

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le rôle des relations presse et médias dans la gestion de la réputation de l'entreprise en Belgique francophone en 2020

Auteur : Alexandre Marchal
Promoteur : Lionel Groetaers
Année académique 2019-2020
Master [120] en information et communication à finalité spécialisée :
gestion de la communication d'organisation et des relations publiques

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier ma famille sans qui rien de tout ceci n'aurait été possible. Je pense notamment à mon père et ma mère pour leur aide, leur patience, leurs encouragements ainsi que la confiance qu'ils ont pu me donner durant l'ensemble de mes années d'études. Je leur dois l'achèvement de ce travail.

Merci aussi à ma sœur, Sibylle et mon frère Gautier pour leur soutien, et particulièrement en période de rédaction de mon mémoire. Merci à Noémie pour son amour, sa force et pour avoir toujours réussi à me redonner espoir lorsque les doutes s'installaient.

Enfin, merci à ma grand-mère, qui du haut de ses 95 ans a su rester curieuse, et a contribué avec intérêt à la relecture de ce travail.

Je tiens également à remercier mes partenaires de blocus devenus amis, Kevin et Tancrede, pour leurs conseils avisés. Merci également à Tom pour le temps qu'il m'a accordé et l'intérêt qu'il a suscité pour la thématique de mon mémoire.

Merci à vous tous, qui m'avez soutenu et supporté tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Ensuite, je tiens profondément à remercier l'ensemble des répondants qui ont bien voulu participer à cette recherche. Je salue toutes ces personnes pour leur disponibilité, leur intérêt ainsi que l'enthousiasme qu'ils ont porté à l'égard de mon travail.

Enfin, je termine en remerciant mon promoteur Monsieur Lionel Groetaers pour sa positivité, sa disponibilité et son accompagnement.

*À Grand-Père qui j'espère serait fier,
À Thom qui j'espère sera fier...*

*« La réputation dépend bien plus des circonstances que du mérite, et la
gloire ressemble à l'ombre qui croît ou décroît selon la position du corps à
l'égard du soleil. »*

Joseph Michel Antoine Servan, 1807

Table des matières

INTRODUCTION.....	5
<i>PARTIE I : Revue de la littérature scientifique</i>	8
1.1 La réputation dans le champ des relations publiques	8
1.1.1 Définir l'entreprise	8
1.1.2 L'identité de l'entreprise.....	8
1.1.3 Les publics de l'entreprise : les parties prenantes	9
1.1.4 L'image et la réputation de l'entreprise	12
1.1.5 Valeur et mesure de la réputation pour l'entreprise.....	16
1.1.6 Les relations presse pour construire la réputation de l'entreprise.....	18
1.2 Les relations presse et médias	22
1.2.1 Relations presse ou relations médias ?	22
1.2.2 Acteurs des relations presse et médias.....	24
1.2.3 Définition des médias d'information en Belgique francophone.....	27
1.2.3.1 Médias d'information écrits.....	28
1.2.3.2 Médias d'information audiovisuels.....	29
1.2.4 Objectifs et avantages des relations presse et médias	32
1.2.5 Techniques de communication spécifiques aux relations presse et médias.....	34
1.2.5.1 Contacts indirects.....	34
1.2.5.2 Contacts directs.....	35
1.2.5.3 Contacts semi-directs	36
1.3 L'utilité de la communication avec les journalistes.....	37
1.3.1 Relativiser l'utilité des relations presse et médias	37
1.3.1.1 La crédibilité des journalistes	37
1.3.1.2 Les conséquences de la digitalisation.....	39
1.3.1.3 Le journaliste, un intermédiaire indispensable ?.....	41
1.3.2 Accentuer l'utilité des relations presse et médias.....	44
1.3.2.1 Définition de la crise en tant que menace pour la réputation	44
1.3.2.2 Caractéristiques des crises et rôle des médias.....	48
1.3.2.3 Cycle de vie des crises et communication avec les médias	51
<i>PARTIE II : Objectif du mémoire.....</i>	54
2.1 Problématique	54
2.2 Hypothèses	56
<i>PARTIE III : Méthodologie de la démarche empirique.....</i>	59
3.1 Technique d'enquête	59

3.2	Guide d'entretien	60
3.3	Échantillon	62
3.4	Analyse de contenu.....	65
<i>PARTIE IV : Analyse et interprétation des résultats.....</i>		<i>68</i>
4.1	Présentation et interprétation des résultats.....	68
<i>CONCLUSION</i>		<i>97</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE.....</i>		<i>100</i>
<i>ANNEXES</i>		<i>116</i>

INTRODUCTION

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. » Henry Ford

L'entreprise, en tant que « réseau de relations » (Veldman & Wilmot, 2013) entretient des relations mutuellement influentes (Coombs & Holladay, 2014) avec ses publics importants : les parties prenantes. La réputation de l'entreprise, définie comme « *la somme globale de l'ensemble des images des parties prenantes à l'encontre de l'organisation* » (Fombrun 1996, cité par Benraïss-Noailles et al., 2016) est construite et entretenue auprès des parties prenantes (Billiet, 2017) grâce aux relations publiques, qui cherchent à influencer leurs opinions (Catellani, 2016). Pour ce faire, elles vont notamment communiquer à travers les médias traditionnels, par l'intermédiaire des journalistes. Il est ainsi pertinent de s'intéresser aux relations que l'entreprise entretient avec les journalistes pour influencer les perceptions de ses publics. La professionnalisation de ces relations est qualifiée de relations presse, définies comme comprenant « *l'ensemble des moyens et techniques utilisés par une organisation, publique ou privée, pour créer et entretenir avec les journalistes des relations d'information et de communication ...* » (Libaert & Westphalen, 2018, p. 24). Requalifiées en relations médias par certains (Cally, 2015), et nommées dans notre travail relations presse et médias, elles définissent les relations d'information et de communication entre l'entreprise et l'ensemble des journalistes, issus de tous types de médias d'information.

À l'heure où 25 % de la valeur marchande d'une entreprise serait liée à sa réputation¹ ; où le risque particulièrement problématique qui lui est relatif est devenu la priorité de nombreux responsables de la communication (Sims, 2009) ; où en Belgique, le score de crédibilité des médias traditionnels comme

¹ Deloitte. (2014). *Alerte aux administrateurs. Principaux enjeux de gouvernance en 2015*. [PDF en ligne] : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-fr-alert-2015-n.PDF>

source d'information a chuté de près de 20 % en 2017 par rapport à 2012² et où plus de la moitié de la population mondiale utilise les réseaux sociaux numériques³, il nous a semblé pertinent de nous intéresser aux relations presse et médias dans ce contexte. Ces dernières seront donc mises en rapport avec le concept **de digital**, qui évoque l'ensemble des mutations sociétales qui sont les conséquences d'un éclatement dans les techniques de traitement de l'information (Denervaud et al., 2014), et celui **de crise**, qui indique dans le cadre organisationnel « *la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise* » (Libaert, 2020, p. 9).

Avec un parti pris pour l'entreprise, nous chercherons à comprendre le rôle que les relations presse et médias occupent actuellement dans la gestion de sa réputation, dans un cadre délimité à la Belgique francophone. Quelle est la réalité actuelle des relations entre entreprises et journalistes sur notre territoire ? Comment sont-elles impactées par les évolutions digitales en cours au sein de notre société ? Les relations presse et médias continuent-elles à jouer un rôle prépondérant dans la gestion de la réputation d'une entreprise en 2020 ? Quelle est l'influence de ces relations pour protéger la réputation de l'entreprise en situation de crise ? Finalement, à quel point les relations presse et médias sont-elles indispensables dans la stratégie de communication de l'entreprise en Belgique francophone en 2020 ? Enfin, au moyen d'une analyse de contenu des entretiens menés suite à la rencontre des praticiens des relations presse et médias en Belgique francophone, nous tenterons à l'issue de ce travail de répondre à la question de recherche : « **En quoi les relations presse et médias jouent-elles un rôle dans la construction et la**

² Whyte Corporate Affairs. (2017, 13 décembre). *Le Belge fait confiance à ses « pairs » mais estime que les médias traditionnels restent plus crédibles que les médias sociaux*. Whyte Corporate Affairs. <https://whyte.prezly.com/le-belge-fait-confiance-a-ses-pairs-mais-estime-que-les-medias-traditionnels-restent-plus-credibles-que-les-medias-sociaux>

³ We Are Social. (2020). *Digital 2020, July Global Statshot report*. <https://wearesocial.com/blog/2020/07/more-than-half-of-the-people-on-earth-now-use-social-media>

protection de la réputation de l'entreprise en Belgique francophone, en 2020 ? »

L'objectif de ce mémoire, au-delà d'apporter une réponse à cette question qui constitue le fil rouge de notre recherche, est de mieux comprendre le paysage médiatique belge francophone actuel et la manière avec laquelle le milieu de l'entreprise entre en relation avec ses acteurs. Il s'agit également de délimiter le rôle du journaliste dans la stratégie de communication globale de l'entreprise, et plus généralement, sa place dans le débat public.

Nous avons structuré notre recherche autour de quatre parties essentielles. **La première partie** de notre travail vise à délimiter le cadre théorique de notre recherche et est divisée en trois sous-parties. La première a pour objectif de définir les concepts majeurs mobilisés par les relations presse et médias, tel que celui de réputation que nous situerons dans les champs des relations publiques. La seconde vise à établir le rôle des relations presse et médias dans la gestion de la réputation de l'entreprise, mais surtout à en définir le cadre actuel en Belgique francophone. Enfin, la dernière sous-partie mettra en lien les relations presse et médias avec les principaux éléments de problématiques identifiés dans la littérature : le contexte de digitalisation et les situations de crise. **La seconde section** de notre mémoire s'attache à la construction de notre problématique et de nos hypothèses de recherche, sur base de notre première partie théorique. **La troisième partie** de ce travail présentera la méthodologie que nous avons suivie à travers notre démarche de recherche. Nous y exposerons la technique d'enquête choisie, le guide d'entretien réalisé ainsi que notre échantillon et ses critères de définition. Nous y présenterons également la manière dont nous avons procédé pour analyser nos résultats. Ensuite, c'est dans **la quatrième section** de ce mémoire, que nous présenterons les résultats de nos entretiens semi-directifs, que nous interpréterons en regard de nos hypothèses de recherche. Finalement, nous discuterons les résultats de nos hypothèses qui nous permettront de répondre à notre question de recherche initiale et présenterons ainsi, les conclusions de ce mémoire.

PARTIE I : Revue de la littérature scientifique

Cette première partie a pour objectif de définir les concepts directement liés à notre recherche et d'en délimiter le cadre théorique. Il s'agira de faire la synthèse de la littérature scientifique qui entoure notre sujet. Deux concepts essentiels guideront notre recherche : la réputation d'entreprise, que nous situerons dans le champ des relations publiques, fera l'objet de notre première sous-partie. Ensuite, les relations entre entreprises et journalistes, que l'on qualifie habituellement de la notion de « relations presse », seront le cœur de notre seconde sous-section. Enfin, le troisième point aura pour objectif de développer deux éléments de problématiques autour de ces sujets : la crise dans le cadre organisationnel et les conséquences des transformations récentes dans le secteur de la presse et des médias.

1.1 La réputation dans le champ des relations publiques

1.1.1 Définir l'entreprise

Nous délimiterons notre objet d'analyse aux organisations que sont les entreprises, en tant que société⁴, qu'elles soient privées ou publiques, et poursuivant un but lucratif. Veldman et Willmott (2013) rejoignent le point de vue d'Ireland (1999) qui conçoit l'entreprise comme « **un réseau de relations sociales et productives**⁵ ». Plutôt que de la voir comme un simple objet au service des actionnaires, nous adopterons cette conception, qui a l'intérêt de mettre en lumière l'aspect relationnel et les interactions entre acteurs sociaux qui sont à l'œuvre au sein de l'entreprise.

1.1.2 L'identité de l'entreprise

L'entreprise se distingue et se caractérise d'abord par son identité qui correspond à sa réalité, à ce qui est partagé par ses membres (Gray & Balmer, 1998). Par un ensemble de caractéristiques cohérentes, l'entreprise est ainsi

⁴ Belgium.be – Informations et services officiels. (2020). *Types de sociétés*. https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types_de_societe

⁵ Veldman, J., & Willmott, H. (2013). What is the corporation and why does it matter? *M@n@gement*, 16(5), 605-620. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0605> (Notre traduction).

identifiable et reconnaissable (Reitter & Ramanantsoa, 2012). L'identité peut s'envisager sous trois aspects : comportemental (ce qu'elle fait), communicationnel (ce qu'elle dit) et symbolique (ce qu'elle représente) (Birkigt & Stadler, 1986 cités par Boistel, 2007). Elle comporte six facettes selon Kapferer et son prisme de l'identité (1988) : trois relevant plutôt de ce qui est communiqué en externe (le physique, la relation, le reflet) et trois relevant davantage de caractéristiques internes (la personnalité, la culture et la mentalisation). Cette distinction entre caractéristiques internes et externes est opérationnalisée par Wood et Sommerville (2012, cités par Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015, chap. 3) et parlent d'identité organisationnelle (interne, relative à l'auto-perception de ses membres) et d'identité *corporate* (externe et qui aurait trait à ce que l'entreprise communique, intentionnellement ou non, vers l'extérieur). D'un point de vue marketing, les items de normes comportementales, ressources, mission, compétences, valeurs, et organisation la constituent (Marion et al., 2005, p. 413). D'un point de vue stratégique, elle est composée de la communication, l'identité visuelle, la culture d'entreprise, l'architecture, le comportement et la gestion de ces comportements, la philosophie et l'histoire de l'entreprise selon Melewar et Jenkins (2002, p. 81). Pour Libaert et Johannes (2016, p. 29) l'identité corporate, au-delà de l'identité visuelle, « *recouvre toutes les expressions de la nature propre de l'entreprise, ses communications internes et externes, ses produits et services* », et conçoivent l'identité comme un concept de diffusion (considéré dans le champ de l'entreprise) et un concept de réception (concepts d'image et de réputation, situés dans le domaine des publics) ; ceux-ci se trouvent « *dans l'œil du spectateur* »⁶.

1.1.3 Les publics de l'entreprise : les parties prenantes

Mullenbach (2007) résume la conception de partie prenante de Freeman⁷ comme : « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Les publics qui

⁶ Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0) (Notre traduction).

⁷ Dans son ouvrage *Strategic management : A stakeholder approach*, publié pour la première fois en 1984.

gravitent autour de l'entreprise sont ainsi qualifiés du terme « partie prenante ». Il s'agit d'une adaptation de l'anglais *stakeholder* qui, traduit littéralement, renvoie à un détenteur (*holder*) qui possède un enjeu (*stake*). En anglais, il s'agit d'un néologisme qui joue sur l'opposition avec les termes *stockholder* ou *shareholder*, qui désignent l'actionnaire. La *Stakeholder's Theory* (ou théorie des parties prenantes) est une théorie de la firme qui la met en relation avec son environnement, afin de dépasser la vision traditionnelle de l'entreprise, réduite à sa finalité économique (Mullenbach, 2007). Dans cette optique, l'entreprise cherche à intégrer dans sa stratégie les intérêts des groupes et personnes qui lui sont liés. Il est en tout cas admis aujourd'hui que les parties prenantes sont des groupes indispensables à la survie d'une entreprise (Libaert, 2018). La théorie des parties prenantes vise donc une relation qui est **mutuellement bénéfique** : l'entreprise agit dans l'intérêt de ses publics parce qu'elle a besoin de leurs soutiens (Frooman, 1999) ; en contrepartie, ces publics vont demander qu'une partie de leurs attentes soient rencontrées (Decock-Good, cité par Mullenbach, 2007). Coombs et Holladay (2014) considèrent les relations comme mutuellement influentes dans le cadre des relations publiques. Un concept qui se retrouve souvent associé à la théorie des parties prenantes est celui de la responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises, la RSE. Elle peut être définie comme « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Catellani, 2017). D'un point de vue critique, la RSE est souvent associée à du *greenwashing* dans le cadre environnemental. Comme le pose Catellani (2017), le problème avec la RSE est celui « *du rapport entre faits et discours* ».

L'élément principal qui a été reproché aux théoriciens de *Stakeholder's Theory* a trait à la question de l'identification des parties prenantes (Mercier, 2001). En effet, la confusion entre les groupes, due à la non-exclusivité d'une catégorie, reste une limite opérationnelle et conceptuelle de la théorie. Les **typologies** des parties prenantes les plus répandues dans le cadre organisationnel sont notamment celles de Clarkson (1995, cité par Mullenbach, 2007) qui distingue les parties prenantes primaires des parties

prenantes secondaires en fonction de leur importance pour l'entreprise ; de Carroll et Näsi (1997, cités par Mercier, 2001) qui distingue les parties prenantes internes et les parties prenantes externes en fonction de leur sphère d'action par rapport à l'entreprise et celle de Mitchell, Agle et Wood (1997) qui définissent quant à eux trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ils permettent d'identifier sept types de parties prenantes et leur attribuer un degré d'importance en fonction du nombre d'attributs qu'elles possèdent. Ces typologies, peu importe leurs critères d'élaboration, servent de supports qui permettent en pratique de structurer et d'identifier les parties prenantes pour une organisation donnée. Elles sont à considérer selon Catellani (2016) comme méthodes de calcul des publics importants pour une organisation. Les parties prenantes sont généralement classées selon le degré de menace, dans une optique de cartographie des risques (Libaert, 2018).

Aujourd'hui, il apparaît que de nouveaux publics émergent, et que l'entreprise possède une multitude de parties prenantes. Peu importe les typologies ou les modélisations choisies, les journalistes et les médias sont systématiquement identifiés, ce qui en fait un public particulièrement important pour l'entreprise, auquel nous nous intéresserons en particulier dans ce travail de recherche. L'entreprise, pour communiquer avec ses publics, passe systématiquement par la communication avec **les médias** (Olivesi, 2014). De Vaublanc (2019, chap. 2, p. 3) modélise les parties prenantes de l'entreprise sur base du modèle de Clarkson (fig. 1), considérant les parties prenantes directes et indirectes. Cette représentation constitue les champs relationnels de l'entreprise.

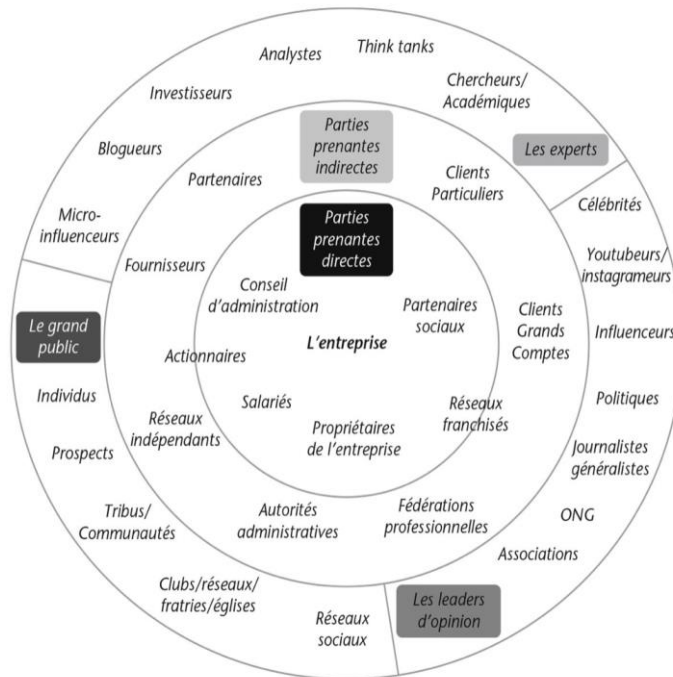


Figure 1 : Les parties prenantes de l'entreprise. Reproduit à partir de « Image, réputation, influence : comment construire une stratégie pour vos marques ? », par de Vaublanc G., 2019, chap. 2, p. 3.

L'entreprise cherche donc à entrer en relation avec ses publics importants, les parties prenantes, par nécessité de survie. Celles-ci seront satisfaites si l'identité de l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle est et ce qu'elle fait, correspond à leur attente. La survie de l'entreprise dépend alors de la perception que les parties prenantes ont de l'entreprise et de sa réputation.

1.1.4 L'image et la réputation de l'entreprise

Le concept d'image étant fréquemment associé à celui de réputation, la différence entre les deux notions reste imprécise dans la littérature et dans la pratique. Selon Adary, interrogé par Libaert et Johannes (2016, p. 41-42), les professionnels ne feraient pas réellement la distinction entre image et réputation. Il considère pour sa part l'image comme « une photographie en 2D », étant de l'ordre de la perception et de l'immédiateté. Dans cette logique, la réputation est « une photographie en 3D », qui comporterait une dimension morale et historique supplémentaire. Le terme « **réputation** » est défini dans le dictionnaire comme la « *manière dont quelqu'un ou quelque chose est connu, considéré du public. Opinion favorable ou défavorable du public pour* »

*quelqu'un ou quelque chose. Fait d'être connu, célèbre*⁸. » La réputation induit donc la perception d'un public, qui peut être positive ou négative, par rapport à quelqu'un ou quelque chose. Fombrun (1996) envisage le concept de la réputation comme « *la somme globale de l'ensemble des images des parties prenantes à l'encontre de l'organisation* » (cité par Benraïss-Noailles et al., 2016). À ce stade, il est aisé de comprendre qu'il sera impossible d'analyser la notion de réputation sans la situer par rapport à celle d'image et de partie prenante.

La notion d'**image**, souvent associée à celle d'image de marque, est « *l'ensemble des représentations mentales et associations attachées par un individu, ou un groupe, à un produit, une marque, ou une entreprise*⁹ ». Elle se différencie de la **notoriété**, une notion provenant davantage du champ du marketing que de celui de la communication, qui correspond au taux de reconnaissance d'une marque (Keller, 1993). Pour comprendre le concept d'image, Marion (1989) fait la distinction entre l'image voulue (qui représente les valeurs et intentions déclarées qu'une organisation souhaite projeter), l'image perçue (qui rassemble les significations et les messages émis par et sur une organisation) et l'image réelle (qui reflète l'ensemble des opinions et des représentations qu'ont les publics sur une organisation). Adary et al. (2015) ajoutent la notion d'image possible, en fonction du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Catellani et Sauvajol-Rialland (2015, chap. 3) considèrent la notion d'image *corporate* comme la perception de l'entreprise par ses publics externes. Pour Billiet (2017, chap. 3, pp. 26-27), l'image s'inscrit dans un registre émotionnel, érigée par l'entreprise et lui appartenant ; la réputation dans le registre de la raison et ne lui appartenant pas. Elle serait « *la conciliation cohérente, pour l'observateur de l'identité de l'entreprise et de ses impacts* ». Il associe les notions de réputation, d'image et de notoriété pour les expliquer. Dès lors, la notoriété s'évalue en

⁸ Larousse. (s.d.). *Réputation*. Dans le dictionnaire Larousse en ligne.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%c3%a9putation/68543?q=r%c3%a9putation#67795>

⁹ De Baynast, A., & Emprin, C. (2014). *Publicitor* (8^e éd.). Dunod, 176 p. En ligne : www.mercator-publicitor.fr

« cote d'identité », tandis que l'image s'apprécie en « cote d'amour », et la réputation en « cote de confiance. » (fig. 2)

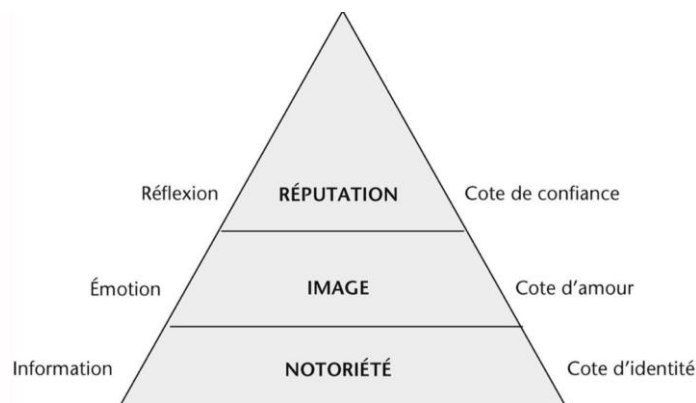


Figure 2 : Pyramide de la réputation. Reproduit à partir de « *Les relations publics : Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics* », par Billiet, S., 2017, chapitre 3, p. 27.

Fombrun (1996) dégage deux éléments fondamentaux dans sa conception de la réputation pour une entreprise, identifiés par Boistel (2014) : elle est fondée sur des perceptions, et elle représente toutes les opinions de l'ensemble des parties prenantes. Si le premier élément est commun aux concepts d'image et de réputation, le second les différencie. Il s'agit donc d'**une première caractéristique majeure** de la notion de réputation qui permet de la différencier de celle d'image : **elle est unique**. Elle représente l'association de toutes les perceptions de l'ensemble des parties prenantes, alors que l'image varie en fonction des publics considérés.

