/96/51>.
- CPRS (2011). *Code of Professional Standards*. Toronto : Canadian Public Relations Society. Repéré à http://www.cprs.ca/aboutus/code_ethic.aspx
- Doorley, J., and Garcia, H. F. (2011). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. London : Routledge.
- Durkheim, E. (2014). *Sociologie et philosophie*. Paris : PUF.
- Edwards, L. and Hodges, C.E.M. (2011). *Public Relations, Society & Culture: Theoretical and Empirical Explorations*. London : Routledge.
- Farmer, Y. (2015). Using vNM expected utility theory to facilitate the decision-making in social ethics. *Journal of Risk Research*, 18(10), 1307-1319.
- Fields, G.S. (2012). *Working Hard, Working Poor : A Global Journey*. Oxford : Oxford University Press.
- Fombrun, C.J. and Shanley, M. (1990). What’s in a name ? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Furlong, D. (1996). *The conceptualization of ‘trust’ in economic thought*. IDS Working Paper 35. Sussex UK : Institute of Development Studies.

- Gambetta, D. (2011). Signaling. In P Hedström and P. Bearman (eds), *Handbook of Analytical Sociology* (pp.167-194). Oxford Oxford University Press.
- GAPR (2016). *From the Global Body of Knowledge (GBOK) to a global capabilities network*. Lugano : Global Alliance for Public Relations and Communication Management. Repéré à http://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/574ae46707eaa010521f0d31/1464525936413/08_GBOK+Progress+report+%26+global+capabilities+framework+May+2016.pdf
- Gauthier, C. and Fitzpatrick, K. (2001). Toward a professional responsibility theory of public relations ethics. *Journal of Mass Media Ethics*, 16(2-3), 193-212.
- Grunig, J.E. (2014). Ethics problems and theories in public relations. Dans N. Broustau and Y. Farmer (eds), *Éthique et relations publiques: pratiques, tensions et perspectives* (pp.15-28). Montréal : Revue Communiquer.
- Grunig, J.E. (2001). Two-way symmetrical public relations : Past, present, and future. *Handbook of public relations*, 11, 30.
- Grunig, J.E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. London : Routledge.
- Harrison, J. (2004). Conflicts of duty and the virtues of Aristotle in public relations ethics : Continuing the conversation commenced by Monica Walle. *PRism*, 2(1), 1-7.
- Harsanyi, J. (1975). Can the Maximin Principle Serve as a Basis for Morality? A Critique of John Rawls's Theory. *The American Political Science Review*, 69(2), 594-606.
- Heath, R.L. (2006). Onward Into More Fog : Thoughts on Public Relations' Research Directions. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 93-114.
- Hutton, J.G. et al. (2001). Reputation management : the new face of corporate public relations ? *Public Relations Review*, 27(3), 247-261.
- IPRA (2011). *Code of Conduct*. London : International Public Relations Association. Repéré à <https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/>
- Kant, I. (2003). *The Critique of Practical Reason*. Mineola NY : Dover Publications.
- Kent, M. L., and Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21-37.
- Kreps, D. and Wilson, R. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 27(2), 253-279.
- Mill, J.S. (1863). *Utilitarianism (1 ed.)*. London : Parker, Son & Bourn.

- Mongin, P. (1997). Expected Utility Theory. In J. Davis, W. Hands and U. Maki (eds) *Handbook of Economic Methodology* (p.342-350). London : Edward Elgar.
- Nash, J. (1950). The Bargaining Problem. *Econometrica*, 18(2), 155-162.
- Neill, M.S. and Drumwright, M.E. (2012). PR Professionals as Organizational Conscience. *Journal of Mass Media Ethics*, 27(4), 220-234.
- Parsons, P.J. (2004). *Ethics in Public Relations*. London : Kogan Page.
- PRSA (2001). *Code of Ethics Case Study Series*. New York : Public Relations Society of America. Repéré à <http://www.prsa.org/AboutPRSA/Ethics/Resources/PublicRelationsEthicsCaseStudies#.V3rSwTnhCRs>.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge MA : Belknap Press.
- Restructuring Associates (2008). *Six Step Problem Solving Model*. New Haven, CT : Yale University. Repéré à <http://www.yale.edu/bestpractices/resources/docs/problemsolvingmodel.pdf>
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Sullivan, A. J. (1965). Values of public relations. In O. Lerbinger and A. J. Sullivan, (eds), *Information, Influence & Communication : A Reader in Public Relations*. New York : Basic Books.
- Velasquez, M. (1991). *Philosophy : A Text with Readings*, 4th ed., Belmont, CA : Wadsworth.
- Velasquez, M. et al. (1990). Justice and Fairness. *Issues in Ethics*, 3(2). Repéré à <https://legacy.scu.edu/ethics/publications/iie/v3n2/homepage.html>
- Waddington, S. (2013). *A critical review of the Four Models of Public Relations and the Excellence Theory in an era of digital communication*. CIPR Chartered Practitioner Paper. Repéré à <http://wadds.co.uk/wp-content/uploads/2013/06/chartered-practitioner-paper-FINAL.pdf>.
- Wellington, A. (2009). *List of decision making models*. Toronto : Ryerson University. Repéré à http://www.ryerson.ca/content/dam/ethicsnetwork/downloads/list_of_decision-making_models.pdf.