Walker (2010) estime que la réputation est stable et persistante, ce qui est remis en question notamment par Smaiziene et Jucevicius (2009) considérant que la réputation est longue à construire, mais peut être rapidement détruite. (Voir la célèbre citation de Buffet, reprise dans la plupart des ouvrages sur la réputation¹⁰ « *il faut 20 ans pour bâtir une réputation, et cinq minutes pour l'anéantir* »). La réputation est à envisager en fonction du concept d'image selon de Vaublanc (2019, chap.1, pp. 7-8) comme résultant d'un alignement d'images positives s'inscrivant dans le temps, La différence qu'il marque alors entre les notions réside dans « *le caractère mobile et changeant* » de

¹⁰ Cité notamment par Babkine & Hamdi (2013) ; Billiet (2017) ; de Vaublanc (2019) ; Libaert et al., (2018).

l'image contrairement à la réputation qui induit quant à elle « *un ancrage dans le temps* ». Selon Gray et Balmer (1998), l'image d'une entreprise (*corporate image*) correspond à l'image mentale et immédiate que les publics ont de cette entreprise en voyant (ou entendant) son nom ou son logo, et peut être façonnée bien plus rapidement que la réputation. Ils la définissent comme « *un jugement de valeur concernant les attributs d'une organisation, qui s'inscrit dans le temps, et dont l'évolution positive dépend de performances constantes, renforcées par une communication efficace*¹¹ ». **Une deuxième caractéristique essentielle** de la réputation est donc à dégager : **la temporalité** ; l'image s'observe sur le court terme ; la réputation s'apprécie à long terme, se construit dans le temps, ce qui en ferait un concept plus solide que celui d'image.

Pour le Laboratoire des Crises, de la Réputation et des phénomènes d'Influence¹², *Reputatio Lab* dirigé par Vanderbiest, « *la réputation est un mélange de notoriété, d'image perçue, et d'image réelle allant au-delà de la perception du produit, de ses attributs, ainsi que de ses publicités* » (Vanderbiest, 2013a). Libaert et Johannes (2016) considèrent également cet aspect transversal de la réputation : « *la réputation se conçoit dans une approche transversale et environnementale, car elle affecte toutes les structures internes à une organisation, tout en intégrant des facteurs externes* »¹³. **Une troisième caractéristique essentielle** est donc la **transversalité**.

La définition de **réputation** la plus complète à ce jour est certainement celle de Boistel (2014), reprise et saluée à plusieurs reprises dans la littérature récente (Benraïss-Noailles et al., 2016 ; Zoghلامي et al., 2016 ; Petit, 2019). Il considère la réputation comme « *l'opinion bonne ou mauvaise que se font*

¹¹ Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0) (Notre traduction).

¹² Le Reputatio Lab, créé par Nicolas Vanderbiest, diplômé de communication à l'ULB et ancien assistant à l'UCLouvain, il a depuis fondé son agence dans le domaine de la réputation et des crises : Saper Vedere. <http://www.reputatiolab.com/>

¹³ Rouaud, P., & Barriol, F. (2012). Étude des risques et opportunités liés à l'e-réputation des entreprises. *CIGREF, Réseau de Grandes Entreprises*. [PDF en ligne] : https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2012/04/2012_E-reputation_Etude_des_risques_et_opportunites_lies_a_l_e-reputation_des_entreprises_CIGREF.pdf

les différents publics de l'entreprise à partir du résultat de toutes leurs expériences, croyances, sentiments, connaissances et impressions qui constituent alors un tout perçu, construit à partir d'un ensemble d'items véhiculés par l'entreprise donnant une réputation forte si ceux-ci sont perçus de façon identique par les différents publics de l'entreprise et s'ils sont admis par les salariés ». Boistel envisage dès lors le concept de réputation de l'entreprise comme un signal, qui a pour effet une prise de position positive ou négative des publics par rapport à l'entreprise. Nous retrouvons dans ce concept les trois caractéristiques que nous avons mis en évidence : temporalité, unicité, transversalité. Ajoutons que la notion de réputation d'entreprise est bidimensionnelle : elle comprend la réputation classique, véhiculée par les moyens traditionnels de communication et la réputation numérique, « l'e-réputation », véhiculée par médias sociaux numériques et Internet. Dans cette conception, l'e-réputation est l'image que les internautes se font d'une entreprise ou d'une personne en fonction des informations diffusées à son sujet sur le web par les divers internautes volontairement ou non (Frochot & Molinaro, 2008). Elle est considérée comme un prolongement de la réputation sur le Web ou encore comme sa transposition sur les médias sociaux numériques (Benraïss-Noailles et al., 2016). Il s'agit donc de la considérer comme une composante de la réputation globale.

1.1.5 Valeur et mesure de la réputation pour l'entreprise

La réputation est une notion immatérielle et sans valeur comptable (Benraïss-Noailles et al., 2016). Toutefois, selon *Oxford Metrica*, il existerait trois types de valeurs liés à la réputation¹⁴. La valeur matérielle est la valeur totale des actifs physiques (valeur comptable), La valeur de la marque (qui correspond à la valeur boursière supplémentaire que la marque possède grâce à sa réputation) et la valeur ajoutée comprend des actifs de réputation supplémentaires, tels que l'innovation ou la portée mondiale. Vanderbiest (2013a) soutient que la réputation est une part très importante des actifs d'une

¹⁴ Oxford Metrica. (2011). *Reputation review*. Oxford Metrica. [PDF en ligne] : http://www.oxfordmetrica.com/public/CMS/Files/825/Aon_Oxford%20Metrica%20Reputation%20Review_2011.pdf.

marque. Selon son analyse du rapport de 2012 de l'Observatoire de la réputation, les entreprises les plus réputées bénéficieraient d'une valorisation supplémentaire sur le marché boursier. En cas de crise financière, ces entreprises verraient même leurs actifs en bourse augmenter, contrairement à de grandes entreprises du CAC 40 qui ne bénéficieraient pas d'un tel niveau de réputation, et dont la valeur pourrait alors chuter jusqu'à 20 %. D'un point de vue financier, la réputation est donc un véritable filet de sécurité, ce que semble confirmer Boistel (2008) : en cas d'effondrement boursier, les valeurs qui ont une forte réputation dévalueront nettement moins que les autres. Et quand les marchés repartent à la hausse, une réputation positive permet une valorisation supplémentaire. Aujourd'hui, la réputation est vue comme un actif important à protéger, (Delavoët et al., 2011 ; Renard, 2018) ; elle est en effet à considérer comme une valeur en tant que telle du capital de l'entreprise (Gibson et al., 2006 cités par Boistel, 2014). La création d'une réputation positive est coûteuse mais rentable : ses effets à long terme dépasseraient les coûts qu'elle engendre à court terme (Fang, 2005 cité par Boistel, 2014). D'après un rapport du cabinet *Deloitte*, et s'appuyant sur les conclusions d'une étude du *World Economics*, 25 % de la valeur marchande d'une entreprise serait liée à sa réputation¹⁵.

Mais comment mesure-t-on la réputation d'une entreprise ? La réputation semble difficile à évaluer de manière objective, mais il existe plusieurs entreprises qui se sont spécialisées dans l'établissement de classement des entreprises ayant la « meilleure » réputation. Il apparaît que qualifier la réputation comme étant « bonne » ou « mauvaise » s'éloigne de la démarche scientifique, mais il faut cependant admettre que la réputation peut être « positive » (« forte » selon la définition de Boistel) ou « négative », découlant de l'opinion des parties prenantes, mesurée à un instant précis, pour une entreprise donnée. Par exemple, le *Reputation Institute*, fondé par Charles Fombrun, fait référence en matière de classement et de calcul de la réputation (via son outil *RepTrak*¹⁶) en se basant sur sept critères : les produits et

¹⁵ Deloitte. (2014). Alerte aux administrateurs. Principaux enjeux de gouvernance en 2015. [PDF en ligne] : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-fr-alert-2015-n.PDF>

¹⁶ Reputation Institute. (2020). *What is your company's reputation?* <https://www.reptrak.com/>

services, la performance (financière), le leadership, l'innovation, l'environnement de travail, la gouvernance, et la citoyenneté (Gaultier-Gaillard & Pratlong, 2011 ; Vanderbiest, 2013b).

La littérature a établi de nombreux liens entre la performance et la réputation d'une organisation. Nous présenterons en substance les avantages qu'une réputation positive offre à l'entreprise. **De manière générale**, une entreprise réputée est considérée comme plus attractive, et une réputation forte augmente la probabilité que des parties prenantes contractent avec elle (Rhee & Haunshild, 2006). La réputation agit comme un signal qui apporte à la fois de la confiance aux parties prenantes et permet à l'entreprise d'exercer une influence (Catellani & Sauvajol Ralliand, 2015 ; Billet, 2017 ; de Vaublanc, 2019). Du point de vue de **la concurrence**, une réputation forte permet de la limiter. Ainsi, la réputation sert de bouclier contre les sociétés rivales en fonctionnant comme une barrière à l'entrée des marchés (Milgrom & Roberts, 1982 cités par Boistel, 2014). Elle permet aussi à une entreprise de proposer des produits ou services à un prix plus élevé que ses concurrents (Rindova et al., 2005). Concernant **les clients de l'entreprise**, la réputation permet la fidélisation. Comme plusieurs études l'ont démontré, même confrontées à des informations négatives, les parties prenantes changent difficilement leur évaluation de la réputation de l'entreprise (Wartick, 2002). Du point de vue des **ressources humaines**, une réputation positive rend l'entreprise plus attractive, ce qui augmente sa capacité à recruter mais aussi à capter des salariés plus compétents (Benraïss-Noailles et al., 2016). La réputation permet également d'élever le niveau d'engagement des employés au sein de l'entreprise (Gray & Smeltzer, 1987 cités par Boistel, 2008). Elle limite aussi le turnover des salariés, en permettant un taux de rétention supérieur (de Vaublanc, 2019).

1.1.6 Les relations presse pour construire la réputation de l'entreprise

Les relations publiques (RP) sont souvent associées ou confondues avec la communication *corporate* dans la littérature, et les différences qui séparent les deux appellations restent troubles. Nous choisirons de considérer le point

de vue de la *Public Relation Society of America* (PRSA¹⁷), pour situer les relations publiques, dont la communication *corporate* est une spécialisation. Les RP sont à considérer dès lors comme un champ global regroupant de nombreuses disciplines qui en sont des spécialisations, telles que : la communication *corporate*, la communication de crise, les relations presse et médias, la communication interne, la communication financière, la communication marketing intégrée, la création de contenu, la communication événementielle, la communication digitale, etc. Dans cette conception, les relations presse sont donc une branche d'activité des relations publiques, ce que confirme Cally (2015). Il s'agit donc de ne pas les confondre ni de restreindre les relations publiques aux relations avec la presse et les médias, comme cela a longtemps été le cas.

À l'origine, les relations publiques trouvent leur fondement aux États-Unis, dans la célèbre « *Declaration of Principles* » d'Ivy Lee, ancien journaliste et pionnier de la profession. En 1906, il y expose les principes de base de la discipline, insistant sur la nécessité de dialoguer avec le public de manière sincère et transparente. Cette déclaration marque les prémices de la constitution des relations publiques en champ professionnel (Libaert & Catellani, 2014 ; Catellani, 2016). Les relations publiques, qui se sont propagées progressivement des États-Unis à l'Europe, seront promues en France (et en francophonie) à partir des années 1950, notamment par Matrat et Carin (1951). Ils insistent déjà sur les principes d'honnêteté et d'équité, et affirment la nécessité de construire un lien de confiance entre l'entreprise et son public (Matrat & Carin, 1951). Mais comme l'explique Billiet (2017, chap. 2, pp. 5-6), malgré ces tentatives d'adaptation et de promotion du concept, la doctrine française des relations publiques en restreint les ambitions et la définition, et vont se limiter à l'organisation d'événements et surtout aux relations avec la presse. Elles sont alors considérées comme le métier fondateur des relations publiques (Catellani & Sauvajol-Rialland,

¹⁷ Public Relations Society of America. (2020). *About Public Relations*. En ligne : <https://cutt.ly/md7T2HK>

2015, p. 84) et vont s'y limiter. Sous l'impulsion des directeurs de la communication – les « dircoms » – le domaine se restreint « *aux relations avec la presse, les visites et les portes ouvertes, les séminaires et les congrès* » (Adary et al., 2015, p. 49).

La réalité des relations publiques sur notre territoire correspond actuellement davantage aux pratiques anglophones. Le terme « relations publiques » est la traduction française de l'expression étasunienne « *public relations* ». L'objectif annoncé dans la déclaration de principes d'Ivy Lee était davantage de « rendre public » que de « communiquer avec les publics » (Libaert & Catellani, 2014). Une seconde orthographe a plus récemment été proposée par le Syndicat du Conseil en Relations Publiques (SCRCP)¹⁸ : « relations publics ». Elle a l'intérêt de souligner la construction de la relation avec une multiplicité de publics. En passant ainsi des « relations publiques » aux « relations publics », la traduction évolue vers « *une réhabilitation des interlocuteurs de l'entreprise, de plus en plus nombreux, de plus en plus inter-reliés* » (SCRCP, 2018, p. 30). Dans une vision anglo-saxonne du terme, considérée comme plus stratégique (Catellani, 2016 ; Billiet, 2017), les relations publiques sont finalement définies par la *Public Relations Society of America* (PRSA) comme : « *un processus de communication stratégique qui construit des relations mutuellement bénéfiques entre les organisations et leurs publics*¹⁹ ». Cette définition, qui offre une vision positive des relations publiques, met en lumière l'aspect réciproque des bénéfices de la relation, qui rejoint la conception des publics en parties prenantes. Elle s'éloigne de la notion de relations publiques comme instrument de manipulation de l'opinion et de propagande, portée notamment par Bernays, l'un des pères fondateurs des RP, dans son ouvrage *Propaganda* (Martinache, 2007). L'entreprise n'a qu'un contrôle relatif sur sa réputation, puisqu'il s'agit d'un concept fondé sur des perceptions et des opinions (Walker, 2010). Elle va toutefois tenter

¹⁸ Syndicat du Conseil en Relations Publiques, SCRCP. (2018). *Passages obligés des relations publics*. 60 p. En ligne : <https://www.relations-publics.org/metiers/les-rp-quest-ce-que-cest/>

¹⁹ Public Relations Society of America. (2020). *About Public Relations*. (Notre traduction). En ligne : <https://cutt.ly/md7T2HK>

d'influencer ces perceptions grâce aux relations publiques, qui vont transmettre l'identité de l'entreprise dans la sphère publique. Par ce fait, elles vont alors créer la réputation de l'entreprise, dans le champ des publics, comme illustré sur le schéma ci-dessous (fig. 3).

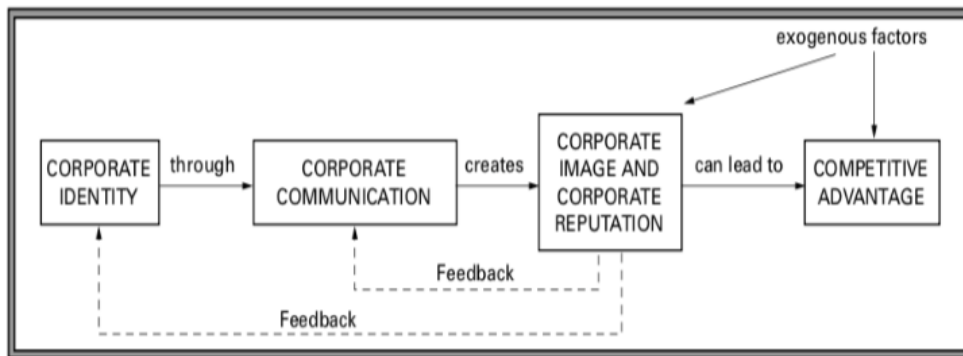


Figure 3 : Modèle opérationnel pour gérer la réputation et l'image. Reproduit à partir de « Managing Corporate Image and Corporate Reputation. », par Gray, E., & Balmer, J., 1998, *Long Range Planning* n°31, p. 697.

Les relations publiques ont donc pour objectif de communiquer l'identité de l'entreprise, et de construire et préserver la réputation auprès des parties prenantes (Billiet, 2017). D'un point de vue communicationnel, nous les considérerons comme **la discipline gestionnaire de la réputation de l'entreprise auprès de ses publics**. Pour ce faire, l'entreprise cherche à influencer les acteurs sociaux grâce à des techniques basées sur l'échange de signes avec les parties prenantes, ce qui exclut la diffusion payante des messages (Catellani, 2016). Effectivement, si l'on considère les notions reprises sous l'acronyme « POEM » (*paid*, *owned*, et *earned* médias) la pratique des relations publiques exclut en théorie l'utilisation de *paid media*, c'est-à-dire le recours à la publicité et aux contenus sponsorisés (Catellani, 2016 ; Truphème, 2019). Les RP mobilisent donc principalement les *owned media*, qui correspondent aux canaux que l'organisation contrôle, et les *earned media*, qui font référence à l'exposition médiatique dont une organisation bénéficie à priori gratuitement, comme par exemple les retombées presse (Corcoran, 2009). Les RP « visent à gagner la confiance de l'opinion, à parler (ou faire parler) de l'entreprise en termes favorables » (Libaert & Johannes, 2016, p. 19). Pour faire parler de l'entreprise en termes

favorables, les RP vont chercher à communiquer par l'intermédiaire de relais d'opinion. Les journalistes, via les médias traditionnels, qui rassemblent sous une même appellation la presse écrite, la radio, et la télévision (De Moya et al., 2019), ont longtemps été les seuls relais possibles pour communiquer les messages de l'entreprise. Pour Gray et Balmer (1998), ils jouent un rôle crucial pour construire l'image et la réputation dans le regard des publics. Nous nous intéresserons particulièrement aux relations presse et médias en tant que spécialisation des relations publiques, vues comme la construction de relations mutuellement bénéfiques avec une partie prenante particulière de l'entreprise : les médias, et donc les journalistes. Les relations entre l'entreprise et les journalistes des médias feront l'objet du chapitre suivant.

1.2 Les relations presse et médias

1.2.1 Relations presse ou relations médias ?

Pour Cally (2015), les relations presse, qui ont commencé à se développer en champ professionnel en France et en Belgique dans les années 60, définissent la communication de l'entreprise avec les médias. Le terme de média (du latin *medium*), désigne « *tout moyen de diffusion, de distribution ou de transmission de signaux porteurs de messages écrits, sonores, visuels, tels que la presse, le cinéma, la radiodiffusion, la télédiffusion, la vidéographie, la télédistribution, etc.* » (Jongens, 2016, p. 4). Ils peuvent être regroupés en trois catégories : les médias écrits (presse écrite toutes périodicités confondues, livres et affichage) ; les médias audiovisuels tels que la télévision, le cinéma et la radio - ces deux catégories représentant les médias traditionnels - ; auxquelles il faut ajouter les médias électroniques, (toutes les formes de communication propagées sur Internet, ou Internet en tant que tel). Morel (2008) précise que dans le cadre des relations presse, on parle en fait principalement des médias de presse écrite et audiovisuelle en tant que véhicule d'information, en excluant des médias qui véhiculent des messages publicitaires.

La notion de presse, directement liée à celle de liberté d'expression, désigne l'ensemble des journaux et des revues périodiques²⁰. Historiquement, elle fait référence à la presse écrite et aux médias imprimés. En droit belge, la notion de presse fait débat selon l'interprétation que l'on fait de l'article 25 de la Constitution. En effet, la jurisprudence dominante établit que l'audiovisuel ne constitue pas de la presse (Jongens, 2016, pp. 35-36). Le terme de presse évoque la production de contenu d'information dans un cadre éditorial, mais nous ne pouvons pas nous y limiter. La notion d'information de presse est plus pertinente pour comprendre ce que qualifie la presse actuellement. Elle s'inscrit dans le cadre des médias et de leur rôle traditionnel au sein d'une société, qui consiste selon Charon et Le Floch (2011, p. 4), à « *exercer un rôle de médiateur entre les événements (...) qui parcourent une société et chacun des membres de celle-ci. Historiquement, ce rôle va se formaliser et se professionnaliser au travers des médias et des personnes qui traitent l'information proprement dite, les journalistes* ». Aujourd'hui, il est aisé de comprendre que la presse n'a plus la même signification qu'au siècle passé, qu'elle ne peut se limiter à la presse écrite, et qu'on ne peut en parler sans évoquer notamment la presse en ligne. Le point commun entre ces univers est le contenu informationnel, traité par le journaliste.

Pour Libaert et Westphalen (2018, p. 24), les relations presse « *comprennent l'ensemble des moyens et techniques utilisés par une organisation, publique ou privée, pour créer et entretenir avec les journalistes des relations d'information et de communication, auxquels il convient d'ajouter les médias présents sur le Web, voire certains blogs qui ont un traitement quasi journalistique* ». Ils précisent donc que « relations presse » désignent les relations entretenues par l'entreprise avec les journalistes. « *Une question non résolue porte sur l'assimilation des journalistes on line et bloggeurs aux journalistes dans le cadre des relations presse de l'entreprise* » (2018, p. 25). Ils opèrent ainsi la distinction entre les journaux traditionnels offrant

²⁰ Larousse. (s.d.) Presse. Dans le dictionnaire Larousse en ligne.
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/presse/63739>

également des informations sur leurs sites web (comme *La Libre Belgique* ou *L'Écho*, en Belgique francophone), les journaux existant de manière exclusive sur Internet (comme *Mediapart*, en France), et les blogs tenus par des journalistes (comme *Le blog de Michel Bouffieux*, publié par un journaliste belge francophone²¹). Pour Libaert et Westphalen (2018), les relations presse se limiteraient donc à ce type de médias. Cally (2015) considère que les relations presse visent à développer une relation entre une entreprise et ses parties prenantes par l'intermédiaire de la presse, et qu'elles le font effectivement par le développement de relations de confiance avec les journalistes afin de profiter de retombées dans les médias. Mais dans sa conception de la discipline, elle ne restreint pas exclusivement les relations presse aux relations entre entreprise et journalistes de médias écrits.

Par souci de clarté et dans une volonté d'actualisation du concept, nous choisirons d'employer le terme de « relations presse et médias », entendues comme le développement des relations entre une organisation et les journalistes de tous types de médias porteurs d'informations, dans le but d'obtenir des retombées médiatiques profitable à l'organisation telles que des articles, des interviews ou des reportages. Nous choisirons de cette manière de nous intéresser particulièrement à l'acteur qu'est le journaliste dans le cadre des relations presse et médias, mais en tenant compte des transformations dans lesquelles la pratique est plongée.

1.2.2 Acteurs des relations presse et médias

A présent, si nous avons défini **le journaliste** comme praticien principal des relations presse et médias du côté de ces médias, il nous reste à définir qui est journaliste en Belgique francophone. L'Association des Journalistes Professionnels (AJP) est la part francophone de l'Association Générale des Journalistes Professionnels de Belgique (AGJPB)²². Selon elle, le titre de journaliste correspond à toute personne qui réalise un travail intellectuel en

²¹ Le blog de Michel Bouffieux – Les articles et vidéos du journaliste belge Michel Bouffieux.
<http://www.michelbouffieux.be/>

²² Association des Journalistes Professionnels (AJP). (2020) *Qui sommes-nous ?*
<http://www.ajp.be/presentation-ajp/>

vue de fournir une information, et cela en excluant strictement toute activité dans le domaine de la publicité ou des relations publiques. Les journalistes peuvent avoir des statuts différents : salariés ou indépendants, généralistes ou spécialisés. Ils peuvent également provenir de médias divers : presse écrite, audiovisuel, ou médias électroniques (Lefèvre, 2007). L'AGJPB, en tant qu'union professionnelle reconnue, œuvre pour la légitimation du statut de journaliste, via l'intégration du titre de journaliste professionnel et la délivrance d'une carte de presse, mais aussi pour l'autorégulation et la déontologie de la profession. La carte de presse, la carte de « journaliste professionnel », a pour objectif la reconnaissance de la profession de journaliste en tant que statut professionnel. Elle est délivrée par l'AJP mais il ne s'agit pas d'un document obligatoire afin d'exercer le métier de journaliste en Belgique francophone (Antoine & Heinderyckx, 2011 ; Standaert & Grevisse, 2013).

La carte de presse ne suffit donc pas à définir qui est journaliste et qui ne l'est pas. Il est dès lors très difficile d'identifier précisément la population journalistique sur notre territoire. Antoine et Heinderyckx (2011) identifient toutefois le secteur de la presse quotidienne et celui de l'audiovisuel comme principaux employeurs de journalistes en Belgique francophone. Standaert et Grevisse (2013) confirment l'impossible homogénéité du journalisme d'un point de vue identitaire malgré l'instauration de la carte de presse, et parlent d'éclatement en « *plusieurs galaxies* ». Cependant, ils distinguent deux titres coexistant en Belgique francophone il y a peu encore, à savoir celui de journaliste professionnel, qui travaille pour les médias d'information générale, et celui de journaliste de profession, qui travaille pour des médias spécialisés. Un élément majeur qui les rapproche est le respect d'une certaine déontologie journalistique, qui découle sur une même manière de faire leur travail. Le titre de journaliste professionnel est reconnu par la loi du 30 décembre 1963. En substance, elle dit que l'activité doit porter sur l'information générale uniquement, et exclure toute forme de commerce (Lefèvre, 2007 ; Standaert & Grevisse, 2013). La carte de presse est davantage perçue comme une « *confirmation de la légitimité* » (Standaert &

Grevisse, 2013). Les discussions dans le sens d'un élargissement du statut des journalistes, pointant vers une fusion des deux titres ont mis du temps à aboutir (Lefèvre, 2007 ; Standaert & Grevisse, 2013). Elles semblent s'être totalement concrétisées à ce jour²³, rassemblant les journalistes sous un même statut de « journaliste professionnel », en tant que producteur et diffuseur d'informations. Nous choisirons de considérer la population de journalistes au sens large dans notre recherche, c'est-à-dire les journalistes avec ou sans carte de presse, et sans réduire la profession à un média en particulier tant qu'il véhicule de l'information, dans le sens d'une information de presse. Toutefois la population des journalistes s'envisagerait sous l'angle des médias écrits et audiovisuels et de leur extension numérique. D'une part parce qu'il s'agit des médias qui véhiculent la plus grande part d'information, d'autre part parce qu'il s'agit des types de médias qui abritent la plus grande part de journalistes sous contrats en Belgique francophone. Nous reviendrons plus loin sur ces points.

Face aux journalistes, l'autre versant de la pratique des relations presse et médias est celui de **l'entreprise**, et de **ses communicants**. Ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs : là où les journalistes veulent produire de l'information, le communicant cherchera à promouvoir son entreprise et à exercer une influence. Legavre (2011) les qualifie d'« associés-rivaux », et situe leur relation entre amour et haine, ce qui démontre toutes la complexité des relations entre ces acteurs, et l'intérêt de s'y intéresser. Pour l'entreprise Il n'existe pas un seul cas de figure quant au profil du gestionnaire des relations avec la presse et les médias. En effet, « *en termes de relations presse, les pratiques des uns et des autres ne peuvent se comparer.* » (Libaert & Westphalen, 2018, p. 26) Toutefois, différents profils habituellement en charge des relations avec la presse et les médias pour l'entreprise ont été identifiés dans la littérature (Morel, 2008, Olivesi, 2014 ; Cally, 2015, Libaert & Westphalen, 2018).

²³ Association des Journalistes Professionnels, AJP. (2016). *Les associations professionnelles de journalistes fusionnent*. Actus. <http://www.ajp.be/les-associations-professionnelles-de-journalistes-fusionnent/>

En règle générale, les professionnels de la communication en charge de ces relations sont des prestataires soit internes, soit externes à l'entreprise. Quand ils font partie de l'entreprise, les communicants en charge des relations presse et médias peuvent avoir différents profils : des chargés de presse, rattachés ou non à un service, et spécifiquement en charge de la relation avec les journalistes ; des professionnels de la communication rattachés au service de communication externe de l'entreprise tels que le porte-parole, ou la personne en charge des relations publiques et/ou communication *corporate* ; ou le directeur de la communication, qui a un rôle transversal dans la communication de l'entreprise. Quand ils sont externes à l'entreprise, il s'agit : de professionnels des relations presse ou publiques indépendants, d'agences spécialisées ou d'agences de communication plus généralistes, telles qu'*Akkanto*²⁴ ou *Hill + Knowlton Strategies*²⁵, actifs à une échelle nationale ou internationale. Les prestataires externes occupent pour l'entreprise une fonction de remplacement quand une entreprise a trop peu d'actions presse que pour justifier la place d'un chargé de communication interne. Ils peuvent également agir en complément pour une action de presse spécifique, ou encore en renfort, pour l'élaboration d'une stratégie de presse jugée trop complexe (Libaert & Westphalen, 2018). Les dirigeants ont également un rôle à jouer dans le cadre des relations presse et médias. Ainsi, certaines personnes occupant le plus haut poste à responsabilité d'une entreprise (CEO, PDG, etc.) comme c'est par exemple le cas d'Elon Musk pour *Tesla*, deviennent le véritable visage de l'entreprise et prennent activement part aux relations avec les journalistes. Tout dépend de la nature de l'entreprise, de sa taille, de son secteur d'activité, de sa stratégie, etc.

1.2.3 Définition des médias d'information en Belgique francophone

Ce point a pour objectif de définir les médias véhiculant de l'information en Belgique francophone, et donc de dégager les médias dans lesquels sont regroupés les journalistes sur notre territoire. Nous ne nous attarderons pas

²⁴ Akkanto. (s.d.). *Notre entreprise*. Akkanto. <https://www.akkanto.com/fr/notre-societe/>.

²⁵ Hill + Knowlton Strategies. (s.d.). *About us*. Hill + Knowlton Strategies. <https://www.hkstrategies.com/about/>.

ici sur les principaux groupes médias auxquels ils appartiennent, à savoir : *Rossel, Sud Presse, IPM* (Informations et Productions Multimedia), *Sanoma Magazines Belgium, Roularta Media, Mediafin, ProduPress, RTBF, RTL Belgium* (Antoine, 2016). Nous pourrions aussi citer l'agence *Belga*²⁶, qui est le fournisseur principal d'actualité des médias et qui emploie actuellement une centaine de journalistes, ou les différentes régies publicitaires qui constituent aussi le secteur médiatique en Belgique francophone, mais le but de ce point n'est pas de décrire l'ensemble des acteurs, mais bien d'identifier les médias en tant que canaux d'information employant des journalistes en territoire belge francophone.

1.2.3.1 Médias d'information écrits

La presse écrite en Belgique francophone représente l'ensemble de la presse quotidienne d'information générale, la presse quotidienne gratuite, et la presse magazine payante (Antoine & Heinderyckx, 2011). Pour la **presse quotidienne** d'information générale, l'offre se divise en sept titres majeurs (ou groupes de titres, puisque certains titres sont déclinés en version régionale sous des appellations différentes²⁷) : *L'Avenir ; La Dernière Heure (la DH) - Les Sports ; L'Écho ; La Libre Belgique ; Le Soir ; et Sud Presse*. *L'Écho*²⁸ et *La Libre Belgique* sont les titres de presses généralistes qui détiennent les rubriques économiques les plus spécialisées en Belgique francophone (Mundschau, 2005 ; Malcorps, 2017), ce qui s'explique notamment par leur ancrage historique dans le secteur de la presse financière belge²⁹. Il s'agit des titres de presse qui font référence dans le domaine de l'information économique et dans le milieu de l'entreprise en Belgique francophone (Mundschau, 2005). Ces domaines constituent leurs publics cibles. Notons que le titre *Metro*, qui est diffusé dans l'ensemble du pays, est le principal représentant de la presse quotidienne gratuite en Belgique. Pour la partie

²⁶ Belga News Agency. (2020). À propos de Belga. Belga News Agency. <http://www.belga.be/fr/a-propos-de-belga/>.

²⁷ Par exemple *La Meuse, La Nouvelle Gazette, La Province, Nord Eclair, et La Capitale* pour *Sud Presse*.

²⁸ Publié également en Belgique néerlandophone, sous *de Tijd* (Groupe Mediafin).

²⁹ Centre de recherche et d'information socio-politiques. (1959). La presse financière en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 35(35), 1-11. <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-1959-35-page-1.htm?contenu=resume>.

presse magazine payante, trois gros titres couvrent l'ensemble de l'offre d'information en Belgique francophone : *Le Vif-L'Express* ; *Le Soir Mag* ; et *Trends – Tendances*. Notons également l'apparition ces dernières années de nouveaux titres issus de la tendance dite du *slow journalism*³⁰. *Médor*, *24h01*, ou encore *Wilfried* sont des magazines qui ont vu le jour dans les années 2010. Destinées à un marché de niche, ils proposent des enquêtes sur un temps long, avec un rythme de publication relativement lent : trois à quatre fois par an. Ces médias se développent particulièrement en Belgique francophone ces dernières années, mais peinent encore à trouver un modèle économique viable : *24h01* s'est arrêté en 2018 après cinq ans d'exercice pour cette raison³¹. Ajoutons que dans un contexte de digitalisation des supports, on assiste à une duplication sur la toile du contenu écrit en version papier, et à la création de contenu additionnel **en ligne**. Il semble important de souligner que les titres que nous avons présentés n'existent plus en tant que presse écrite au sens strict du terme, mais développent également leur présence en ligne (à travers les médias sociaux numériques et leurs sites propres), en diffusant parfois aussi des contenus d'ordre audio-visuel. Les sites orientés sur l'information et l'actualité tendent à converger vers un modèle multimédia (Antoine & Heinderyckx, 2011). À titre d'exemple, il suffit de se rendre sur la page d'accueil du site officiel de *L'Avenir* pour trouver des publications au contenu d'ordre audiovisuel, telles que des vidéos³².

1.2.3.2 Médias d'information audiovisuels

Comme l'expliquent Antoine et Heinderyckx (2011) dans leur tentative de délimitation du paysage médiatique belge, l'association entre « *média d'information* » et « *média audiovisuels* » ne concerne qu'une fraction de la programmation. Si leur étude atteste du fait que l'information ne représente pas l'offre majeure des programmes de télévisions généralistes, ils soulignent

³⁰ Sacré, J.-F. (2017, 14 juin). « Wilfried », le nouveau magazine belge de « slow journalism ». *L'Écho, Media & Marketing*. <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/wilfried-le-nouveau-magazine-belge-de-slow-journalism/9904085.html>

³¹ Besnard J. (2018, 4 juillet). La revue des grands reportages « 24h01 » cesse. *La Libre*. <https://www.lalibre.be/culture/medias-tele/la-revue-de-grands-reportages-24h01-cesse-on-recoit-beaucoup-de-messages-depuis-ce-matin-5b3c95af55324d3f132a2bcb>.

³² L'Avenir. (s.d). <https://www.lavenir.net>

l'impossibilité de déterminer avec précision la part des programmes dédiée à l'information dans le secteur audiovisuel. Concernant le paysage médiatique audiovisuel en Belgique francophone, deux grandes entreprises dominent le secteur : la **RTBF**³³, entreprise publique à caractère culturel, et **RTL Belgique**³⁴, filiale belge de *RTL Group*, premier groupe audiovisuel européen. Il s'agit des deux médias audiovisuels les plus pertinents en termes de diffusion de l'information (Antoine & Heinderyckx, 2011). Ils sont tous deux actifs en télévision, en radio, sur le web et les médias sociaux numériques. Avec une volonté affichée d'entretenir une certaine proximité avec son public, RTL Belgique est célèbre pour avoir implémenté un bouton « alertez-nous » sur ses diverses plateformes. Ce « bouton » permet à son public de contacter directement RTL en tant que média pour alerter sur n'importe quelle situation qui semble porter un intérêt général. Cet outil témoigne de l'instantanéité de l'information à ce jour, telle qu'elle est décrite par Isaac et al. (2007). Les pastilles du type « alertez-nous » se généralisent et s'affichent à présent dans d'autres médias belges³⁵. La RTBF et RTL Belgique diffusent les journaux télévisés les plus suivis par le public en Belgique francophone, ils représentent d'ailleurs les meilleurs chiffres d'audience à la télévision quotidienne.³⁶ Face à ces mastodontes, il nous semblait indispensable de parler du dernier arrivé dans le paysage audiovisuel francophone : la chaîne d'information continue **LN24**, fondée en octobre 2018. Il s'agit d'un média au caractère unique sur notre territoire puisqu'il offre de l'information (et uniquement de l'information) en permanence à la télévision et sur les réseaux sociaux numériques. Son indépendance est assurée par ses statuts³⁷. Si la chaîne est encore loin derrière les chiffres des journaux télévisés de *La Une* et de *RTL-TVI* qui paraissent colossaux à côté,

³³ Radio-télévision belge de la Fédération Wallonie-Bruxelles, RTBF. (2017) *Rapport d'activité annuel*. [PDF en ligne] : https://ds1.static.rtbf.be/article/pdf/rapportannuel_web-1536321431.pdf

³⁴ RTL Belgium. (s.d.). *Notre entreprise*. RTL BELGIUM. <https://www.rtlbelgium.be/a-propos/>

³⁵ À titre d'exemple, le bouton « Alerte LN24 » présent sur la page d'accueil du site web : <https://www.ln24.be>

³⁶ Centre d'Information sur les Médias, CIM. (2020, 6 juillet) *Résultats Publics, Télévision*. <https://www.cim.be/fr/television/resultats-publics>

³⁷ LN24. (s.d.). *À propos de LN24*. LN24. <https://www.ln24.be/propos-de-ln24>

ses débuts sont prometteurs. Selon la Régie Média Belge (RMB), la chaîne est en progression constante en termes d'audiences ces derniers mois³⁸. Les **télévisions locales** en Belgique francophone, toutes subsidiées en Belgique francophone, poursuivent une mission à caractère public et diffusent principalement de l'information (Antoine & Heinderyckx, 2011). Sur base de leur chiffre d'affaires, on peut les répartir en fonction de leur taille (Pepin & Mbangala, 2008) : il en existe cinq de petite taille (Canal Zoom, TVCom, TéléVesdre, MaTélé, et Antenne Centre), trois de taille moyenne (TéléSambre, TVLux, et Télé Mons-Borinage), quatre de grande taille (Canal C, Télé Bruxelles, Télé-Liège, et NoTélé).

Enfin, pour clôturer ce tour d'horizon des principaux médias (audiovisuels) en Belgique francophone, il nous reste à présenter les **radios privées** que nous n'avons pas encore énumérées : *Nostalgie* et *NRJ* (Belgique). Elles n'ont toutefois que peu d'intérêt dans notre analyse puisque nous nous intéressons aux médias véhiculant de l'information, ce qui apparaît comme étant une part assez faible de la programmation dans ces cas. Notons que le public francophone belge consomme également massivement des **médias français** (Antoine & Heinderyckx, 2011). Nous nous sommes limités dans notre analyse aux médias belges les plus importants en Belgique francophone en termes de diffusion d'information, d'audience, et qui abritent une part significative de journalistes. Les médias que l'on qualifie de traditionnels, et leurs extensions numériques, semblent être les principaux véhicules de l'information. Ajoutons qu'il semble encore difficile à ce jour d'identifier la part des médias électroniques qui diffusent de l'information en Belgique francophone, puisqu'il n'existe pas encore de cadre de délimitation précis. Notre tentative de définition du paysage médiatique d'information francophone actuel ne peut donc prétendre à aucune forme d'exhaustivité. Elle ne prend pas en compte les médias *pure player*, présents par exemple sur les réseaux sociaux numériques.

³⁸ Régie Média Belge, RMB. (2020). Record historique pour LN24. RMB.
<https://rmb.be/fr/actualites/377-record-historique-pour-ln24/>

1.2.4 Objectifs et avantages des relations presse et médias

Si l'on considère le modèle de référence en communication, à savoir celui de Shannon et Weaver (fig. 4) cité par Picard (1992), pour transmettre un message à un destinataire, la source de ce message doit le faire via l'intermédiaire d'un canal, qui correspond au support médiatique du message. En ce sens, les médias traditionnels ont un rôle de **relais** de l'information, et c'est là une première raison qui pousse l'entreprise à communiquer avec ceux-ci (Cally, 2015). Ils permettent donc à l'entreprise de faire passer ses messages.

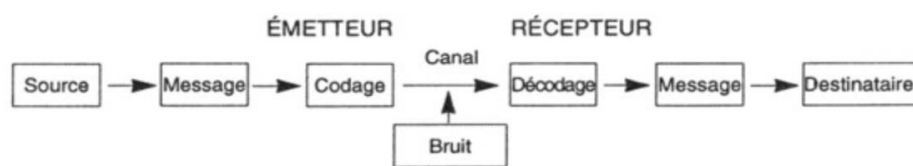


Figure 4 : Modèle de la communication de Shannon et Weaver. Reproduit à partir de « De la communication à l'interaction : l'évolution des modèles », par Picard, D., 1992, *Communications & Langues*, n°93, p.70.

Les médias traditionnels jouent également un rôle de **prescripteur**, et c'est une seconde raison d'exister des relations presse et médias : elles permettent, lorsqu'elles sont efficaces, de conférer à l'entreprise une certaine légitimité, en faisant passer ses messages par une parole extérieure et indépendante de l'entreprise, celle du journaliste (Cally, 2015). La légitimité que la présence dans les médias peut octroyer présente un réel intérêt pour l'entreprise, qui est assez bien résumée par Billiet (2017, chap. 3, p. 20) qui indique que « *si ce qui est important se trouve dans les médias, alors être dans les médias donne de l'importance* ». Dès lors, les médias traditionnels, ou plutôt la présence de l'entreprise dans ces médias, lui apporte de la crédibilité. Cette question sera évoquée plus en détail dans la suite de ce document. Ajoutons que les médias traditionnels jouent un rôle d'**amplificateur** des messages qui émanent de l'entreprise (Lamothe, 1994). Dans cette même optique, Billiet (2017, chap. 3, p.18) considère les médias comme une véritable « *caisse de résonance* ».

À travers les relations presse et médias, l'entreprise poursuit deux types d'objectifs. Dans une **logique à court terme**, elles peuvent répondre à des objectifs ponctuels pour diffuser une information nécessaire à l'entreprise, utile au public, et/ou liée à l'actualité, et ce de manière immédiate (Libaert & Westphalen, 2018). Dans une **logique à long terme**, les relations presse et médias remplissent un objectif structurel quand l'entreprise poursuit des finalités liées à la construction de sa notoriété, de son image, ou de sa réputation (Cally, 2015 ; Libaert & Westphalen, 2018). C'est sous cet angle que nous nous intéresserons aux relations presse et médias.

L'entreprise adoptera une stratégie **réactive ou proactive**, suivant qu'elle réponde à une demande d'information ou qu'elle prenne la décision d'en diffuser une (Libaert & Westphalen, 2018). Les déclarations de l'entreprise aux journalistes peuvent être qualifiées de deux manières : **on the record ou off the record** (Van Dievoet et al., 2018). En français, nous pourrions parler de discours officiel et officieux. Dans le premier cas, les déclarations peuvent être directement attribuées à l'entreprise comme source officielle de l'information. Dans le second cas, les déclarations qui émanent de l'entreprise ne peuvent lui être attribuées, et l'information provient officiellement d'une autre source. Elle devra être déclarée en tant que telle par le journaliste. Nous pouvons dès lors considérer quatre types principaux de mode d'interaction entre journalistes et communicants, tels qu'ils ont été modélisés par Van Dievoet et al. (2018) (fig. 5).

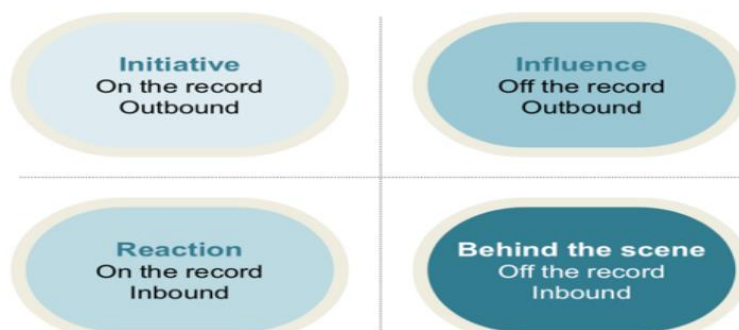


Figure 5 : Principaux mode d'interaction avec la presse. Reproduit à partir de « *Syllabus du cours LCOMU 2708, Media relations and community management* », par Van Dievoet et al., 2018.

1.2.5 Techniques de communication spécifiques aux relations presse et médias

Nous pourrions diviser les outils et canaux de communication spécifiques aux relations presse et médias en fonction du caractère direct ou indirect du contact qu'ils établissent entre les professionnels en charge de la communication et les journalistes. Morel (2008, p. 100) insiste sur la nécessité d'établir des contacts directs pour entretenir des relations de qualité, compte tenu de la saturation grandissante de l'information, en notant toutefois un manque croissant de disponibilité des journalistes : « *ils n'ont pas le temps* ». Nous nous appuyerons sur les travaux de Morel (2008) ; Olivesi (2014) ; Cally (2015) ; Libaert et Westphalen (2018), ainsi que sur le cours de *Media relations and community management* donné par les professeurs Lara van Dievoet, Jean-Yves Daxhelet, et Damien Renard (anciennement Sabina Gishvarova) à l'*UCLouvain*³⁹ pour présenter les moyens spécifiques à la pratique des relations presse et médias.

1.2.5.1 Contacts indirects

Les contacts que nous qualifierons d'indirects ne permettent ni dialogue en direct, ni présence réelle des interlocuteurs. Le **communiqué de presse** est l'outil de communication par excellence des relations presse et médias. Il s'agit d'un document écrit, concis et précis, à la structure et aux critères de rédaction formels bien spécifiques, destiné à fournir rapidement de l'information aux journalistes. Dans la majorité des cas, le communiqué de presse est envoyé à une population de journalistes ciblée, via e-mail., et peut être suivi d'une relance par téléphone pour établir un dialogue. L'enjeu dans l'utilisation d'un tel type de document est d'intéresser le journaliste en lui fournissant l'information clé et facilement réutilisable, sans pouvoir être jugée comme publicitaire ou commerciale. Actuellement, il semblerait que les journalistes se retrouvent noyés sous ce type de documents. Le **dossier de presse** constitue un dossier spécifiquement destiné aux journalistes, plus

³⁹ Van Dievoet, L., Gishvarova, S., & Daxhelet, J.-Y. (2018). *Syllabus du cours LCOMU 2708, Media relations and community management*. UCLouvain.

conséquent en termes de quantité d'information que le communiqué de presse. Il convient donc de le structurer intelligemment et de le rendre original, sans tomber dans un excès de créativité. Il est particulièrement utile pour fournir du contenu dans le cadre des conférences de presse. Nous pourrions également citer tout autre type de documents écrits, tels des notes, des bulletins d'information, qui ont généralement pris la forme d'**e-mails**.

1.2.5.2 Contacts directs

Des actions concrètes peuvent être mises en place pour rencontrer les journalistes et établir une relation au travers de contacts plus directs. Ils permettent alors le dialogue en direct et en présence réelle. Elles peuvent prendre la forme **d'entretiens formels**. Il s'agit typiquement d'*interviews* à l'occasion d'un événement particulier. Dans cette situation, un porte-parole de l'entreprise répond aux questions d'un ou plusieurs journalistes, directement dans les médias (*en live* ou enregistré), par exemple face caméra ou par téléphone. En pratique, on désignera généralement un communicant expérimenté de l'entreprise, ou un membre de sa direction. Dans tous les cas, ce type d'entretien doit être effectué par un personnel habitué et préparé à ce type de situation médiatique qui n'est pas dénuée de risque. Il peut aussi s'agir **d'entretiens informels**. L'entreprise peut choisir de communiquer avec un journaliste ou un groupe de journalistes de manière non-officielle, que ce soit pour transmettre ou répondre à une demande d'information. Ce type d'entretien peut par exemple prendre la forme d'une réunion autour d'une table, de briefings individuels téléphoniques ou d'un déjeuner.

La **conférence de presse** constitue un véritable challenge pour la communication de l'entreprise, puisqu'elle nécessite des moyens et une organisation importante en amont. Elle implique d'inviter un grand nombre de journalistes à l'occasion d'un événement suffisamment particulier pour qu'ils y assistent. De manière générale, il semblerait que le taux de présence des journalistes y soit relativement faible par rapport aux attentes de l'entreprise, et serait en recul au cours des dernières années. Elle permet à l'entreprise de diffuser son message via plusieurs journalistes dans plusieurs

médias à la fois et de répondre directement aux questions spécifiques assurant ainsi une bonne compréhension du message et un certain contrôle sur l'information. Elle peut éventuellement être suivie d'entretiens individuels, afin de fournir des informations privilégiées, ce qui peut être intéressant à la fois pour l'entreprise d'un point de vue stratégique et pour les journalistes. La catégorie des **voyages de presse** va de la simple visite aux déplacements de plusieurs jours pour des journalistes invités par l'entreprise. Cette pratique semble spécifique à certains secteurs, tels que par exemple les entreprises issues du tourisme ou de l'alimentation. Notons que de telles pratiques impliquent une organisation et des moyens financiers relativement importants. Il s'agit donc de s'assurer de la nécessité et des retombées d'un tel événement. L'avantage des voyages de presse pour l'entreprise est d'établir des relations privilégiées avec certains journalistes sur un temps plus ou moins long. Ajoutons également les possibles **cocktails, réceptions, inaugurations** ou autre événements mondains qui permettent à l'entreprise d'inviter des journalistes en prétextant une occasion particulière.

1.2.5.3 Contacts semi-directs

A côté des outils et canaux relativement traditionnels que nous avons déjà présentés, il convient de situer ceux que sont les applications de **vidéoconférences**. Ces outils permettent un contact que nous qualifierons de semi-direct, puisqu'ils établissent une situation de dialogue en direct entre les acteurs mais sans présence réelle. Ce type de contact correspond à une certaine « dématérialisation » des échanges et donc des relations (Després-Lonnet, 2012). Il va sans dire que des canaux de communication tels que les applications de messagerie instantanée comme les applications de type **WhatsApp** entrent également dans cette catégorie. Notons également que les grandes entreprises aménagent désormais des espaces spécifiques sur leur site web pour centraliser l'information et en faciliter l'accès aux journalistes. S'ils prennent parfois la forme d'un simple onglet sur le site, ces espaces peuvent être une véritable extension du *website* avec un accès réservé exclusivement aux journalistes, avec souvent la nécessité d'utiliser un identifiant et un mot de passe pour pouvoir y accéder. Ces espaces digitaux, véritables plateformes

médiatiques, sont usuellement qualifiés de **press room** ou de **news room**⁴⁰, en français « salles de presse virtuelles », et peuvent correspondre à des échanges semi-directs ou indirects. Compte tenu du développement des réseaux sociaux numériques, ils deviendraient de véritables canaux de communication au service des relations presse et médias. Dès lors, les conférences de presse peuvent désormais être enregistrées et diffusées en *live*, via **Facebook**. On peut inviter les journalistes à cette même conférence via **Twitter**, ou encore établir des relations avec eux via **LinkedIn**. Les relations presse et médias s'intègrent dans la stratégie de communication globale de l'entreprise qui doit travailler en parallèle sa communication digitale. Nous reviendrons plus en détails sur la transformation numérique dans la suite de cette recherche.

1.3 L'utilité de la communication avec les journalistes

1.3.1 Relativiser l'utilité des relations presse et médias

Ce point aura pour objectif de mettre en lumière les éléments qui remettent en question le pouvoir des médias traditionnels et des journalistes, et donc d'interroger l'intérêt de l'entreprise à passer par de tels intermédiaires pour construire sa réputation.

1.3.1.1 La crédibilité des journalistes

Pour commencer, il convient d'aborder la question de la **crédibilité** des journalistes et des médias traditionnels, face à celle des « leaders d'opinions ». Les techniques des RP, qui intègrent les relations presse et médias, sont associées au principe du *two-step flow* (ou « communication à double étage », ou encore « communication en deux temps ») (Catellani, 2016 ; Billiet, 2017 ; SCRP, 2018). En ce sens, les RP cherchent à « *influencer les influenceurs pour en faire des relais* » (Billiet, 2017, chap. 3, p. 5). La théorie du *two-step flow* a été élaborée à l'origine par Katz et

⁴⁰ Prezly. (s.d.). 9 Social Media Press Room You Should Hang On Your Bedroom Wall. Prezly. <https://www.prezly.com/academy/showcase/inspiration/9-social-media-press-rooms-you-should-hang-on-your-bedroom-wall>

Lazarsfeld dans leur ouvrage *Personal Influence* (1955)⁴¹ et vise à démontrer que l'influence des médias traditionnels s'exerce en deux paliers : ils vont d'abord toucher des leaders d'opinion, qui vont ensuite propager l'information au sein de leur groupe d'appartenance : la famille, les proches, les collègues en entreprise, etc. Concrètement, la propagation de l'information par un média s'exercerait par le filtre d'un intermédiaire, le leader d'opinion, qui détient une certaine influence (Laurens, 2010 ; SCRP, 2018). La théorie du *two-step flow* tend donc à relativiser le pouvoir des médias dans la propagation de l'information, et à affirmer celui des leaders d'opinion, qui peuvent diffuser l'information dans un réseau social mais aussi en amplifier la portée (De Moya et al., 2019). L'entreprise a dès lors intérêt à identifier les leaders d'opinion clés dans son secteur, tels des experts, qui ont développé une communauté et qui peuvent exercer une influence. Il serait même plus intéressant pour une entreprise de se retrouver dans la section « opinions » d'un journal, avec un article signé par un non-journaliste mais expert de son domaine, que dans un contenu purement journalistique (Van Dievoet et al., 2018). Dans le même ordre d'idée, il s'agit d'aborder les changements des critères de qualité dans le secteur de l'information mis en lumière par Degand et Grevisse (2012). Ils confirment que la parole d'experts ou d'amis tend dorénavant à être plus crédible que celle des journalistes. Souvent, les RP vont donc chercher à générer l'appui de relais d'opinion considérés comme plus crédibles par les publics. En effet, bien que la raison d'être des relations presse soit de conférer une « *crédibilité incomparable* » à l'entreprise (Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015, p.85), on assiste depuis plusieurs années à une véritable chute de confiance envers les journalistes et les médias traditionnels. En Belgique, le score de crédibilité de ces médias comme source d'information a chuté de près de 20 % en 2017 par rapport à 2012, selon une étude menée par GfK pour *Whyte Corporate Affairs*⁴². En France, la situation est relativement identique, si on en croit le baromètre

⁴¹ Traduit plus tardivement en français : Katz E., Lazarsfeld P. (2008). *Influence personnelle, ce que les gens font des médias*. Paris, Armand Colin.

⁴² Whyte Corporate Affairs. (2017). *Le Belge fait confiance à ses « pairs » mais estime que les médias traditionnels restent plus crédibles que les médias sociaux*. Whyte Corporate Affairs. <https://whyte.prezly.com/le-belge-fait-confiance-a-ses-pairs-mais-estime-que-les-medias-traditionnels-restent-plus-credibles-que-les-medias-sociaux>.

annuel établi par *La Croix* concernant la crédibilité des médias en France pour l'année 2019⁴³. Les citoyens belges considèreraient cependant les médias traditionnels comme source d'information nettement plus crédible que les médias sociaux numériques.

1.3.1.2 Les conséquences de la digitalisation

Ensuite, il s'agit de souligner l'existence de nouveaux acteurs et de nouveaux canaux qu'une entreprise peut activer pour communiquer sa réputation. En effet, la **révolution digitale** est passée par là, et a profondément transformé le champ et ses pratiques. On parle aussi de « révolution internet », dont certains postulent l'origine comme étant le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Benghozi, 2011). L'expression « digitale », équivalente au terme « numérique », réunit selon Denervaud et al. (2014) l'ensemble des mutations sociétales, qui sont les conséquences d'un éclatement dans les techniques de traitement de l'information. Pour comprendre cette révolution digitale – ou digitalisation – quatre évolutions majeures d'Internet – le web – sont à considérer, selon Brasseur et Biaz (2018). La première, *le web 1.0*, correspond à la possibilité pour l'utilisateur de trouver une information sur Internet. La seconde, *le web 2.0*, est celle qui a transformé la toile en web social et a facilité l'accès à l'information. La troisième évolution, *le web 3.0*, concerne le téléphone portable qui est désormais un *Smartphone*, et évoque le moment où le web est devenu accessible sur mobile. Enfin, la quatrième, *le web 4.0*, fait référence à « l'internet des objets » à savoir la possible interconnexion des périphériques numériques, comme par exemple les montres connectées. D'un point de vue économique, il est à noter que lorsqu'on parle de révolution, il ne suffit pas de considérer l'émergence d'une nouvelle technologie, mais de comprendre les changements qu'elle induit, telle que la façon de produire et de consommer (Curien & Muet, 2004). Ce sont les conséquences du web 2.0 et 3.0 qui nous intéresseront dans le cadre de ce travail, à savoir l'avènement des réseaux sociaux numériques, et la généralisation du *Smartphone*. En effet,

⁴³ Carasco, A. (2019, 24 janvier). Baromètre médias, les journalistes sommés de se remettre en question. *La Croix*. <https://www.la-croix.com/Economie/Medias/Barometre-medias-journalistes-sommes-remettre-question-2019-01-24-1200997667>.

à ce jour, plus de la moitié de la population mondiale utilise les réseaux sociaux numériques (et essentiellement via son téléphone), comme le démontrent les chiffres liés au taux de pénétration du digital au niveau mondial ci-dessous (fig. 6).



Figure 6 : Digital 2020 July Global Statshot report. Reproduit à partir de « Digital 2020 July Global Statshot report », par We Are Social, 2020. <https://wearesocial.com/blog/2020/07/more-than-half-of-the-people-on-earth-now-use-social-media>

Pour Sonnac (2013), les TIC et le développement d'Internet ont bouleversé les modes d'échange et de production de l'information, entraînant une véritable reconsidération des pratiques, avec des conséquences bien plus profondes que la concurrence entre supports traditionnels et digitaux, notamment dans le secteur de la presse et des médias. Benghozi et al. (2015) distinguent cinq mutations principales dans ce secteur induites par ce qu'ils appellent « vague numérique ». La première est celle du modèle économique, qu'ils attribuent à **la chute des revenus publicitaires** issus de la presse papier au cours des années 2000, substitués par les modes de publicité numérique. En découle une réduction majeure des effectifs dans le secteur de la presse à l'échelle mondiale, et l'émergence de nouveaux partenariats avec les acteurs du web. La seconde mutation identifiée par Benghozi et al. (2015), est liée aux transformations que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) induisent avec l'émergence et le développement des réseaux sociaux. Cela a pour conséquence **la gratuité et l'instantanéité d'une masse considérable d'informations** ainsi que la « dévalorisation (...) des journalistes ». La troisième mutation majeure est **la mise en concurrence**

de la presse dans son acceptation la plus large avec des médias entièrement numériques, que ce soit par transformation ou innovation. Pour exemple : *Konbini*, *Brut*, ou encore *Mediapart* qui sont regroupés sous l'appellation de médias *pure player*. La quatrième transformation notable est le nécessaire **développement digital des titres de presse** écrite. Cette mutation implique une symbiose avec les grands acteurs des télécommunications et du numérique. Enfin, la cinquième, dans laquelle nous sommes plongés aujourd'hui, est **la convergence** entre presse écrite et télévision mise en relation avec le Big Data, dont résulte des contenus vidéos proposés de manière spécifique à chaque individu sur le web.

1.3.1.3 Le journaliste, un intermédiaire indispensable ?

Aujourd'hui, les sources d'information se démultiplient, notamment sous l'impulsion des réseaux sociaux (Sonnac, 2013 ; Billiet, 2017). Internet a également ouvert la voie pour faire de n'importe quel individu un journaliste, et on parle aujourd'hui de « citoyen journaliste » (Tétu, 2008). L'internaute est devenu producteur de contenu, notamment grâce à l'intermédiaire des blogs et des réseaux sociaux numériques (Goyal, 2012). En effet, d'après Sonnac (2013), « *l'arrivée du Web 2.0 a permis aux consommateurs d'être à leur tour, et à l'instar des médias, des producteurs, diffuseurs et prescripteurs d'informations* ». Aujourd'hui, *Smartphone* en poche, n'importe qui peut relayer de l'information et développer une communauté conséquente grâce au développement de nouveaux outils et médias, sous l'impulsion des GAFAM⁴⁴ (Lyubareva & Rochelandet, 2017). La théorie du two-step flow apparaît aujourd'hui comme renouvelée par les nouveaux acteurs de médias que sont les « e-influenceurs », que nous pourrions qualifier d'influenceurs digitaux, ou de nouveaux leaders d'opinions. Si les journalistes peuvent être considérés comme d'importants médiateurs de l'information dans l'espace public, ils ne sont en tous cas plus les seuls (Billiet, 2017). Les nouveaux relais d'opinion (bloggeurs, *YouTubeurs*, ou autres « citoyens journalistes ») seraient à prendre en compte dans le cadre

⁴⁴ L'acronyme GAFAM renvoi à Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft.

des relations avec les publics : ils deviennent à présent des supports de communication intéressants, voire incontournables pour construire la réputation de l'entreprise.

Enfin, la numérisation touche également toutes les étapes du processus de production des industries culturelles et médiatiques, ce qui induit la suppression de certains intermédiaires qui ne sont plus nécessaires. On parle de désintermédiation (Grefe & Sonnac, 2008). Dès lors, de nouvelles pratiques se développent et correspondent davantage à des relations avec les médias qu'avec les journalistes. Il s'agit par exemple de « l'éditorialisation des relations presse » selon Réguer (2010). Cela correspond aux pratiques de *l'inbound marketing*, du *content marketing*⁴⁵, ou *brand marketing*, à la création de contenu en ligne donc. Mais aussi à l'animation des communautés sur les réseaux digitaux, à travers les nouveaux métiers de *community managers*. Ou encore l'implémentation de stratégies web participatives (Réguer, 2010 ; Jammet, 2018). A titre d'exemple concret, la publicité native (PN), en expansion depuis les années 2010, s'insère directement dans l'esthétique et l'ergonomie des supports médiatiques - telles que les pages web de titres de presse -. Concrètement, la PN émane de l'entreprise, peut prendre la forme d'un article aux allures journalistiques et profiter de l'audience du média, et est différencié par la seule mention « contenu sponsorisé ». Entre 2015 et 2020, les investissements dans ce type de contenu ont plus que doublé en Europe, et représenteraient actuellement la moitié des investissements digitaux (Baillargeon et al., 2017).

La révolution digitale a dès lors remis en cause « *le monopole du journaliste de la médiation dans l'espace public* » (Chupin et al., 2012). Pour une entreprise en 2020, il existe d'autres options que les relations avec les journalistes pour construire sa réputation auprès de ses publics. De nouveaux intermédiaires de l'information, des relais d'opinions, sont apparus dans le

⁴⁵ Faress, S. (s.d.). Les relations presse à l'heure du digital : enjeux et perspective. *Markentive*. <https://www.markentive.com/fr/blog/relations-presse-heure-digital-enjeux>

paysage médiatique, tels de nouveaux acteurs sociaux à influencer. Une entreprise peut communiquer avec son public directement sur ses canaux, au travers des réseaux sociaux (*social media* en anglais). Ainsi, Scherer (2011) se pose la question, qui est d'ailleurs le titre de son ouvrage : « *A-t-on encore besoin des journalistes ?* ». Si la question peut paraître provocante, elle mérite d'être soulevée dans le contexte que nous évoquons.

Pour nuancer nos propos, selon Libaert et Westphalen (2018), si les relations avec les médias ont été profondément bouleversées à cause de l'émergence des réseaux sociaux, le journaliste resterait toutefois un acteur indispensable dans la stratégie de communication de l'entreprise. Les médias traditionnels ont encore de l'audience et, si leur rôle de prescripteur est remis en question, leurs rôles de relais et d'amplificateur seraient toujours à considérer. L'exemple de la presse écrite francophone belge illustre ce propos, puisqu'elle va mieux qu'il y a quelques années, si l'on se base sur les résultats 2018-2019 du Centre d'Information sur les Médias (CIM)⁴⁶. *L'Écho* a doublé son lectorat en 2018-2019 (environ 330 000 lecteurs), *Le Soir* totalise une moyenne de plus de 639 000 lecteurs, en augmentation de 30 % par rapport à l'année précédente, suivis de peu par *L'Avenir* ou la *DH*. *La Libre* avec près de 340 000 lecteurs augmente de plus de 40 % son lectorat en un an. Mais le secteur vient de loin, et se remet à peine d'une précarisation qui dure depuis de nombreuses années, qui s'est accélérée en 2008 sous l'impulsion de la crise financière, a provoqué de nombreuses restructurations dans les rédactions (traduites par des licenciements massifs) et une reconfiguration totale du paysage médiatique, avec des acteurs obligés de s'adapter sur le plan digital pour perdurer (Charon, 2010). Concernant les habitudes médiatiques, les Belges francophones consomment beaucoup d'informations, mais essentiellement via la télévision, Internet, et la radio selon une enquête de l'Institut Solidaritas⁴⁷. Concrètement, ils consomment essentiellement les journaux télévisés, les sites web et les applications des journaux de presse

⁴⁶ Centre d'Information sur les Médias, CIM. (s.d.). *Résultats d'audiences 2018-2019*. CIM.
<https://www.cim.be/fr/presse/press-audience>

⁴⁷ Institut Solidaritas. (2017). *Les Belges francophones et les médias en 2017*. Institut Solidaritas. [PDF en ligne] : <https://www.institut-solidaritas.be/wp-content/uploads/2017/07/LaConfianceDansLesMedias.pdf>

écrite. Les tendances évoluent vers une certaine gratuité de l'information donc, conséquence de la révolution digitale. Les Belges francophones ne sont pas prêts à payer directement pour de l'information, surtout les jeunes, ce qui pose question quant à l'avenir du journalisme.

1.3.2 Accentuer l'utilité des relations presse et médias

1.3.2.1 *Définition de la crise en tant que menace pour la réputation*

S'il évoque toujours une idée de déséquilibre, le terme de crise est pourvu de plusieurs significations, et existe dans de nombreux domaines. La crise désigne tantôt une rupture d'équilibre entre la production et la consommation dans la sphère économique, tantôt une situation de déséquilibre des écosystèmes dans un cadre environnemental⁴⁸. Il convient donc d'en préciser la définition dans le cadre de la sphère organisationnelle. Frandsen et Johansen (2017, p. 42) identifient quatre grands groupes de crises : elles peuvent être relatives au produit, au site, aux gens ou encore à un niveau de l'entreprise. Il peut aussi bien s'agir d'une crise provoquée par un produit défectueux, un accident industriel, une restructuration massive ou un problème d'ordre financier.

Pour bien comprendre ce dont on parle quand on aborde le sujet de crise dans le cadre de l'entreprise, il s'agit de la différencier des termes qui s'en rapprochent. Sur base des travaux de Lagadec (1991) et de Pündrich et al., (2009, p. 216), ils considèrent la différence entre les notions d'**accident** et de crise : « *l'accident est un événement ponctuel, limité dans le temps et l'espace et qui peut faire partie d'une crise* » tandis que « *la crise concerne la perte du système de référence* », ce qui implique des difficultés majeures en termes de contrôle de la situation. Pour Libaert (2018), les termes qui se rapprochent de celui de « crise », tels que « accident », sont à mettre en relation afin de les évaluer sur une échelle de gravité, en partant de l'incident jusqu'à la catastrophe, en passant par l'accident et la crise. Dans cette conception,

⁴⁸ Larousse. (s.d.) *Crise*. Dans le dictionnaire Larousse en ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526>.

l'incident est interne à l'organisation et n'implique pas de conséquences externes. L'accident peut, quant à lui, impliquer des conséquences externes. La crise entraîne des conséquences plus importantes pouvant impacter la relation avec les parties prenantes et la réputation organisationnelle. Finalement, la catastrophe implique un grand nombre de victimes, et fait intervenir obligatoirement les pouvoirs publics et des moyens de secours. Elle est généralement d'origine organisationnelle ou naturelle. Pour situer ces concepts entre eux, nous pouvons utiliser la typologie de l'*International Nuclear and Radiological Event Scale (INES, fig. 7)*, utilisée à l'origine dans la gestion des situations d'urgence (Frandsen & Johansen, 2017). Bien que critiquée comme n'étant pas une matrice scientifiquement objective, elle est utilisée par de nombreuses entreprises pour identifier et communiquer le niveau d'intensité des risques grâce à un code couleur. Elle a l'intérêt de créer une échelle de risques qui situe les notions d'incident et d'accident entre elles. Dans cette représentation, la crise correspond à un accident grave (*serious accident*), et la catastrophe à un accident majeur (*major accident*).

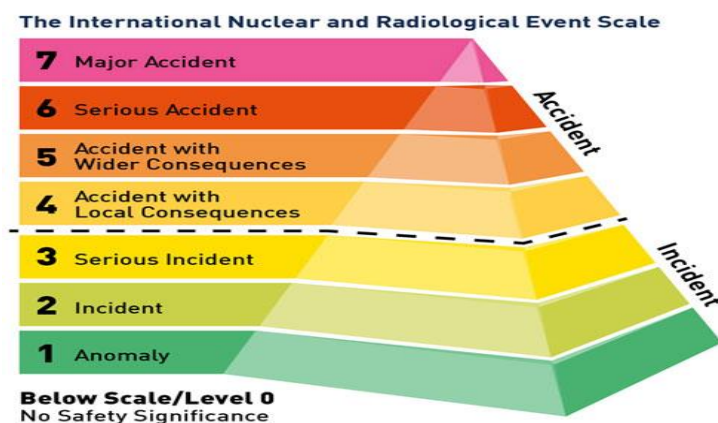


Figure 7 : International Nuclear and Radiological Event Scale, INES. Adapté de « *Organizational crisis communication : A multivocal approach* » par Frandsen & Johansen, 2017, p. 47.

Dans la littérature scientifique considérant les causes et les conséquences des crises organisationnelles, deux courants théoriques majeurs se sont développés et deux approches se distinguent. Les auteurs ont traditionnellement considéré le phénomène de crise soit comme un événement surprenant les individus (Hermann, 1963), soit comme un processus (Forgues, 1996). On parle donc d'approche événementielle ou

processuelle. Libaert (2018) identifie deux approches dans cette même optique : l'approche aléatoire, qui met l'accent sur l'imprévisibilité des crises, et qui intègre le point de vue événementiel ; et l'approche processuelle, qui met l'accent sur l'aspect prédictif des crises en fonction de plusieurs paramètres, notamment la cartographie des risques et la surveillance des signaux faibles.

La crise vue comme un **événement** rejoint la conception de Lerbinger (1997) qui définissait la crise comme « *un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation* ». Cette définition était celle qu'avait choisi Libaert dans sa première édition de *La communication de crise* en 2001. Cependant cette optique événementielle semble quelque peu fataliste, puisque la crise est un événement considéré comme imprévisible. Un « *événement rare mais inévitable* » (Forgues, 1996), qu'il s'agit donc de subir et « *de circonscrire dans un périmètre restreint afin qu'il perturbe le moins possible le reste de l'organisation* » (Pündrich et al., 2009, p. 217). D'un point de vue événementiel, on s'intéresse à la nature de l'événement déclencheur de la crise, et l'analyse est centrée sur les conséquences de celle-ci. Cette approche tend à « *privilégier les symptômes* » selon Roux-Dufort (2000). D'un point de vue opérationnel, l'approche événementielle considère le comportement du gestionnaire de crise comme essentiellement réactif mais a l'avantage de permettre de développer des moyens de réduction des conséquences de l'événement et donc de définir le plan d'action sur des éléments concrets (Roux-Dufort, 2005).

L'approche **processuelle** quant à elle « *conduit à embrasser la crise dans un laps de temps et un espace élargi* » (Forgues, 1996). Dans cette optique, Roux-Dufort définit la crise comme « *un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements* (Roux-Dufort, 2003). La crise est alors le résultat d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnements organisationnels (Boumrar, 2010). Cette approche est dite systémique (Roux-Dufort, 2000), c'est-à-dire qu'elle considère l'entreprise comme un ensemble de sous-systèmes où chaque

perturbation peut en entraîner d'autres, à divers niveaux de l'organisation. *« Les crises ne sont pas des événements mais des processus qui se développent dans le temps et l'espace »* (Shrivastava et al., 1988). Comme le souligne Libaert (2018), cette approche induit une certaine prévisibilité des crises. L'entreprise est alors constamment à la recherche de nouveaux équilibres. Toutefois, l'approche processuelle et événementielles ne s'excluent pas : chacune a des particularités qui permettent de comprendre les situations de crise (Roux-Dufort, 2000), et elles peuvent être complémentaires (Roux-Dufort, 2005).

Nous considérerons la définition actualisée de la crise de Libaert (2020, p. 9) qui indique *« la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise »*. Cette définition considère donc la crise sous ses deux approches, c'est-à-dire comme un événement menaçant le fonctionnement de l'entreprise et sa réputation, tout en résultant d'un processus qui correspond à l'accumulation de dysfonctionnements.

La réputation est fragile ; c'est la part la plus volatile des biens d'une entreprise, et elle se retrouve gravement menacée lorsqu'une **crise** survient (Vanderbiest, 2013a). Le risque de réputation est considéré comme particulièrement problématique, voire plus grave que tous les autres et en fait dès lors la priorité de nombreux responsables de la communication (Sims, 2009). Nous avons démontré la valeur de la réputation. Il s'agit de souligner le risque majeur que représente la crise pour la réputation de l'entreprise (Compin, 2016), surtout dans le cas d'une exposition médiatique (Dupui-Castérès, 2014). Compte tenu de différentes raisons, les organisations évoluent dans un contexte d'accélération des crises, de plus en plus récurrentes, devenant presque une norme en communication (Libaert, 2018). Il s'agit de dégager le rôle des relations presse et médias pour protéger la réputation de l'entreprise dans un tel contexte.

1.3.2.2 Caractéristiques des crises et rôle des médias

Dans l'ouvrage *Communication de crise* (2018), écrit en collaboration avec Baygert, Motulsky, Vanderbiest, et Vicherat, Libaert identifie plusieurs caractéristiques qui ressortent de la plupart des conceptions de la crise au sein de la littérature scientifique. Sur base de ces critères, la crise peut être envisagée comme un changement soudain entraînant des incertitudes et un impact réel, influencé par des perceptions, étant une opportunité possible, et impliquant toujours une médiatisation négative. La crise induit un **changement** inévitable. Elle correspond à une situation de transition entre deux états, et qui se fait de manière **accélérée** (Lefèvre et al., 2012), une véritable transformation de l'organisation. Dans un contexte de crise, les repères habituels disparaissent, il s'agit de la perte du système de référence qu'évoque Lagadec (1991). Selon la définition de Morin (2012), crise rime avec **indécision** : « *c'est le moment où en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes* ». Si certains signaux peuvent être décelés *a priori*, comme le précise Boccard (1996), « *tout événement inattendu ou non contrôlé ressort de la crise* » ; il ajoute qu'on peut effectivement s'y préparer. La crise contient donc systématiquement une part de **surprise**. Il en ressort une certaine rapidité de l'information, et un sentiment d'accélération des événements (Lagadec, 1991 ; Groetaers & Van Overstraeten, 2018). Pour conséquence, le rapport au temps devient une priorité lors d'une crise (Prince, 2018, p. 93), et c'est encore plus vrai dans un contexte d'instantanéité de l'information (Isaac et al. 2007). Les médias peuvent également apporter leur part de surprise : les journalistes vont chercher de l'information, et parfois surgir pour venir la récolter chez les parties prenantes proches de l'entreprise, autres que des chargés de la communication, ce qui démontre tout l'intérêt d'établir des contacts au préalable et d'avoir une communication proactive dans une telle situation, afin de la maîtriser (Libaert, 2018).

Selon Pearson et Chair (1998, cité par Frandsen & Johansen, 2017, p. 36) la crise est un événement peu probable mais ayant un **fort impact**. Elle est également une véritable menace pour l'existence de l'entreprise en tant qu'organisation. Les crises sont parfois des « *questions de vie ou de mort pour*

les organisations » (Libaert, 2018, p. 21). Comme nous l'avons déjà mise en lumière, il s'agit de la menace la plus importante pour la réputation d'une entreprise (Vanderbiest 2013a ; Compin, 2016), qui est directement liée aux performances organisationnelles. En effet, la crise de réputation est un méta-risque dans le sens où elle interagit avec toutes les catégories de risques de l'entreprise (Delavoët et al. 2011). La réputation interagit avec toutes les parties de son environnement, dès lors une réputation endommagée impactera directement l'entreprise.

Une situation de crise l'est seulement si elle est identifiée en tant que telle par le public. La représentation que se font les parties prenantes d'un événement peut varier et Coombs (2014) dans ses travaux consacrés à la communication de crise met en avant l'importance de la **perception** de la situation de l'entreprise par ses publics pour caractériser la crise. Concrètement, il pose le constat que l'entreprise s'expose à des dommages dans le cas où le public interprète un événement comme étant effectivement une crise.

La **théorie de l'agenda** (*agenda setting*), développée par McComb et Shaw (1972, cité par Billiet, 2017 ; Pascua Espuny, 2014), selon laquelle les médias nous disent ce à quoi il faut penser (*what to think about*) est à prendre en compte dans un tel contexte. Dans cette optique, « *la réalité construite par les médias deviendra bientôt la réalité prise en compte* » dans une situation de crise (Lagadec, 1991 ; p.117). Si l'on considère le phénomène de *buzz* comme une actualisation du concept de rumeur en ligne, les **bad buzz** sont des rumeurs négatives qui s'apparentent à des phénomènes de crises en ligne (Babkine & Hamdi, 2013). Nous avons déjà établi que la réputation virtuelle n'est qu'une composante de la réputation globale, nous considérerons donc le bad buzz comme une composante d'une crise plus vaste pour l'organisation. Compte tenu du rôle de prescripteur des médias (Cally, 2015 ; Billiet, 2017), nous pouvons avancer que les journalistes issus des médias traditionnels peuvent, en l'amenant dans l'espace public, transformer un *bad buzz*, qui est une simple crise circonscrite aux réseaux numériques, en véritable crise

comme menace pour la réputation. Dans le pire des cas, les médias traditionnels peuvent aussi nous avertir de la crise (Lagadec, 1991).

La notion de crise est toute relative, et ce qui sera une situation difficile pour certain, sera une **opportunité** potentielle pour d'autres (Lagadec, 1991) pour améliorer sa réputation, et c'est tout l'enjeu de sa communication en situation de crise. À titre d'exemple, lorsque l'entreprise *Starbucks* a fait face à une situation de crise en 2018⁴⁹ suite à un cas de racisme dans l'un de ses magasins impliquant l'un de ses employés. L'entreprise a réagi en fermant symboliquement tous ses cafés le temps d'une journée et en a profité pour faire suivre une formation sur les préjugés raciaux à 175 000 de ses employés. Face aux réactions de ses parties prenantes, cela a été une manière de mobiliser la RSE de l'entreprise et de transformer la crise en occasion d'améliorer son image et sa réputation. D'une manière générale, l'entreprise va se retrouver contrainte de communiquer en situation de crise (Boccard, 1996 ; Morel, 2008), notamment pour éviter une simplification du discours de la part des médias (Lagadec, 1991) qui représentent alors un allié précieux pour rétablir la vérité (Morel, 2008). Les crises sont aussi des opportunités pour la presse au sens large. Il s'agit de véritables « événements médiatiques » qui sont très recherchés par les journalistes (Narcisse, 2007). En temps de crise, l'organisation devient **le centre d'intérêt des médias**, traditionnels ou numériques. Pour Libaert (2018), cette opportunité médiatique en période de crise s'explique par une forte augmentation de l'audience des médias, qui adopteront une posture alarmiste et auront tendance à considérer l'entreprise comme coupable d'office. Le rôle des médias traditionnels constitue un élément essentiel dans la plupart des crises. Un événement, tel qu'un accident, peut devenir une crise à partir du moment où les médias traditionnels s'en emparent (Libaert, 2018, 2020). Ainsi, les médias traditionnels seraient le pivot qui transformerait un incident, ou un accident interne en véritable crise pour l'entreprise, en l'amenant dans l'espace public par l'intermédiaire du

⁴⁹ Hyken, S. (2018). Starbucks gets in a crisis management. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/05/10/starbucks-gets-an-a-in-crisis-management/#35ef9e007998>

journaliste (Pascua Espuny, 2014). Nous nous intéresserons particulièrement à l'importance du rôle des journalistes et des médias dans un cas de crise à travers notre recherche.

1.3.2.3 Cycle de vie des crises et communication avec les médias

La communication de crise, qui constitue la communication la plus intense de la communication sensible, est la spécialisation des relations publiques dans ce type de situation. On parle de « relations publiques de crise » (Libaert, 2018, p. 11), et les relations presse et médias ont évidemment une place importante dans ce type de communication. En gestion de crise, les praticiens considèrent la crise comme un cycle, qui se divise habituellement en phases (Lagadec, 1991 ; Libaert, 2020). Pour délimiter le phénomène, nous choisisons l'approche de Coombs (2014) qui considère la crise selon trois phases : la pré-crise (*pre-crisis*), la crise et la réponse à celle-ci (*crisis response*), et l'après-crise (*post-crisis*).

La pré-crise englobe toutes actions qui touchent la prévention et la préparation de la crise. Par exemple, le *monitoring* et la détection des signaux faibles, ou encore les *media trainings*, qui consistent à préparer les potentiels acteurs de telles situations au contact avec les médias. Il s'agit aussi de la mise en place d'un plan de gestion de crise (*crisis management plan, CMP*), d'une équipe de gestion définie (*crisis management team, CMT*), et d'une équipe de communication définie (*crisis communication team, CCT*) pour une telle situation (Coombs, 2014). Certaines entreprises vont jusqu'à mettre en place des simulations de crise pour préparer tous les acteurs concernés à ce type d'événements, principalement les employés qui sont de potentiels porte-paroles dans ce cas (Groetaers & Van Overstraeten, 2018). De manière générale, la préparation est essentielle pour faire face à une situation de crise et pouvoir s'y adapter, puisque nous ne pouvons pas toujours la prévoir et que « nous naviguons désormais dans des théâtres d'opérations bien différents » (Lagadec, 2012). Concernant la relation avec les médias, il convient pour l'entreprise de développer un rapport de confiance avec les journalistes

« pour informer et assurer un renforcement de la vigilance, tout en évitant les paniques et en relativisant les risques » (Fallon & Joris, 2009). En effet, une relation établie au préalable permet d'avoir un interlocuteur de confiance lorsque la crise éclate, ce qui a pour avantage que la parole de l'entreprise ne soit pas systématiquement mise en doute (Libaert, 2018). La crise nécessite souvent l'intervention du PDG (Morel, 2008). En plus de bien définir sa CCT, l'entreprise devra choisir un ou des porte-paroles expérimentés et se préparer à ce que sa direction soit exposée sur le plan médiatique, ou à la protéger (Coombs, 2014).

La crise constitue sa réponse d'un point de vue communicationnel. Cette étape correspond aux actions de l'entreprise pendant la crise, une fois qu'elle est détectée et établie. Cette phase se résume à ce que l'entreprise dit pendant la crise, à travers les médias. D'après Libaert (2018, p. 96), le chargé des relations avec la presse et les médias assiste à une véritable « *explosion des contacts* » lorsqu'il se retrouve en situation de crise. En effet, il verra se démultiplier les interlocuteurs et aura à faire à d'autres contacts que ceux habituels, par exemple d'autres journalistes provenant d'autres secteurs. D'après Fallon et Joris (2009), on assiste également à une démultiplication des sources d'informations indépendamment des médias officiels, compte tenu du contexte numérique. Activer des partenariats médiatiques préalablement établis permettrait alors de communiquer dans ce flux et de réduire la possible méfiance des interlocuteurs. Communiquer avec les médias traditionnels par l'intermédiaire des journalistes permettra de « *faire entendre son point de vue* » (Dupui-Castérès, 2014, p. 66). Cela pourrait aller jusqu'à influencer la représentation médiatique de la situation, étant donné le pouvoir des médias sur la perception d'une crise. En situation de crise, il faudra répondre à la demande d'information régulière des journalistes et des médias d'information (Morel, 2008), et à leur demande de personnalisation de la communication : les médias vont vouloir mettre un visage sur la crise. Une bonne gestion de crise consiste en une réponse rapide de la part de l'entreprise (Coombs, 2014). C'est dans ce contexte que la définition de porte-paroles au préalable est essentielle. Les médias ayant une audience

importante dans le cadre d'une situation de crise (Libaert, 2020), une présence au journal de 20h aura plus d'impact qu'une publication sur *Twitter*, même si elle est reprise. Toutefois, le communiqué de presse et les communications sur les réseaux sociaux sont complémentaires dans la stratégie de communication pendant la crise (Vanderbiet, 2013c). Mais d'après Prince (2018), même si les médias numériques offrent de nouvelles possibilités d'action en gestion de crise, les médias traditionnels restent indispensables pour communiquer. Les interventions communicationnelles les plus efficaces face à la crise seraient alors les conférences ou points presse, ou les premières interventions à la télévision (Prince, 2018). Cependant, il convient de positionner les messages de l'entreprise de manière adaptée : si la presse locale s'est emparée du sujet, il serait aberrant de communiquer dans les médias traditionnels à l'échelle nationale (Libaert, 2018). Cela ne ferait qu'empirer la crise. Dans le même ordre d'idée, on répondra à un *bad buzz* circonscrit aux réseaux sociaux numériques via le même canal, pour éviter qu'il ne se transforme en véritable crise pour l'entreprise.

Enfin, la phase d'**après-crise** coïncide avec les informations qui vont suivre suite à la crise en externe, et aux actions pour faire le point sur les améliorations possibles du dispositif interne de gestion pour une crise future. Qu'il s'agisse de restaurer une réputation entachée ou de répondre à des attaques du public, la communication avec les médias a également un rôle important à jouer à l'issue de la crise (Fallon & Joris, 2009). À l'issue d'une crise, la communication avec les médias poursuit deux objectifs : réparer la réputation, et tenir les parties prenantes informées (Coombs, 2014).

PARTIE II : Objectif du mémoire

Cette seconde partie a pour objectif de dégager la problématique que nous avons identifiée dans notre revue de la littérature. L'objectif de la problématique « *est de rendre cohérents les ... éléments recueillis au cours des étapes exploratoires théoriques ..., et de les restituer vis à vis de la question de départ* » (Lièvre, 2016, p. 77). Ensuite, il s'agira donc de présenter notre question de recherche, et d'en définir les hypothèses de réponse, que nous avons fondées sur notre analyse de la littérature.

2.1 Problématique

De notre point de vue, il existe une certaine absence de sources littéraires actualisées entourant la question des relations entre entreprises et journalistes dans le cadre de la gestion de réputation, et particulièrement sur le territoire belge francophone. D'abord, nous avons identifié un certain « *gap* » dans la littérature concernant la situation des médias d'informations en Belgique francophone : il est à noter que le premier et unique état des lieux qui en a été proposé, et que nous avons d'ailleurs exploité, date d'une dizaine d'années (voir Antoine & Heinderyckx, 2011). Nous remarquons aussi un désintéressement scientifique concernant la profession journalistique qui a perduré durant de nombreuses années (Rieffel, 2001). Toutefois, plusieurs articles s'y sont intéressés ensuite dans la littérature francophone belge (voir Degand & Grevisse, 2012 ; Standart & Grevisse, 2013). Ces études ne portent cependant pas ou très peu sur les relations entretenues avec l'entreprise par la profession. L'intérêt récent pour les questions entourant la presse et l'information est davantage porté sur ses aspects digitaux (voir Benghozi et al., 2015 ; Malcorps, 2017 ; Lyubareva & Rochelandet, 2017). Les études récentes portant sur l'importance de la communication avec les médias pour gérer la réputation de l'entreprise, se focalisent quant à elles davantage sur les possibilités des NTIC, et celles des réseaux sociaux numériques (voir Jammet, 2018 ; Boistel & Laroutis, 2019 ; De Moya et al., 2019) que sur l'intérêt des relations avec les journalistes. On s'intéresse également davantage dans la littérature à la place actuelle qu'occupent les influenceurs dans la gestion de la réputation de l'entreprise plutôt qu'à celle des

journalistes (voir Billiet, 2017 ; de Vaublanc, 2019). Ajoutons, que si certains ouvrages spécifiques aux « relations presse » et à leur pratique existent dans la littérature française (voir Morel, 2008), il n'y en a que peu actualisés (voir Cally, 2015), et encore moins dans un cadre belge francophone.

Conjointement à ce constat, nous avons établi l'importance de la réputation pour l'entreprise (Rhee & Haunshild, 2006 ; Boistel, 2014 ; Libaert & Johannes, 2018 ; Benraïss-Noailles et al., 2019 ;), construite et protégée par les relations publiques (Gray & Balmer, 1998, Billiet, 2017 ; Libaert & Westphalen, 2018), et dont les relations presse et médias ne sont désormais qu'une spécialisation (Cally, 2015). L'intérêt majeur des relations presse et médias a trait à la crédibilité qu'une parole indépendante externe peut apporter aux messages de l'entreprise (Cally, 2015, Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015). Cependant, l'entreprise a maintenant de nouvelles possibilités de relais et de canaux de communication (Goyal, 2012 ; Chupin et al., 2012, Billiet, 2017), compte tenu du développement des NTIC et des réseaux sociaux numériques (Benghozi, 2011 ; Sonnac, 2014 ; De Moyal et al., 2019), ainsi que la remise en question de la crédibilité des journalistes (Degand & Grevisse, 2012). L'intérêt d'entretenir des relations presse et médias dans le champ des relations publiques est alors contestable (Scherer, 2011). Toutefois, lorsqu'elle se retrouve en situation de crise, ce qui est de plus en plus fréquent (Libaert, 2018), l'entreprise est médiatisée et semble contrainte d'établir un dialogue avec les journalistes pour protéger sa réputation (Boccard, 1996 ; Coombs, 2014 ; Libaert, 2018). Ils auraient même le pouvoir, à travers les médias traditionnels, de transformer un simple incident en crise pour l'entreprise (Lagadec, 1991 ; Pascua Espuny, 2017), véritable menace pour sa réputation et son organisation (Dupuis-Castères, 2014 ; Compin, 2016).

Au vu des transformations certaines que le secteur de la presse et des médias a vécu ces dernières années (Benghozi et al., 2015), il s'agira d'une part de comprendre de quelle manière les relations entre entreprises et journalistes se sont adaptées. D'autre part, de vérifier l'apport actuel qu'elles représentent

dans la stratégie de relations publiques de l'entreprise pour gérer sa réputation, en temps normal et en situation de crise. De manière générale, l'objectif de ce travail de mémoire est donc de comprendre le rôle que jouent les relations presse et médias dans la gestion de la réputation d'une entreprise à présent. Le terrain de notre recherche se limitera à la Belgique francophone par souci de faisabilité d'abord, parce que nous irons à la rencontre des acteurs des relations presse et médias dans notre partie empirique, et de pertinence ensuite puisqu'en Belgique, les pratiques d'une communauté linguistique à l'autre ne sont pas comparables (Sinardet, 2009). Dans ce cadre, nous avons développé la question de recherche suivante : « **En quoi les relations presse et médias jouent-elles un rôle dans la construction et la protection de la réputation de l'entreprise en Belgique francophone, en 2020 ?** »

2.2 Hypothèses

Pour structurer notre démarche, nous avons développé trois hypothèses, en fonction de la problématique que nous avons dégagée. Elles ont pour objectif « *d'émettre des propositions de réponses à la question de départ* », tout en étant « *suffisamment synthétique pour être validée à l'aide d'une ... enquête* » (Lièvre, 2016, p. 85). Ces hypothèses visent à être testées sur le terrain, auprès d'un échantillon, afin de les confirmer ou de les infirmer (Lièvre, 2016).

Notre **première hypothèse** postule une évolution des relations que l'entreprise entretient avec la presse et les médias due à la révolution digitale dans les TIC. Dans un contexte de digitalisation des supports et des canaux de communication (Sonnac, 2014 ; Benghozi et al, 2015, Goyal ; 2012) des pratiques (Réguer, 2010), et des techniques (Cally, 2015 ; Van Dievoet et al., 2018), nous postulons une « dématérialisation » (Desprès-Lonnet, 2012) des relations presse et médias actuellement en Belgique francophone. La révolution digitale dans l'espace médiatique (Benghozi et al., 2015) entraîne la possibilité pour l'entreprise de mobiliser de nouveaux canaux de communications, tels que les réseaux sociaux numériques (Sonnac, 2014, Benghozi, 2011) ; de nouveaux relais d'opinion, tels que les « citoyens journalistes », les bloggeurs, et autres influenceurs (Tétu, 2008 ; Goyal,

2012 ; Billiet, 2017), ; et de nouvelles pratiques dans le cadre des relations avec les médias au sens large (Réguer, 2010 ; Baillargeon et al., 2017 ; Jammet, 2018).

H1 : En Belgique francophone en 2020, les relations presse et médias se diversifient et se dématérialisent dans un contexte de mutation digitale.

Notre seconde hypothèse s'est construite sur base des éléments de littérature qui nous poussent à relativiser l'importance des relations presse et médias pour gérer la réputation de l'entreprise. Il s'agit notamment des facteurs théoriques qui remettent en cause le pouvoir des médias traditionnels dans la propagation de l'information (Catellani, 2016 ; Billiet, 2017) au profit de ceux des nouveaux leaders d'opinions (Laurens, 2010 ; De Moya et al., 2019). Il s'agit également de noter la crédibilité controversable des médias traditionnels et des journalistes dans l'espace public (Degrand & Grevisse, 2012). Compte tenu de la remise en cause du « *monopole du journaliste de la médiation dans l'espace public* » pour reprendre les termes de Chupin et al. (2012), nous remettons en question le rôle de prescripteur et de relais qu'occupe le journaliste à travers les médias. Nous soulevons finalement la question de son indispensabilité dans la construction et la gestion de la réputation pour une entreprise en 2020, dans un cadre francophone belge.

H2 : En Belgique francophone en 2020, il n'est plus indispensable pour une entreprise d'entretenir des relations avec les journalistes pour construire et maintenir sa réputation auprès des parties prenantes.

La troisième hypothèse que nous avons développée se justifie par les facteurs qui nous ont amenés à accentuer l'importance des relations entre l'entreprise et les journalistes, dans le cas particulier d'une gestion de crise. Il s'agit notamment des éléments théoriques qui poussent à affirmer le pouvoir qu'ont les journalistes à travers les médias traditionnels pour influencer la perception d'un événement en tant que crise (Lagadec, 1991 ; Coombs, 2014 ; Billiet, 2017 ; Pascua Espuny, 2017), puisqu'ils sont

capables de transformer un incident en crise pour l'entreprise par leur médiatisation (Pascua Espuny, 2017) et que la médiatisation négative de l'événement même est un élément constituant de la crise (Libaert, 2018). L'entreprise se retrouve contrainte de communiquer avec les journalistes et les médias traditionnels en situation de crise (Lagadec, 1991 ; Boccard, 1996 ; Morel, 2008). D'une part, compte tenu de l'alarmisme et de la culpabilisation de l'entreprise dans le discours médiatique (Libaert, 2018), les journalistes sont des alliés précieux pour rétablir la vérité (Morel, 2008). D'autre part, la crise est un événement médiatique (Narcisse, 2007), et les journalistes vont chercher de l'information (Libaert, 2018) à laquelle il faudra répondre (Morel, 2008), et ce de manière réactive (Coombs, 2014). Compte tenu des rôles de relais (Picard, 1992 ; Cally, 2015) de prescripteur (Cally, 2015 ; Billiet, 2017) et d'amplificateur (Lamothe, 1994) d'information qui leurs sont traditionnellement attribués et possédant une audience considérable en situation de crise (Vanderbiest, 2013C ; Libaert, 2018), les médias d'information permettent en situation de crise de faire entendre le point de vue de l'entreprise (Dupui-Castérès, 2014) face à la démultiplication des sources d'informations (Fallon & Joris, 2009) : la communication avec les journalistes sera plus efficace (Prince, 2018). Nous soulevons la question de l'indispensabilité des relations presse pour protéger la réputation de l'entreprise en situation de crise. Permettent-elles de gérer particulièrement efficacement une crise, d'en atténuer les effets néfastes sur la réputation, voire de les éviter ?

H3 : En Belgique francophone en 2020, entretenir des relations avec les journalistes est indispensable à l'entreprise lorsqu'elle se trouve en situation de crise pour protéger sa réputation auprès des parties prenantes.

PARTIE III : Méthodologie de la démarche empirique

Ce mémoire a pour objectif, rappelons-le, d'explorer le rôle actuel des relations presse et médias dans la stratégie de communication de l'entreprise en Belgique francophone. Avant de répondre à cette question qui constitue la base de notre recherche, nous allons, au sein de cette partie, présenter la méthodologie de la démarche que nous avons menée sur le terrain. Celle-ci va nous permettre d'éclaircir la manière dont les données de notre enquête ont été recueillies. Dans un premier temps nous présenterons la technique d'enquête utilisée : l'entretien semi-directif basé sur l'approche qualitative. Ensuite, nous détaillerons la manière dont notre guide d'entretien, qui représente le fil rouge de nos interviews, s'est construit. Nous exposerons aussi les profils de nos dix répondants. Enfin, nous présenterons la méthode que nous avons choisie pour interpréter nos résultats : l'analyse de contenu.

3.1 Technique d'enquête

Afin de répondre à notre question de recherche, et entrer en contact avec le terrain (Romelaer, 2005), nous avons opté pour une démarche empirique basée sur l'approche qualitative. En effet, nous estimons que cette méthode est la plus pertinente en regard à notre étude puisqu'elle va nous permettre d'obtenir des données avec un haut degré de profondeur (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Il s'agit d'une méthode qui, de par son caractère flexible et peu directif, permet aux répondants de témoigner librement et ouvertement tout « *en respectant leurs propres cadres de références : leur langage et leurs catégories mentales.* » (Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p. 172). En partant de cette approche qualitative, nous avons décidé de prendre la voie des interviews, définies par De Ketele et Roegiers (1993, p. 20) comme : « *une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations* ».

Notre étude qualitative se déroulera donc sous la forme d'entretiens semi-directifs (ou semi-dirigés) qui selon Van Campenhoudt et Quivy (2011, p. 171), se caractérisent par un aspect « *ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises* ». Ce type d'entretien est constitué de questions types qui servent alors de « *questions-guides* » pour le chercheur. Néanmoins, l'ordre dans lequel sera posé les questions peut varier de l'ordre prévu dans le guide d'entretien en fonction du déroulement individuel de chaque interview. Le but est de laisser s'exprimer l'intervenant de manière ouverte et libre, dans un vocabulaire et dans un ordre qui lui convient. Par contre, le chercheur a pour devoir de recentrer les questions lorsque l'interlocuteur s'éloigne de l'objectif de l'étude, par reformulation ou par relances (Van Campenhoudt & Quivy, 2011). Au vu de la complexité de notre question de recherche, cette méthode nous a semblé la plus adaptée.

Finalement, notre étude est constituée de dix entretiens individuels semi-directifs durant lesquels nous avons soumis nos répondants à un maximum de vingt questions dans le but de récolter leurs perceptions actuelles, en tant que praticiens, sur les relations presse et médias en Belgique francophone, leur évolution, leur importance pour la réputation de l'entreprise et leurs particularités en situation de crise.

3.2 Guide d'entretien

Pour la bonne conduite de nos interviews, nous avons réalisé un guide d'entretien unique, construit sur base de notre exploration théorique, et consultable en annexe (cf. annexe 1). Celui-ci a été créé dans le but de disposer d'un fil rouge durant les discussions menées avec nos répondants. Il nous a permis de structurer notre analyse en différents thèmes définis préalablement et reprenant différentes questions. L'objectif de ce guide est de conduire les entretiens de manière systématique, ce « *qui va dans le sens d'une bonne scientificité* » (Romelaer, p. 102). Il n'a donc pas été adapté en fonction des profils de répondants, par souci de cohérence et de faisabilité pour notre analyse de contenu. Chaque thème comporte des questions

volontairement ouvertes, voire très ouvertes, « *parce que les réponses attendues des interviewés sont complexes* » (Romelaer, 2005, p. 113).

Notre guide d'entretien s'est développé autour de neuf thèmes, si l'on compte la présentation des répondants : (1) Présentation ; (2) Importance de la réputation pour l'entreprise ; (3) Influence des relations presse et médias sur la réputation ; (4) Pratique des relations presse et médias ; (5) Évolution des relations presse et médias ; (6) Influence des crises sur la réputation ; (7) Influence des relation presse et médias sur les crises ; (8) Influence des crises sur les relations presse et médias ; (9) Avenir des relations presse et médias.

Le **premier thème** vise à établir le profil socioprofessionnel des répondants afin de valider leur pertinence en tant qu'acteur des relations presse et médias en Belgique francophone pour notre recherche. Il s'agit d'une phase préliminaire à l'entretien en tant que tel. La **seconde thématique** tend à introduire le sujet de la réputation dans la discussion, et pose la question de l'importance de la réputation pour l'entreprise. Elle est davantage exploratoire et permet de voir si les répondants citent spontanément la relation avec les journalistes quand on aborde le sujet de la réputation dans le cadre de l'entreprise. Il s'agit plutôt d'une « *phrase d'entame* » (Romelaer, 2005, p.102). La **troisième catégorie** met en rapport la réputation de l'entreprise avec les relations presse et médias. Les questions sont orientées sur l'importance qu'elles représentent dans la stratégie de l'entreprise. La **quatrième thématique** est essentielle, et mobilise des questions qui visent à comprendre davantage la nature actuelle des relations presse et médias. Elles visent à en délimiter le cadre et s'intéressent à l'état actuel de la discipline en Belgique francophone. Les répondants sont plus particulièrement questionnés sur les acteurs actuels des relations presse et médias, la manière dont ils communiquent ainsi que leur perception de la qualité de ces relations. Le **cinquième thème** s'intéresse aux évolutions des relations presse dans le temps. Les questions qui y sont posées visent à établir si les praticiens perçoivent effectivement des évolutions dans la pratique des relations avec les médias, et les causes qu'ils attribuent à ces évolutions. Ils sont ensuite

questionnés sur le rôle du journaliste en tant qu'intermédiaire de la communication dans ce contexte. La **sixième thématique** introduit la question des crises par rapport à la réputation de l'entreprise. La **septième catégorie** aborde la question de l'influence des relations presse et médias sur les situations de crise pour l'entreprise, et leur rôle par rapport à la réputation. Les questions qui y sont posées visent à comprendre le rôle particulier des relations presse et médias face à la crise, leur pratique, de manière générale et en fonction du cycle de vie de la crise. La **huitième thématique** cherche à comprendre si la nature des relations presse et médias est affectée en situation de crise. Enfin le **neuvième thème** vise à obtenir la perception des acteurs des relations presse sur les enjeux actuels de la profession, en leur posant la question des évolutions possibles. Elle a ensuite également pour objectif de donner l'opportunité au répondant de s'exprimer librement dans le cas où un sujet pertinent dans le cadre de recherche n'aurait pas été abordé de leur point de vue.

Finalement, ce guide d'entretien aura été un réel fil conducteur lors de la conduite de nos différentes interviews. Les thématiques quatre, cinq et sept sont les plus importantes en termes de quantité de questions, parce qu'il s'agit des thématiques les plus pertinentes pour répondre à nos hypothèses et notre question principale. Nous avons volontairement établi des thématiques qui peuvent être jugées superflues, mais qui sont pertinentes de notre point de vue afin d'atteindre un « *seuil de saturation* » de l'information (Filion, 2011, p. 40) entourant notre thématique de recherche.

3.3 Échantillon

Dans le cadre de l'entretien semi-directif, il ne s'agit pas « *d'avoir une représentativité statistique ni un échantillon complet* » mais « *d'avoir exploré suffisamment la variété des situations* » (Romelaer, 2005, p. 106). Nous avons sélectionné un panel pertinent que nous avons voulu qualitativement représentatif de la population des praticiens des relations presse et médias en Belgique francophone, du côté de l'entreprise et des médias, tels que nous les avons identifiés dans notre revue de la littérature. Nous avons constitué notre

échantillon dans un souci de saturation « *sémantique* » (Romelaer, 2005, p. 105), en s’assurant par exemple d’avoir plusieurs répondants appartenant à une même catégorie socioprofessionnelle. Dans ce même souci de saturation « *sémantique* », nous avons limité notre échantillon en fonction des catégories à partir du moment où les nouveaux entretiens effectués n’apportaient plus « *de descripteurs ou de modalités différents de ce qui a été obtenu par les anciens entretiens* » (Romelaer, 2005, p. 105).

Notre échantillon constitué de dix répondants se répartit donc en plusieurs catégories, représentatives des types d’acteurs des relations presse et médias que nous avons identifiés : trois praticiens des relations presse et médias en entreprise, trois praticiens externes qui travaillent en agence ou indépendants, trois journalistes issus de différents médias d’information, et un ancien CEO et actuel membre de la direction dans une grande entreprise. La présentation détaillée du profil de nos répondants se trouve en annexe (cf. annexe 4). Le recrutement de nos répondants a été effectué via deux réseaux principaux : l’École de Communication de l’UCLouvain et son réservoir de professeurs également praticiens des relations publiques, et *LinkedIn*, le réseau social numérique professionnel par excellence, qui compte une grande quantité d’utilisateurs. Finalement, quatre répondants sont issus de l’UCLouvain et peuvent être apparentés à des contacts personnels, et 6 répondants ont été recrutés via des recherches sur le réseau *LinkedIn*.

Nous avons établi un fichier de contact (cf. annexe 2) pour répertorier les coordonnées des profils les plus pertinents, en fonction de leur accessibilité, leur disponibilité, leur expérience professionnelle, et le poste qu’ils occupent en regard de notre thématique de recherche. Nous avons également consigné dans ce document les statuts et dates de rendez-vous, qui ont parfois dû être adaptées. Après avoir identifié un certain nombre de répondants, nous avons contacté quinze profils, les plus pertinents en fonction de nos critères, via mails et messagerie *LinkedIn*. Nous avons formulé un texte type de contact (cf. annexe 3) que nous avons adapté en fonction du profil des répondants pour se présenter, expliciter notre thématique de recherche ainsi que la raison

de notre contact, et formuler la demande d'entretien ainsi que ses modalités. Nous avons finalement eu dix retours positifs, et nous avons alors fixé les dates de rendez-vous en fonction des disponibilités des répondants, essentiellement au mois de juillet.

Au début de l'entretien, nous avons d'abord réexpliqué la raison du contact et précisé le cadre de la recherche, pour « *établir la relation et la confiance* » (Romelaer, 2005, p. 110). Dans une même optique, nous avons demandé et obtenu l'autorisation de nos répondants d'enregistrer l'interview, l'exploiter dans le cadre de la recherche, et éventuellement la diffuser. Nous nous sommes également assuré qu'aucune information ne devait être rendue anonyme, en informant les répondants de cette possibilité au début de l'entretien, et en posant la question en fin d'entretien.

Nous avons réalisé un total de dix entretiens semi-directifs dans le but de recueillir suffisamment d'informations pour tester nos hypothèses, et finalement répondre à notre question de recherche. Pour s'assurer de la justesse des profils de l'ensemble de nos répondants en regard de nos hypothèses, nous avons vérifié au préalable qu'ils occupaient effectivement une fonction professionnelle qui entre dans les catégories que nous avons identifiées dans la littérature, et que les relations presse et médias faisaient partie de cette fonction. Nous nous sommes également assurés qu'ils avaient été acteurs d'une situation de crise dans le cadre organisationnel, ou qu'ils puissent potentiellement être au contact de ces situations dans leur profession, nous assurant un minimum de connaissances pertinentes sur le sujet. De plus, nous avons ajouté deux critères de sélection supplémentaires pour être certain de la pertinence de notre échantillon. Soit une certaine expérience dans le domaine des relations presse et médias, c'est-à-dire supérieure à cinq ans, ce qui est le cas de la majorité de nos répondants. Soit une formation de niveau master dans les filières de communication ou journalisme, ce qui est le seul des deux critères de sélection pour les répondants 1) et 10). Ils permettent toutefois d'apporter un regard neuf sur le sujet, et sont actifs sur « le terrain », ce qui nous a semblé intéressant et qui a finalement motivé notre sélection.

Pour les journalistes, l'appartenance à un média d'information était également un critère déterminant, au vu des éléments que nous avons identifiés dans notre revue de la littérature.

Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 1 heure 10 minutes, en fonction de l'expérience des répondants, et des sujets ou exemples particuliers qu'ils ont abordés. Les questions n'ont pas été communiquées à nos répondants au préalable de l'entretien, sauf sur demande, ce qui a été le cas des répondants 4) et 6). Ces entretiens ont été administrés essentiellement via des applications de vidéoconférence (*Microsoft Teams* ou *Skype*) et dans de rares cas via téléphone (*WhatsApp* audio ou vidéo pour les répondants 7) et 9)), ce qui était impératif au vu de la situation sanitaire actuelle. Ils ont évidemment été enregistrés afin d'être ensuite transcrits (cf. annexe 7).

3.4 Analyse de contenu

Pour analyser les données que nous avons récoltées, nous utiliserons les techniques de l'analyse de contenu. Ce type d'analyse définit « *un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » ... extrêmement diversifiés. Le facteur commun de ces techniques ... est une herméneutique contrôlée, fondée sur la déduction : l'inférence.* » (Bardin, 2013, p. 47). Dans cet ensemble d'instruments méthodologiques, nous choisirons celui qui paraît le plus adapté à notre cadre de recherche pour coder nos résultats : l'analyse par catégorie, et plus particulièrement l'analyse thématique. Elle permet de « *repérer des « noyaux de sens » qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi* » (Bardin, 2013, p. 137). Dans ce cadre, le thème est défini par Berelson comme « *une affirmation sur un sujet. C'est-à-dire une phrase, ou une phrase composée* » (cité par Bardin, 2013, p. 136). Dans ce choix d'analyse, le thème en tant qu'unité d'enregistrement « *correspond à une règle de découpage ... qui dépend du niveau d'analyse* » (Bardin, 2013, p. 137). Nous avons construit une grille d'analyse (cf. annexe 5) dont la catégorisation est fondée sur les thématiques développées dans notre guide

d'entretien, et sur le regroupement des répondants en fonction de leur catégorie socio-professionnelle, telle que nous les avons déjà présentées. Nous considérerons que la présence d'un élément est significative en tant que règle d'énumération dans notre analyse (Bardin, 2013, p. 140). En effet, *« l'approche non quantitative a recours à des indicateurs non fréquentiels susceptibles d'autoriser des inférences ; par exemple la présence (...) peut être un indice aussi (ou plus) fructueux que la fréquence d'apparition »* (Bardin, 2013, p. 147).

Dans une phase de pré-analyse, une fois la transcription de nos entretiens effectuée, nous avons pris part à une *« lecture flottante »* (Bardin, 2013, p. 126) pour dégager des fragments de discours pertinents, par rapport à nos thématiques et nos hypothèses de recherche. Nous avons procédé à une *« procédure de déchiffrement structurel centré sur chaque entretien »* (Bardin, 2013, p. 96). Cette approche, si elle *« tient compte des travaux existants »*, le fait *« de manière non-systématique, avec souplesse, en fonction du matériel verbal lui-même »* ; il s'agit donc *« moins pour le praticien de projeter des théories toutes faites que de se servir, éventuellement, de ses compétences et savoirs quels qu'ils soient. »* (Bardin, 2013, p. 96).

Cette procédure de déchiffrement nous a permis d'effectuer un premier tri de l'information : seules les parties de discours qui nous ont semblé les plus pertinentes par rapport aux thématiques développées dans le guide d'entretien et nos hypothèses de recherche se retrouvent dans notre grille d'analyse. Nous avons replacé ces fragments de discours, sortes de *« modèles réduits »* de nos entretiens réels (Bardin, 2013, p. 98), par rapport aux thématiques et questions qui s'y rapportent, en fonction des catégories socioprofessionnelle des répondants. De cette manière, nous avons pu conserver la singularité de chaque entretien, tout en permettant une analyse de contenu comparée, afin d'éventuellement faire émerger des tendances générales. Il s'agissait de réorganiser l'information en fonction des thématiques et des questions, puisque les répondants ont parfois donné des éléments de réponses qui ne correspondaient pas à la thématique et/ou la question qui leur était posée. En

effet, « *tout praticien d'entretiens connaît la richesse de cette parole, sa singularité individuelle, mais aussi l'apparence parfois (...) contradictoire, « à trous », avec digressions incompréhensibles, dénégations troubles, retours en arrière, raccourcis (...)* » (Bardin, 2013, p. 94).

Les profils des répondants ayant déjà été présentés, les résultats de la première thématique de notre guide d'entretien n'y figurent pas. Si d'éventuels éléments de réponses pertinents se retrouvaient dans cette thématique, ils correspondaient alors à d'autres questions du guide, et ont été restitués en conséquence. Cette grille d'analyse, construite sur base des catégories de notre guide d'entretien par rapport aux profils de répondants, a un double intérêt. D'une part, elle nous permet d'organiser et de synthétiser le contenu pertinent pour notre objectif de recherche, en vue d'une première présentation de nos résultats (cf. annexe 5). D'autre part, elle nous servira de véritable outil d'analyse pratique pour examiner et interpréter le contenu de nos résultats, en fonction de nos hypothèses de recherche (cf. annexe 6). Ensuite, afin d'identifier les éléments de réponse à nos hypothèses, nous avons fonctionné sur base d'un code couleurs établi dans cette même grille.

Pour la première hypothèse **H1** nous utilisons quatre couleurs dans notre grille pour identifier les éléments de réponse pertinents. Les éléments qui confortent la première partie de notre hypothèse, relative à *la diversification des relations presse et médias* sont surlignés en gris. Pour la seconde partie de l'hypothèse, propre à *la dématérialisation des relations presse et média*, les éléments qui la confirment seront identifiés en vert brillant, tandis que les éléments qui infirment cette dématérialisation le seront en vert. Finalement, les éléments de réponse qui touchent à la qualité des relations mis en lien avec leur dématérialisation seront identifiés en marron clair. Pour la seconde hypothèse **H2**, nous avons identifié les éléments qui la confirment en rose, tandis que ceux qui la contredisent sont surlignés en violet dans la grille. Enfin, pour la dernière hypothèse **H3**, nous utilisons un code de deux couleurs : le cyan pour les éléments de réponse qui la confirment, le bleu-vert pour les éléments qui l'infirment.

PARTIE IV : Analyse et interprétation des résultats

4.1 Présentation et interprétation des résultats

Nous présenterons dans ce point les résultats de nos entretiens en fonction de nos hypothèses de recherche basés sur les grilles d'analyse consultables en annexe (cf. annexe 5 et 6). Nous avons choisi de ne pas les présenter en fonction des catégories de répondants, ce qui aurait limité notre analyse : nous estimons que leurs points de vue de praticiens des relations presse et médias compilés seront bien plus pertinents pour répondre à nos hypothèses, et finalement notre question de recherche. Comme dans nos grilles d'analyse (cf. annexe 5 et 6), nous utiliserons les numéros qui ont été attribués aux répondants dans le point « échantillon », ainsi que leurs initiales, pour restituer leurs propos dans la présentation de nos résultats de recherche.

H1 : En Belgique francophone en 2020, les relations presse et médias se diversifient et se dématérialisent dans un contexte de mutation digitale.

Les conséquences de la digitalisation

Il ne fait aucun doute qu'avec le développement des « *nouveaux outils de communication* » selon (TA, 1), la manière de construire et de gérer la communication de l'entreprise auprès des parties prenantes a évolué, notamment parce que « *les canaux de diffusion ont changé* », d'après (KD, 4). Avec le développement des réseaux sociaux et des Smartphones « *tout est beaucoup plus visible ... exposé* » pour (TA, 1), surtout « *avec des outils comme TrustPilot* » qui centralisent les avis clients, exposant ainsi la réputation de l'entreprise en ligne. (ST, 2) rejoint aussi ce constat relatif à la digitalisation : « *C'est devenu quelque chose de courant d'aller voir sur Google ou un autre moteur de recherche de l'info sur une entreprise, sur quelqu'un dans une entreprise...* ». Pour lui la stratégie qui encadre la réputation doit alors davantage tenir compte de ces outils digitaux, et « *... travailler à des messages qui sont diffusés sur ces canaux...* ». Pour (KD, 4), effectivement, « *... le consommateur est devenu un 'consom'acteur'. Les gens ... font des recherches et vont se nourrir de tout ce qui existe, faux ou*

*pas... ». Dès lors, comme le constate (MVO, 5) « le risque [pour la réputation] est devenu...en tous cas plus immédiat ... cela veut dire qu'il faut pouvoir monitorer en permanence ». Pour (JYD, 6), « **le digital a effectivement pris beaucoup d'importance** », et ce qui a surtout changé sur les dix dernières années c'est : « la vitesse de l'information, l'amplification via les réseaux sociaux. ... on a des stakeholders qui sont beaucoup plus vocaux aujourd'hui ... qui vont avoir une tribune beaucoup plus grande qu'avant ». Dès lors, selon (MVO, 5), expert en agence et ancien journaliste : « ... on sent bien que les relations médias ne sont plus la priorité d'un certain nombre d'entreprises qui préfèrent investir massivement dans les médias sociaux ou dans le marketing ». Du point de vue des journalistes, (SN, 9), constate : « ... ça ne va que en s'érodant de notre côté ... avec les réseaux sociaux et les campagnes ciblées que l'on peut faire, on peut arriver à des résultats 10 fois plus efficaces et qui coûtent 10 fois moins... ». Cette situation est assez bien illustrée par les propos de TVdC (7), dirigeant en entreprise : « Cela a beaucoup changé avec le début des années 2000 où il y avait le communiqué de presse et la conférence de presse qui faisaient tourner les journaux. ... et c'était le porte-parole et personne d'autre qui effectuait la communication... Avec les réseaux sociaux, cela a fort changé. Avec le blogging et surtout Twitter, le communiqué de presse ... a une valeur limitée ».*

Vers une diversification des relations

Pour (MVO, 5) « **le champ est devenu plus large des deux côtés, aussi bien ... celui des entreprises que du côté des journalistes** ». Aujourd'hui, il faut tenir compte du contexte dans lequel le monde des médias francophones est plongé : « il ne se porte pas très bien », comme l'établit (MVO, 5) : « Les rédactions sont de moins en moins nombreuses, les ventes diminuent, les revenus publicitaires diminuent. ». Il ajoute que « ... pour les journalistes la pression est énorme, ils doivent beaucoup produire ... tout le temps maintenant » ; (KD, 4) confirme « ... on leur demande de faire beaucoup et très vite » et constate également qu'aujourd'hui « ...les journalistes ont un statut très précaire ... ». Une précarisation de leur statut dont les journalistes

sont conscients : « ... *Les rédactions sont ... confrontées à une crise ... puisque ce n'est pas un secteur qui se porte bien généralement, financièrement ...* » (MB, 8). Face à cette situation, **les journalistes s'adaptent** et diversifient leurs pratiques comme le relève (MB, 8) : « *les rédactions deviennent de plus en plus multimédias. On emprunte la vague du digital, que ce soit dans les rédactions écrites où on est dans le web first, ou bien dans les rédactions radios où on est dans le numérique, DAB+ et ce genre de chose, et présents sur les réseaux sociaux. ... Si dans six semaines on nous dit que l'impact des messages communiqués par Snapchat est sans commune mesure ... on n'aura pas le choix, on devra Snapchatter* ». On comprend qu'il s'agit d'une question de survie. Comme le relève JYD (6), les journalistes, et principalement les plus jeunes vont être « ... *beaucoup plus actifs sur les réseaux sociaux* » et « *certains journalistes sont aussi devenus des influenceurs...* ». On constate dans ce contexte une **concurrence** entre pairs dans le secteur journalistique, comme le souligne (TA, 1). (RLM, 10), parle d'une « *concurrence ... entre acteurs médiatiques* » et (JYD, 6) ajoute à ce constat « *le journaliste va être concurrencé sur le fait qu'il ne peut plus se contenter de simplement relayer une information car tout le monde peut le faire aujourd'hui puisqu'on a les moyens technologiques pour le faire* ». Pour les entreprises, en pratique, **les relations s'étendent** désormais de ce qu'on appelle traditionnellement la presse vers les nouveaux médias, et leurs nouveaux acteurs. (LG, 3) constate que « *tout le monde est un peu journaliste avec les médias sociaux maintenant* », et que dans cette optique, « *...immanquablement, on va devoir s'adapter.* ». (KD, 4) identifie « *... pleins d'autres parties prenantes ...* » et (TA, 1) relève qu'il y a « *... tous les influenceurs et les YouTubeurs qui arrivent* », bien qu'il envisage davantage leurs rôles dans une optique marketing : « *en général quand tu fais un partenariat rémunéré c'est plus pour vendre ton produit* ». Pour (MVO, 5) à ses listes de presse, s'ajoutent désormais des listes d'influenceurs, au sens large : « *... pas uniquement des gens payés pour être en photos avec les produits sur Instagram mais aussi des key opinions leaders ... des gens qui ont un avis sur à peu près tout et qui le donnent, donc des économistes, des profs d'universités...* ». Aujourd'hui, les relations ne s'arrêtent également

plus aux journalistes : « ... elles s'élargissent car on essaie maintenant de toucher les key opinion leaders, des influenceurs ... c'est assez nouveau, c'est quelque chose qui se met en place progressivement chez nous. » (LG, 3). Elle constate également dans son secteur une demande « de plus en plus forte pour qu'on soit présent aussi dans la presse plutôt lifestyle, télévision, radio, ... ».

Vers une dématérialisation des relations

Nous pouvons aussi constater que dans un contexte de transformation digitale, les relations qu'entretiennent les acteurs des relations presse et médias ont également tendance, dans une certaine mesure, à **se dématérialiser** en Belgique francophone. En effet, en ce qui concerne les canaux de communications des relations presse et médias, (SN, 9) évoque : « *Essentiellement, c'est l'email ... Le coup de fil, WhatsApp, LinkedIn, c'est quelque chose qui est très courant* ». (LG, 3) note que : « *les conférences de presse, on en organisait 5 ou 6 par an il y a 10 ans, on n'en organise plus maintenant... parce que les journalistes ne se déplacent plus* ». Une tendance que (RLM, 10) confirme : « *C'est vrai qu'il y a une désertification des conférences de presse, parce que ce n'est pas le moyen le plus sexy. ... certains médias en ligne de certains journaux préfèrent reprendre des déclarations twitter en vidéo ...* ». (KD, 4) perçoit effectivement qu'un « *journaliste ... va se déplacer pour un événement si cela signifie vraiment rencontrer une personne à laquelle il n'aurait pas accès, si cela justifie de voir quelque chose* ». (MVO, 5) confirme également que : « ... les formats classiques comme le communiqué de presse, la conférence de presse, le briefing de presse, ont tendance à être en perte de vitesse depuis quelques années. Il y a d'ailleurs des rédacteurs de presse qui interdisent à leurs journalistes d'aller à des conférences de presse ». Enfin, pour (ST, 2), il s'agit d'une tendance qui va se confirmer : « *Demain, il est certain que cette tendance de limiter les conférences de presse à des sujets qui nécessitent le présentiel va se confirmer ... On sent qu'on va vers ça* ». On remarque aussi une tendance à la **centralisation de l'information en ligne**. (ST, 2) explique effectivement disposer pour son entreprise d' « *une plate-forme de type communauté ouverte aux journalistes sur laquelle ils [peuvent] aller*

consulter tout l'historique des communiqués de presse, des informations que l'on avait donnés sur les dernières années... et où ils [sont] invités à participer à des conférences de presse ou à recevoir leur communiqué de presse ... ». (KD, 4) remarque également que : « *la façon de transmettre les informations a changé. On centralise beaucoup. ... Il faut penser à ce qui est pratique pour les journalistes* ». (RLM, 10) témoigne également de cette pratique, en plein développement : « *La press room commence à prendre forme. On reçoit des liens pour suivre la conférence de presse. ... Il y a vraiment eu un bond en avant* ». (ST, 2) remarque les **avantages** que cette dématérialisation des relations peut apporter à la communication de l'entreprise : « *La grande différence c'est qu'on peut maîtriser et aider beaucoup plus celui qui parle ... dans une press room individuelle.... On peut amener en direct la force de 3 personnes, alors qu'on est censé être seul. Il y a donc des avantages extrêmement intéressants d'encadrement pour les conférences de presse dématérialisées* ». Il note aussi d'autres éléments intéressants : « *l'impact sur l'environnement est vraiment notable. ... cela coûte moins cher et cela peut être plus performant* ». Cette tendance semble aussi **se renforcer**, sous l'impulsion du confinement imposé par la crise sanitaire actuelle. (SN, 9) remarque ainsi de plus en plus : « *...des webinaires, des conférences call,... Tout ça existait déjà avant mais c'est devenu la norme* ». Effectivement, selon (ST, 2) : « *... la situation que l'on vient de vivre depuis plusieurs mois a boosté tous les outils qui dématérialisent la rencontre...Que les conférences de presse sur Teams, Zoom, que les interviews en Skype ou Teams, fonctionnaient très bien et c'est même rentré couramment dans l'écran. ...On a donc beaucoup dématérialisé les relations avec la presse* ». Ce contexte pourrait alors influencer l'avenir des relations presse et médias. Pour (LG, 3) : « *Avec la crise et le confinement que l'on a connu, ... on se dit qu'une conférence de presse via Zoom ou Skype ou Teams pourrait fonctionner...* ».

Un contact direct à privilégier

Toutefois, à ce stade, **le virtuel n'est pas encore sur le point de remplacer le réel** dans le cadre des relations presse et médias en Belgique francophone.

(LG, 3) remarque effectivement que : « ... *cela ne remplacera jamais le contact en vrai et le fait que quand ils [les journalistes] viennent à des conférences, il y a aussi tout le off après ... la possibilité de rencontrer le CEO ou un manager et tout ça ils aiment toujours bien* ». Une opinion que (ST, 2) partage : « *cela ne remplacera pas définitivement des moments de rencontre en présentiel, où il y a une dynamique qui s'installe aussi C'est parfois la dynamique de l'assemblée qui fait la qualité de la conférence de presse ... il y a ... un effet de groupe dans ... une conférence de presse présenteielle. Donc parfois cela reste intéressant* ». Si leur tendance est à la baisse, elles ne seraient pas non plus en voie de disparition, comme le relève (MVO, 5) : « *il y a encore des sujets sur lesquels une conférence de presse se justifie quand ce sont vraiment des crises ou de très grosses annonces* ». (LG, 3) s'inquiète de l'impact de cette dématérialisation sur les relations futures, puisqu'il sera « *peut-être plus difficile de créer des relations privilégiées car on va peut-être moins les voir...* » (KD, 4) témoigne effectivement de la perte de qualité que la dématérialisation peut engendrer sur les relations : « *... l'accessibilité de toute l'information au travers d'un ordinateur est parfois un peu dommage, on se demande pourquoi le journaliste ne nous a pas contactés* ». Les praticiens des relations presse préféreraient finalement **les rencontres réelles**, permettant un contact direct. (JYD, 6) déclare ainsi : « *... la rencontre en direct est le meilleur moyen d'établir une relation, que ce soit avec un journaliste ou un influenceur car on reste dans un métier qui reste basé sur la relation, et la rencontre en face-à-face est vraiment le meilleur moyen d'établir cette relation* ». Il ajoute également à propos des conférences de presse qu'elles « *sont aussi un excellent moment pour rentrer en contact avec les journalistes* ». Enfin, il est à noter que tous les journalistes ne désertent pas les conférences de presse. En effet, (RLM, 10) déclare : « *Moi je vais encore à beaucoup de conférences de presse* ». Il témoigne aussi de la possible complémentarité des deux univers : « *parfois, les conférences de presse ne se font que par Teams, parfois cela se fait par Teams et puis on te dit de venir au siège de l'entreprise pour des réactions...* ». (SN, 9) ajoute également, de son point de vue de journaliste : « *C'est toujours bien d'y aller* ».

de toutes façons pour voir les gens. Cela ne va jamais remplacer ... le contact physique direct ».

Compte tenu des éléments que nous avons mis en exergue suite à notre analyse, nous affirmons qu'effectivement, les relations presse et médias se diversifient en Belgique francophone en 2020, dans un contexte de mutation digitale. Bien qu'elles se dématérialisent notablement, nous noterons qu'il ne s'agit cependant pas d'une dématérialisation totale et que les relations en présentiel conservent une utilité en termes de qualité relationnelle avec les journalistes. Il sera important de vérifier par la suite que l'accélération de la dématérialisation induite par la crise sanitaire sans précédent que nous vivons se poursuivra à l'issue de celle-ci. Finalement, nous pouvons confirmer notre première hypothèse de recherche.

H2 : En Belgique francophone en 2020, il n'est plus indispensable pour une entreprise d'entretenir des relations avec les journalistes pour construire et maintenir sa réputation auprès des parties prenantes.

De nouvelles possibilités de communication

Pour (MVO, 5), compte tenu de l'apparition des nouveaux médias et des nouvelles technologies, le constat est clair : **« les entreprises n'ont plus besoin des journalistes. Cela a diminué un peu le pouvoir qu'ont les journalistes »**. (MVO,5) relève que **« les entreprises ...peuvent faire passer leurs messages toutes seules »** parce qu'elles ont désormais la possibilité d'**« avoir des tas de moyens de communication directs vis-à-vis des gens ... des sites web, des chaînes YouTube, des comptes Twitter, LinkedIn,... »**. Selon lui, les entreprises peuvent alors entretenir une image auprès des publics sans passer par un intermédiaire, et avoir ainsi : **« ... une réputation qu'elles peuvent construire ... sans passer par les journalistes. »**. (MB, 8) perçoit effectivement la possibilité pour une entreprise de communiquer **« de façon pleinement autonome ... par d'autres canaux de communication, les réseaux sociaux en l'occurrence. C'est ce qui prend de plus en plus de place »**. Effectivement, pour (TVdC, 7), dirigeant en entreprise : **« Cela va beaucoup plus en direct. On a beaucoup moins besoin du journal en soi. Avec**

Twitter et LinkedIn, on a des followers en direct .../... le plus efficace aujourd'hui est un tweet qui est relayé avec un blog ou un article et qui se fera suivre par un entretien téléphonique ». (TA, 1) explique même : « *Tu peux créer ton contenu toi-même et développer ta propre audience...tes propres vidéos, tes podcasts, tes articles de blog, des postes LinkedIn etc. ou collaborer avec des gens qui ont déjà une audience sur ces plateformes. ...* » et cela peut être relayé : « *... les gens ont toujours besoin de contenu pour garder leur audience, donc si tu produis quelque chose ... en lien avec l'actualité ... intéressant ... cela pourra être repris* », notamment selon (JYD, 6) par des journalistes qui deviennent « *très actifs sur les réseaux sociaux* ».

Certaines entreprises seraient présentes dans l'espace médiatique sans même solliciter une relation avec un journaliste en particulier mais (MVO, 5) nuance finalement cela en constatant qu' « *il y a des entreprises que ça n'intéresse pas du tout et qui n'ont pas de relations média...* ». (RLM, 10) en déplore les conséquences sur les relations : « *il y a ... ce côté de : je sais comment marche le monde maintenant et donc je vais lancer la phrase, tout le monde va en parler ...* », et constate que les communicants ou les entreprises « *en jouent un peu parce qu'ils ont leur propres réseaux* ». En tant que journaliste, il sait que le timing de ces déclarations n'est jamais anodin : « *c'est par exemple pour impacter l'un et l'autre, pour faire pression, parce qu'on sait qu'il va y avoir un vote important...* ». (SN, 9) ajoute aussi que si une entreprise comprend « *comment les codes marchent* », elle peut aussi faire appel à « *des journaux qui travaillent ... avec les mêmes outils* », mais qui ne véhiculent aucune information de presse. « *On l'a vu beaucoup aux Etats-Unis avec Bray Bard News. Cela devient une source importante d'information des gens mais tout est faux* ».

En plus de ces nouvelles possibilités pour l'entreprise, en termes de relais et de prescripteurs de l'information, il y aurait aussi certaines raisons qui pourraient renforcer la volonté d'une entreprise à ne pas entretenir des relations avec les journalistes.

Des relations qui ne sont pas toujours accessibles

Pour les entreprises, notons qu'il n'est pas toujours évident d'entretenir des relations avec les journalistes. Bien que certains secteurs soient limités à « quatre ou cinq journalistes » d'après (MVO,5), selon (ST, 2) : « il y a des médias où il n'y a pas forcément quelqu'un d'attitré, ce sont plutôt tous des généralistes ... et là ça tourne tout le temps... ». (MB, 8) remarque que « les rédactions sont très changeantes, les journalistes bougent beaucoup... cinq à dix ans ... puis on a envie de faire autre chose ». Pour les médias radios et télévisés, (LG, 3) constate qu'« il y a beaucoup plus de turnover et beaucoup moins de journalistes spécialisés donc cela va être assez compliqué car on peut établir une bonne relation et 6 mois après le journaliste n'est plus là ». Notons également le manque de fréquentation aux conférences de presse organisées par l'entreprise, que nous avons déjà relevé. Pour (TA, 1), les relations presse et médias ne sont pas accessibles à tous types d'entreprises : « ... il faut déjà avoir une certaine taille d'entreprise et une certaine présence pour être récupéré par la presse ». De l'autre côté, entretenir des relations avec les entreprises est parfois particulièrement compliqué **pour les journalistes** en Belgique francophone. Dans un contexte d'économie globalisée, (MVO, 5) donne l'exemple de certains points de contacts en entreprise qui se trouvent à l'étranger, parfois très difficiles, voire impossibles à atteindre : « on l'ignore puisqu'il est le petit journaliste belge ». (SN, 9) connaît bien cette situation, et prend l'exemple d'une entreprise située en Belgique dont le « patron est en permanence à New York ... Il n'y a pas moyen de lui parler, d'avoir son numéro ». (MVO, 5) identifie également certains types de clients « qui nous paient pour ne pas y être ... qui ne veulent pas de journalistes ... ». On note aussi une professionnalisation de la communication des entreprises avec les médias. En effet, (KD, 4) explique cette évolution dans le temps : « Quand j'ai commencé à travailler, la communication était parfois gérée par le CEO, le marketing, on ne savait pas trop ... On a ensuite commencé à faire une place pour les communicants au sein de l'entreprise. Les entreprises font aussi appel à des agences, des conseillers ». On va se retrouver « avec une communication qui va être très cadrée, très formatée » selon JYD (6), dont les journalistes déplorent parfois les conséquences : « c'est très dur de sortir

des sentiers battus » constate (RLM, 10) parce que « l'entreprise est là pour communiquer au bon moment ».

Un manque de spécialisation des journalistes et une chute de la qualité de l'information

Face aux difficultés de la presse, la pression que subissent les journalistes pour produire vite se traduit par « *avoir l'information qui va générer le plus de clics, le plus d'abonnés, de lecteurs, d'auditeurs, ...* » pour (KD, 4). Elle note pour conséquence des journalistes « *qui sont de moins en moins spécialistes* ». En effet, pour (MVO, 5) : « *les médias qui ont moins de moyens ... n'ont pas de rédactions suffisamment étoffées pour avoir des spécialistes* ». Ce constat est partagé par (LG, 3) en tant que professionnelle de la communication en entreprise « *... avant, on avait vraiment des journalistes très spécialisés dans le secteur ... et qui savaient, lorsqu'ils venaient nous poser une question, de quoi ils parlaient* ». (RLM, 10) confirme aussi cela en prenant l'exemple de la RTBF « *... avant tu étais soit radio, soit télé soit web, maintenant tu fais tout. ... Si tu fais tout, quand on te tiendra certains discours en plateau, en face caméra, tu n'arriveras pas à rebondir* ».

Dans ce contexte, (ST, 2) est parfois stupéfait de la qualité actuelle de la production éditoriale, particulièrement chez les jeunes journalistes : « *... ce n'est pas relu, il manque des mots, c'est bourré de fautes d'orthographe. Cette chute de qualité de la production éditoriale, tant sur les médias francophones que néerlandophones, est interpellant* ». Dans un contexte d'immédiateté de l'information, il constate malheureusement que « *les rédactions ne peuvent plus donner à leurs journalistes l'occasion de creuser en profondeur et de croiser leurs informations. Il y a donc une chute de qualité qui est quand même forte* ».

Une perte de confiance des entreprises envers les journalistes

(MVO, 5) remarque qu'il y a certains journalistes qui « *ne font pas leur travail correctement, qui ne recoupent pas leurs sources, qui font du copier-coller ...* ». Bien que les journalistes comme (MB, 8) soient conscients

que « *c'est la chose à ne pas faire* » et que « *personne n'est gagnant dans cette opération* », ils y sont parfois contraints : « ... *Pour gagner du temps, ce que l'on fait est que l'on retape le communiqué pour le mettre en ligne avant que quelqu'un ne vienne piquer l'info ... Il n'y aucun travail journalistique qui a été fait mais juste un relais* ».

(SN,9) se rend compte que « ... *s'ils [les quotidiens] doivent capitaliser sur une seule chose, c'est leur réputation...* ». En effet, comme le résume TVdC (7), si « *la partie presse est la communication crédible [aux yeux des publics], puisque ce n'est pas l'entreprise elle-même qui communique* » c'est aussi parce qu'« *il y a un intermédiaire qui est censé avoir fait une analyse ...* ». Un regard nécessaire que doit apporter le journaliste sinon, comme le résume très bien (MB, 8) : « *on est clairement dans de la publicité complaisante ...* ». De plus, selon (KD, 4) entretenir des relations avec les journalistes, qui sont par nature « *très time consuming* » est devenu plus compliqué puisque lorsqu'un journaliste appelle : « *avant on pouvait se permettre de les rappeler plusieurs heures après en cherchant la bonne personne pour leur répondre, maintenant plus ...* ». Le manque de temps et de spécialisation des journalistes ainsi que l'immédiateté de l'information influenceraient la qualité des relations presse et médias, et feraient que selon elle, parfois : « *les retombées sont mitigées* ». Pour (RLM, 10) c'est le problème de la société actuelle : « *je comprends ... les gens qui disent qu'on a retenu 30 secondes alors qu'il y avait une longue et belle explication de deux minutes* ». Il perçoit aussi qu'une confiance doit se rétablir dans les relations entre entreprises et journalistes, parce que « *...certaines choses ont été abîmées dans le passé. ... certains porte-paroles me disent qu'ils ... ne peuvent plus parler [...aux journalistes parce que ... certains ... ont peut-être dévoilé les choses trop tôt]* ». Finalement, du point de vue de (MVO, 5) : « *les entreprises ne font plus confiance [aux] journalistes* ».

Une perte de confiance du public envers les journalistes

Du point de vue du public : « ... *la confiance n'est pas géniale vis-à-vis des journalistes.* », d'après (MB, 8) : « *Nous sommes considérés comme des laquais, comme des traîtres à la nation* ». (SN, 9) constate « *Nous, médias,*

on doit jouer sur notre réputation d'être des gens qui vont prémâcher tout ce flux d'infos ... balancer avec de la mise en contexte et du travail ... Malheureusement la tendance est plutôt qu'on ne veut plus de ce filtre ». Par rapport à la question de la confiance du public envers les journalistes et les médias d'information, celle du « *native content* » mérite également d'être abordée, une pratique que (MVO, 5) qualifie de pernicieuse : « *Il s'agit d'articles dont on a franchement du mal à identifier si c'est payant ou pas...* ». Elle pose également la question de la place du journaliste en tant qu'intermédiaire de la communication avec les médias « *... puisqu'il y a toute une série d'entreprises qui disent qu'il suffit de payer pour être dans le journal. ...* ». Dans cette situation, communiquer dans les médias traditionnels ne se fait plus par l'intermédiaire du journaliste. (SN, 9), explique effectivement que « *les entreprises fournissent de plus en plus d'articles clé-sur- porte, que ce soit pour le web ou pour le papier... Tu as vraiment l'impression que c'est le journal* », même s'il précise qu'il « *faut clairement qu'il soit indiqué que c'est du contenu sponsorisé ...* ». En tant que journaliste et membre de la société des journalistes de la rédaction, il s'inquiète des pratiques liées au « *contenu sponsorisé* » : une « *évolution dans les médias ... de plus en plus présente* », et qui permet aux « *groupes médias de diversifier leur rentrées [financières]* ». De telles pratiques soulèvent finalement des questions quant à la manière dont elles peuvent être perçues par les publics, et les répercussions qu'elles peuvent avoir sur la crédibilité des journalistes et de leurs médias pour leur audience.

Un désintérêt du public pour l'information

La question de l'intérêt du public pour l'information mérite également d'être soulevée. Le désintérêt des jeunes aux médias d'information traditionnels mettrait en péril l'audience future et l'influence des journalistes sur l'opinion publique. Pour (TA, 1), « *les gens ne lisent plus les journaux. Aujourd'hui il y a encore une génération plus ancienne qui est là mais ... la nouvelle génération ne veut pas payer pour avoir de l'information* ». (ST, 2) remarque que : « *les jeunes ... sont multimédias et beaucoup sur Internet, ... beaucoup moins dans la presse écrite, radio ou télé et plutôt devant leur écran ...* »

Instagram, Facebook, TikTok et Google. ... Qui dit érosion des lecteurs dit moins de rentrées financières ... ». (SN, 9) s'inquiète, de son côté, de l'intérêt des jeunes générations pour le travail journalistique : *« je n'ai pas le chiffre exact mais je pense qu'on est à plus de 90% de gens qui, à 18 ans, n'ont pas encore touché un seul journal. ... Ils ne lisent pas moins en quantité car ils lisent pas mal de choses via les réseaux sociaux ... »* Pour (SN, 9) la concurrence des acteurs et des supports est interpellant : *« il y a ...des rappeurs qui font des millions de vues ... Nous, un article qui est bien lu sur un jour il fait 20.000 vues.... Et le public est le même ».* Selon (RLM, 10), les relations entre entreprises et journalistes se dirigeraient finalement *« vers quelque chose de plus ardu. ... Face à une communication qui se professionnalise et un journalisme qui a tendance à se dé-professionnaliser, vu qu'on doit faire de plus en plus de choses avec de moins en moins de gens, de moins en moins de moyens, cela ne plaide pas en notre faveur dans les 10-20 prochaines années ».* (MVO, 5) pense que *« ... l'importance des relations médias a tendance à diminuer ... Dans le meilleur des cas, cela va rester comme c'est aujourd'hui ».*

Avec de nouvelles possibilités de communiquer, de manière plus directes ou par l'intermédiaire d'autres relais que les journalistes, mais aussi pour certaines raisons qui tendent à relativiser la qualité de l'information et les retombées réelles de l'investissement de l'entreprises dans les relations presse et médias, nous pouvons avancer que l'entreprise peut envisager de gérer sa réputation de manière autonome, en Belgique francophone, en 2020, sans passer par l'entretien de relations avec les journalistes des médias d'information. **Toutefois**, certains éléments de réponse relativisent ce constat et permettent d'envisager que l'entretien de relations avec les journalistes joue toujours un rôle significatif pour l'entreprise dans la construction et le maintien de sa réputation auprès des parties prenantes.

La complémentarité des acteurs et des canaux dans l'espace médiatique

Pour (MB, 8) si une entreprise peut communiquer de manière autonome, *« le public ciblé n'est pas le même ».* Selon (LG, 3) *« les journalistes et les médias, c'est le grand public ».* Pour communiquer et gérer sa réputation

auprès des parties prenantes, (JYD, 6) explique que l'entreprise, en 2020, « *va utiliser tous les médias à disposition ... en fonction de l'objectif et de la cible qu'elle veut toucher* ». Pour (KD, 4), les journalistes et ces nouveaux canaux et acteurs sont dans une situation de cohabitation : « *... les grandes sociétés ... qui ne passent que par les influenceurs et oublient les médias traditionnels vont quand même finir par appeler la journaliste...* ». Il est à noter que les médias traditionnels et les journalistes « *ont encore aussi une grande audience et son relayés sur les réseaux sociaux. Un article de presse va continuer à vivre sa vie via les réseaux sociaux* » selon (JYD, 6). (ST, 2) confirme que : « *derrière ceux qui mettent de l'information sur Internet, resteront toujours les types de canaux officiels* ». Pour (MVO, 5) : « *Lorsqu'on regarde le contenu qui est partagé par les gens sur les médias sociaux, on voit bien que tout ce qui vient des médias classiques, traditionnels, reste très important...* ». Les influenceurs ne s'intégreraient que marginalement dans les stratégies de relations avec les médias de l'entreprise, selon (JYD, 6). Leur intégration dépendrait notamment des secteurs d'activité, comme en témoigne (LG, 3), RP dans une grande assurance : « *En ce qui concerne les influenceurs au sens où on l'entend dans les médias sociaux, c'est très difficile en tant qu'assureur de nouer des liens avec eux. ...c'est peut-être amené à aussi s'accroître à l'avenir* ».

Il est également à noter que les entreprises disposent de moins de contrôle et de possibilités de cadenasser la communication lorsqu'elles le font sur les réseaux, comparé à la communication avec les journalistes. Pour (JYD, 6), « *le contrôle est tout relatif car une fois que l'information est sur les réseaux, les utilisateurs peuvent aussi se l'approprier et en faire ce qu'ils veulent. C'est comme ça que l'on se retrouve avec certains bad buzz ...* ».

Les entreprises entretiennent encore en pratique des relations avec les journalistes, même s'il ne s'agit plus de la seule cible dans le cadre des relations médias. (LG, 3) déclare ainsi entretenir pour son entreprise des « *relations étroites avec une cinquantaine de journalistes en Belgique... dans des médias comme De Tijd et l'Écho ...* ». Pour (RLM, 10) il est « *quand même assez rare* » qu'une entreprise ne communique pas avec les médias

traditionnels. En effet, « les deux ont un besoin mutuel » pour (MB, 8), même s'il s'agit d'une interdépendance parfois compliquée. Comme le souligne (SN, 9) : « je ne suis pas payé pour que leur nom [celui des entreprises] apparaisse dans un moteur de recherche ». « Les journalistes ont besoin d'une information condensée, claire, transparente, facile à utiliser » comme l'explique (KD, 4), tandis que « les communicants ont besoin des journalistes pour avoir de la visibilité pour leur boîte », selon (TA, 1). (JYD, 6) qui qualifie la relation du terme « amour-haine », note que « les deux savent qu'ils ont besoin l'un de l'autre pour faire correctement leur métier ».

Les journalistes, toujours relais et prescripteurs de l'information :

Pour (TVdC, 7), comparée à la communication commerciale, « où la crédibilité est très limitée...la crédibilité du journaliste est en général très bonne ... ». (TA, 1) en est effectivement conscient : « la presse est vue aujourd'hui comme une source d'information crédible... les gens voient ça comme un achievement. ... tout ce qui va être dit va avoir beaucoup plus de poids qu'un article sur Facebook ou un poste LinkedIn ». Les messages passés dans les médias traditionnels, par la voix du journaliste, apportent en effet de la légitimité à l'entreprise. Pour (RLM, 10) « il faut passer dans les médias », ce qu'il justifie en expliquant : « si c'est impensable de nos jours de ne pas avoir de conférence de presse pour parler du coronavirus, ... ce serait impensable que de grosses entreprises privées ne communiquent pas lorsqu'il y a des annonces ». Pour (JYD, 6), cette crédibilité apportée à l'information vient de l'objectivité que le journaliste est censé apporter par son travail d'investigation. Il ajoute aussi qu'« en Belgique francophone, les médias traditionnels ont encore cette crédibilité auprès du public ». Il faut noter que les journalistes et les médias traditionnels ont encore un impact sur la réputation de l'entreprise. Pour (LG, 3) il peut être positif : « un bon article ça peut vous faire avoir un bon impact sur la réputation mais aussi sur les ventes etc. », mais aussi négatif : « un très mauvais article sur la compagnie peut être très compliqué à gérer par la suite ». (TA, 1) identifie ce « pouvoir de nuisance » des journalistes, qui les mettrait « dans une position un peu plus forte » par rapport à l'entreprise.

(MB, 8), journaliste, a encore le sentiment qu' *« on ne peut pas se passer de nous. ... on est là et on ne bougera pas. ... Pour La Libre Belgique on est présents sur Facebook, Instagram, WhatsApp et que sais-je encore. Il y a donc un intérêt pour les entreprises à continuer à travailler avec ces médias qui sont aussi très digitaux »*.

Les difficultés des journalistes, une aubaine pour les communicants

Le **manque de spécialisation** des journalistes et la chute de la qualité de l'information que certains de nos répondants ont évoqués peuvent être exploitées par l'entreprise. En effet, compte tenu du manque de spécialisation des journalistes, l'entreprise se retrouve en position tout à fait favorable pour influencer ces acteurs. Face à ce manque de spécialisation chez les journalistes, (KD, 4) explique : *« on doit très fortement vulgariser l'information »* et même faire preuve de pédagogie : *« En plus de répondre à leurs questions, on se rend compte qu'on a un rôle éducationnel aussi ... expliquer comment ça fonctionne... »* (LG, 3). Dans une même optique, s'il l'on évoque les **pratiques de copier-coller** des communiqués de presse par les journalistes, elles peuvent tout à fait bénéficier à l'entreprise. Bien que ce soit dommageable pour la qualité de l'information, et la crédibilité des journalistes auprès du public, ces situations pourraient tout à fait profiter aux communicateurs dans leur travail de gestion de la réputation puisque le message ne sera pas altéré par le journaliste. Dans un même ordre d'idée, (ST, 2) évoque l'influence des intérêts commerciaux parfois en jeu dans les relations : *« quand on sort une bonne info, on sait que cela fait vendre, sur Internet ou sur papier, le commercial va donc s'en mêler et on commence alors à mêler des intérêts commerciaux avec des intérêts éditoriaux. ... »*. Ceci évoque tout l'intérêt des pratiques liées à **l'exclusivité** dans un contexte de concurrence des médias, que (LG, 3) évoque : *« ce qui fonctionne toujours bien...leur donner des exclusivités. C'est du win-win »*. Les journalistes sont en *« recherche d'exclusivité »* (MVO, 5) et il est stratégiquement intéressant d'y répondre. Ils s'assurent des retombées de l'information grâce à son caractère exclusif et les communicants, de leur côté, sont certains de passer la bonne information au bon moment, via les canaux traditionnels, et de profiter ainsi de leurs audiences. (TVdC, 7) note le pouvoir que les

informations exclusives confèrent à l'entreprise dans un contexte de concurrence entre médias : *« les journalistes ne fonctionnent pas qu'à l'exclusivité, mais en même temps ... il y a un aspect commercial derrière »*. Le rapport commercial confère effectivement un certain pouvoir à l'entreprise en termes d'influence, qu'il est important de souligner dans le cadre des pratiques liées aux articles sponsorisés. (SN, 9) constate que s'il y a un contenu sponsorisé d'une grande marque et qu'en même temps le journaliste s'apprête à publier un dossier qu'il a construit, c'est le contenu sponsorisé qui sera privilégié par la rédaction vu son impact financier et commercial. C'est pour cette raison et par transparence *« ...qu'il y a des règles qui obligent par exemple les bloggeurs à mentionner lorsque l'article est rémunéré... »* (TVdC, 7).

Les relations presse et médias, un intérêt particulier pour l'entreprise en Belgique francophone en 2020

Les relations presse et médias en Belgique francophone sont *« fort collaboratives »* d'après (TVdC, 7), *« plutôt collaboratives »* pour (LG, 3) et particulièrement *« cordiales »* pour (JYD, 6) ; même si cela ne veut pas dire que les journalistes ne sont pas critiques. Les journalistes francophones seraient finalement *« plus consensuels »* (KD, 4). Pour (JYD, 6) le rôle des médias est aussi de contribuer à l'essor économique des entreprises, il note d'ailleurs *« ...de plus en plus ...un rôle de la presse belge francophone pour mettre en valeur les entreprises wallonnes qui ... contribuent un peu à l'essor du tissu économique wallon »*. Et comme le confirme (RLM, 10), *« l'entreprise ... veut faire passer son message, c'est normal »*, bien qu'il souligne : *« les deux doivent être attentifs »*. Comme le rappelle (SN, 9) *« c'est vraiment au journaliste de faire le tri. ... entre ce qui est de l'info et ce qui est du marketing »*. Entretenir de bonnes relations avec les journalistes présenterait un réel intérêt à l'heure actuel en Belgique francophone. C'est davantage le cas considérant le *« microcosme »* des relations presse et médias décrit par (TA, 1). C'est effectivement *« un tout petit monde »* d'après (MVO, 5).

Concernant la qualité de l'information, les praticiens du côté de l'entreprise

notent qu'il existe encore des médias qui sont spécialisés en Belgique francophone, avec lesquels il est particulièrement intéressant d'entrer en relation. (KD, 4) ainsi relève que, bien que l'on soit « *face à une diminution du niveau* », concernant « *la presse économique, quand on voit des médias comme l'Écho ou Canal Z, LN24, on a encore de très bons journalistes avec de très bonnes expertises* ». Elle avoue être curieuse du devenir de certains médias : « *car du côté francophone il y a eu beaucoup de nouveaux médias de type Médor... qui arrivent et partent aussi vite J'encourage et j'espère que cela va durer mais ce n'est pas simple ...* ». (JYD, 6), pour qui le « ... rôle sociétal de mettre en valeur les entreprises locales » est « *très important* », remarque que « *c'est quelque chose que LN24 fait très bien. Ils ont ce positionnement qui est plutôt sur du positive news ... L'Écho fait ça très bien aussi, idem pour la Libre Belgique ...* ». (LG, 3) cite aussi L'Écho et De Tijd « *qui restent quand même des journaux et des rédactions où il y a encore des journalistes très spécialisés et très pointus dans certains secteurs* ». (ST, 2) rappelle que « *la relation et la manière d'entrer en relation des médias vers nous dépendent très fort de la ligne éditoriale. Cela ne va pas du tout être la même chose avec SudPresse qu'avec Le Soir ou La Libre Belgique ou l'Écho, avec la RTBF ou RTL. Ils ont chacun leur ADN...* ».

Les relations presse et médias seraient même vues comme de plus en plus importantes par l'entreprise, notamment pour (LG, 3) qui note depuis la crise de 2008 ne plus être « *dans l'esprit 'pour vivre heureux vivons cachés' ... on est de plus en plus proactifs ... La manière dont fonctionne la presse a évolué aussi. ... Il ne suffit plus maintenant d'envoyer un communiqué de presse et d'attendre ... il faut vraiment avoir des bons contacts, il faut les appeler régulièrement ... On a l'impression que depuis une bonne année on a un renouveau sur ce plan-là* ». (RLM, 10) insiste, en tant que journaliste, sur la nécessité pour les entreprises d' « *être proactif dans la communication* ». (TVdC, 7) constate finalement que « *l'ouverture vers la communication, vers les journalistes... a ... augmenté, puisque les entreprises n'ont plus le choix. Fermer les portes et les rideaux, ça ne fonctionne plus* ». Faciliter l'accès au contenu pour le journaliste, permet en tous cas qu'il soit dans un « *état d'esprit plus positif* » quand il communique à propos de l'entreprise selon

(MVO, 5). Ce que confirme (MB, 8) qui considère que « *le temps que va prendre la personne ... en communication pour expliquer son sujet, ... c'est un investissement qui va se traduire par un article, voire une double page. C'est même mieux qu'une publicité ...* ». (JYD, 6) note effectivement que si le journaliste connaît le communicant, il va « *recevoir les informations de façon bien plus positive* ». Entretenir des relations avec les journalistes permettrait ainsi d'être plus facilement repris dans les médias traditionnels quand les nouvelles de l'entreprise sont positives et qu'elle a quelque chose à y gagner. En effet, pour (MVO, 5) : « *Il faut donc qu'elles [les entreprises] soient disponibles et essaient d'aider le journaliste lorsqu'il a une question... après le journaliste va aussi être plus disponible au moment où l'entreprise va vouloir faire passer quelque chose. C'est là qu'elle a ... à y gagner* ». (TA, 1) rejoint ce constat : « *en cas de bonne nouvelle à annoncer, tu peux contacter le journaliste à l'avance et voir avec lui comment publier ça de la meilleure manière* ». L'établissement de relations au préalable faciliterait effectivement les contacts, et finalement les relations : « *Ce sont toujours les mêmes personnes depuis 15 ans. Quand j'ai un appel là, on me connaît, et c'est fluide.* » relève (SN, 9). Même si les retombées d'un investissement dans les relations sont parfois longues à percevoir, comme le note (LG, 3) : « *C'est maintenant que les effets positifs de la relation de confiance se voient, après presque 10 ans* ».

Compte tenu de ces derniers éléments de réponse, si l'entreprise peut effectivement communiquer de manière autonome par rapport aux journalistes pour gérer sa réputation auprès des parties prenantes dans l'espace médiatique en Belgique francophone en 2020, il s'agit de relativiser ce constat, car elle se priverait alors d'un allié stratégique de taille pour gérer sa réputation auprès des parties prenantes. L'hypothèse 2 peut dès lors être affirmée, mais en la relativisant.

H3 : En Belgique francophone en 2020, entretenir des relations avec les journalistes est indispensable à l'entreprise lorsqu'elle se trouve en situation de crise pour protéger sa réputation auprès des parties prenantes.

Une obligation de communiquer avec les journalistes et les médias d'information en temps de crise

Les praticiens, du côté de l'entreprise, perçoivent bien les enjeux des situations de crise pour la réputation, et l'intérêt des relations presse et médias dans ce cas. **La crise expose inévitablement l'entreprise sur le plan médiatique** : « *Cacher une crise est presque impossible, ou espérer que cela ne va pas sortir n'est plus possible non plus* » (TVdC, 7). Pour (ST, 2) en effet : « *la crise a ceci d'important sur la réputation de l'entreprise que l'exposition est majeure ... Donc la manière dont l'entreprise va passer à travers la crise ... la manière dont elle va communiquer ses réponses vers l'extérieur ... ont un impact majeur sur son image, sur son NPS* ». Selon (MVO, 5) : « *si on parle de crise réputationnelle... cela impacte de façon catastrophique la réputation* ». « *Warren Buffet disait qu'il faut 20 ans pour construire une réputation et 2 secondes pour la détruire et c'est vrai* » (KD, 4). Pour la protéger, **l'entreprise se retrouve contrainte de communiquer** avec les journalistes, comme le rappelle (LG, 3) : « *Une crise peut tout foutre en l'air... tout est une question de dosage de la communication et du fait que, de toutes façons, il faut communiquer* ». Pour (ST, 2) : « *L'ADN du journaliste est particulièrement activé dans une crise, il va être en alerte maximum* ». (KD, 4) note dans ce cas, à propos des journalistes : « *... ils se déplacent puisqu'ils veulent être les premiers sur place* ». Dans ce contexte, (LG, 3) évoque l'importance de la presse : « *... La presse sera à ce moment-là un des stakeholders ... Si c'est une crise qui est émotionnelle et qui affecte le grand public, les médias vont être primordiaux* ». (MB, 8), en tant que journaliste, souligne effectivement l'importance pour l'entreprise de communiquer avec les médias d'information afin de protéger sa réputation en temps de crise : « *plus on est dans la transparence en termes de communication, plus l'entreprise va s'en sortir correctement, avec le moins de dégâts possibles* ». Finalement, (MVO, 5) souligne l'importance de la communication avec les journalistes pour protéger la réputation de l'entreprise dans la cadre d'une situation de crise : « *Là, clairement les relations médias peuvent aider quand on parvient au moins à rééquilibrer le*

débat ». Pour (TA, 1) : « *pendant la crise, les journalistes sont en position de force et l'entreprise doit un peu courber l'échine et leur expliquer ce qu'il se passe* ».

Si l'entreprise n'entretient pas de relations presse et médias, et ne communique pas avec les journalistes en situation de crise, elle s'expose à certains préjudices pour sa réputation : « ... *sans cette relation, si les journalistes ne trouvent pas la personne, ils vont dire que l'entreprise n'a pas souhaité répondre* » (KD, 4) et inversement « *Si tu ne connais personne et que tu fais face à une crise, tu ne sais pas à qui t'adresser pour stopper le train* » (TA, 1). Selon (MVO, 5) entretenir des relations presse et médias « *c'est quelque part un coussin en plus. Si vous avez déjà une très mauvaise couverture médiatique, une très mauvaise relation avec les journalistes, et qu'en plus de cela, il y a des choses qui sont révélées, ils ne vont pas vous rater...* ». (JYD, 6) explique que : « *les journalistes à qui on ne donne pas d'info vont commencer à en chercher ailleurs et vont commencer à consulter des sources plus éloignées de l'entreprise et qui vont donc ne pas forcément donner la bonne information.* (RLM, 10 confirme effectivement que tant que l'entreprise « *ne parle pas, ce sont les autres qui parlent* ». (MB, 8) ajoute dans cette optique que si : « *une entreprise ne veut pas communiquer en pleine crise, et qu'il y a un tweet qui émane de l'entreprise, il va être interprété par les médias* ». Dès lors, d'après elle « *quand il y a un problème, autant le dire, expliquer les tenants et aboutissants et au moins l'information est claire et complète* ».

Notons également que « *de plus en plus de médias ont mis en place des systèmes d'alerte qui vont permettre au lecteur de lui-même signaler une information* » selon (JYD, 6). (ST, 2) donne pour exemple le « *bouton orange de RTL. ... “ si vous voyez quelque chose, appuyez sur le bouton orange, envoyez-nous la vidéo, ... un enregistrement et nous on va le diffuser”* ». Il note que ce type de système « *s'intensifie* ». Dès lors, nous pouvons avancer que ce type de dispositif représente un danger pour la réputation de l'entreprise, et réaffirme le pouvoir des médias traditionnels, avec lesquels l'entreprise a alors effectivement intérêt à entrer en relation.

L'intérêt de relations presse et médias établies dans le temps pour l'entreprise en situation de crise

De manière générale la gestion de crise semble souligner l'intérêt pour l'entreprise d'intégrer les relations presse et médias dans sa stratégie de communication, ce qui se traduit par l'établissement de relations sur le long terme avec les journalistes. En effet, selon (ST, 2) les situations de crise sont des « *moments où l'intensité de la relation est très forte, et où la tension mutuelle est très très forte* ». Dès lors, comme l'explique (JYD, 6) : « *Des journalistes avec qui on a un très bon contact vont plutôt être à l'écoute et vont plutôt être des atouts pour gérer la crise* ». (TA, 1) explique tout l'intérêt, dans le cas de la crise, de l'investissement de l'entreprise dans les relations presse et médias : « *... c'est important, surtout si tu as une crise qui arrive. Si tu as une relation long terme qui existe, tu peux appeler le journaliste et lui expliquer la situation... Si tu as déjà une bonne relation avec les médias et qu'ils te connaissent, si tu as une crise ... tu peux ... enclencher un dialogue* ». Pour (MVO, 5), effectivement : « *... le jour où ... il y a une information que l'entreprise ne voulait pas voir paraître et qui se répand sur la place publique, si on a une relation avec [un] journaliste, c'est beaucoup plus facile de l'appeler, de lui donner éventuellement de l'information "off the record" ...* ». Ce type de situation démontre ainsi l'intérêt de la confiance établie par des relations qui existent sur le long terme. (LG, 3) explique : « *on fonctionne quand même très souvent en off et sous embargo avec les journalistes et ça fonctionne bien parce qu'il y a une confiance* ». Pour (TVdC, 7), les relations entretenues au préalable avec les journalistes ont effectivement un intérêt particulier pour communiquer en situation de crise : « *Cela aide à devoir moins expliquer au moment où cela brûle. Cela aide pour la qualité du contenu et c'est toute cette préparation, cette relation au préalable qui crée ce lien, cette compréhension* ». En effet, pour (JYD, 6) : « *Dans le cas où vous devez traverser une crise, il sera bien plus facile de communiquer vers les journalistes s'ils connaissent bien votre entreprise ... Leur façon d'appréhender vos annonces sera bien meilleure ...* ». De plus, en pratique, comme l'explique (KD, 4) : « *pour pouvoir faire arriver l'information à la bonne personne c'est toujours plus simple de déjà*

connaître la structure ». Elle rappelle également l'importance de « *connaître ses ennemis* ». Du point de vue des journalistes, des relations presse et médias bien entretenues facilitent effectivement les relations dans le cadre d'une communication sensible, ce qui sera profitable aux deux parties. Pour (RLM, 10) : « *Si je prends par exemple des sujets plus touchy, ... ils ne vont pas vous parler en off le premier jour comme ils vous parleraient après un an, cinq ans ...* ». Dès lors, lorsque la relation entre entreprise et journaliste est bien établie : « *la personne en face de toi a confiance et te donne des clés de lecture... quand viendra le moment de parler, elle te prévient à l'avance, ce qui te permet de prendre des dispositions* ». Effectivement, les relations sont également profitables aux journalistes en temps de crise (SN, 9) : « *Il faut participer au jeu ... parfois une marque va proposer un sujet et c'est parce qu'on l'a traité qu'on a créé de bonnes relations de presse ... deux semaines plus tard, lorsqu'il y aura un problème dans l'entreprise, on va avoir une info intéressante parce qu'on a pu créer un lien de confiance* ».

Pendant la crise, des relations presse et médias de qualité permettent de communiquer les bons messages grâce aux médias traditionnels, via l'intermédiaire des journalistes. Pour (JYD, 6) : « *Il va être hyper important [en situation de crise] de continuer à alimenter les journalistes ... de leur donner de l'information, pour s'assurer que l'information qui va être relayée par les journalistes vienne de vous* ». Pour (TA, 1) : « *c'est important ... pendant la crise car il est essentiel de pouvoir donner des informations en temps réel sur ce qu'il se passe* ». Comme le rappellent les praticiens des relations presse et médias, la notion de temps est également cruciale en gestion de crise. (ST, 2) résume : « *la crise c'est l'urgence !* ». (MVO, 5) explique : « *... si vous ne réagissez pas rapidement on va vous le reprocher ... cela va encore plus exposer votre réputation* ». Des relations particulières entre l'entreprise et certains journalistes permettent alors de gagner un temps qui est précieux dans la gestion de crise afin de protéger la réputation. En effet, en pratique, comme l'explique (MB, 8) : « *... Le lien est beaucoup plus rapide que si on envoie un mail qui passera très probablement à la trappe* ». (JYD, 6) rejoint effectivement ce constat : « *... à ce moment-là, on a juste à*

passer un coup de fil à un journaliste que l'on connaît bien et puis on lui donne un petit peu de briefing, un peu de contexte ». Dès lors, pour (ST, 2), c'est dans ce contexte que les relations établies avec les journalistes vont être profitables pour protéger la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes : « toute l'organisation en amont des relations avec la presse va être mise à profit, au moment où une crise démarre, pour aller très vite ... et bien informer ses parties prenantes ».

Une relation entretenue par l'entreprise avec les journalistes permet aussi de se faire entendre dans le flux médiatique des situations de crise. Comme l'explique (ST, 2) : *« Utiliser les médias [traditionnels], notamment à travers les canaux digitaux, amène à faire entendre et voir très rapidement le message mais aussi à l'amplifier... Ce facteur d'amplification devient très intéressant pour l'entreprise en période de crise, pour faire passer des messages clés ».* Pour (TA, 1) les journalistes permettent à l'entreprise : *« d'avoir de la visibilité et expliquer ta version des faits... ce qui est le plus important ».* (MB, 8) note que : *« Dans un contexte de crise, il y a un intérêt encore plus important à être visible ... ».* Les relations presse et médias établies par l'entreprise en amont de la crise permettent également d'objectiver le débat en situation de crise. Comme l'explique (TVdC, 7) : *« Le journaliste peut quand même encore servir comme un filtre et ajouter un petit peu d'analyse et de neutralité dans tous ces discours. C'est comme cela que le journaliste est le bienvenu dans ces discussions ».* Il ajoute que *« les journalistes bien informés peuvent jouer une sorte de rôle d'arbitres ».* (ST, 2) explique en effet : *« il y a des parasites ... Internet, des fake news, mais les canaux classiques ... on sait qu'avec ceux-là il y a normalement la qualité journalistique, la déontologie journalistique, la vraie recherche ... qui fait que l'information qui est là est censée être bonne ».*

Les relations presse et médias concèdent également à l'entreprise un certain contrôle sur les messages qui la concernent en situation de crise. Elles permettent notamment *« d'avoir un pied dans la rédaction »* selon (MB, 8) : *« au lieu de commencer à contacter 50 journalistes en même temps, on ne*

contacte qu'une seule personne qui peut rediriger plus facilement. C'est donc ça aussi l'intérêt des relations que l'on maintient ... de longue date ». D'autres parties sont susceptibles de diffuser des messages pouvant impacter la réputation de l'entreprise, (KD, 4) : *« ... on voit que parfois lorsqu'il y a des énormes annonces de restructuration ... les journalistes ... ont par exemple l'info sur des chiffres ... via un syndicat qui était présent lors du Conseil d'entreprise extraordinaire... ».* Les liens particuliers entretenus avec les journalistes sont alors essentiels, comme le résume (SN, 9) : *« Soit, on ... donne comme ça, et à ce moment-là on va créer un mauvais rapport, soit on va fouiller, on va essayer de collaborer avec eux ».* Des relations presse et médias de qualité permettraient alors un meilleur traitement médiatique de l'entreprise, favorable au maintien de sa réputation. (MVO, 5) explique, dans le cas d'*« une très bonne relation »*, il est alors possible d'éventuellement *« demander de ne rien publier ... et ... promettre [au journaliste] qu'au moment où il sera opportun de communiquer, on revient vers lui en exclu ».* Dans le cas de bonnes relations avec les journalistes, pour le communicant : *« Cela ne veut pas dire qu'ils ne vont pas écrire de choses négatives ... mais ... en tout cas certainement vous appeler, et alors vous allez pouvoir donner votre version des faits et ça c'est important »* (MVO, 5). (LG, 3) note également : *« il y a plus de chance que notre message soit bien répercuté ».* Pour (TVdC, 7) une relation particulière avec certains journalistes permet de *« ... s'assurer que la qualité du texte et de la publication soit plus haute. Lorsque le journaliste est au courant, la qualité est meilleure. ... Cela rend la discussion avec l'entreprise plus facile, plus aisée ».* (TA, 1) considère à l'inverse que *« si tu n'as pas développé tes relations au préalable, ils vont au contraire avoir plus tendance à te « taper » dessus et te chercher des noises. ... ».* (SN, 9) semble effectivement confirmer ce meilleur traitement médiatique, mais qu'il attribue aussi au respect de la déontologie : *« on a le numéro de GSM de la personne et on l'appelle pour le prévenir que demain on sort un papier qui dit ça, et voir s'il veut réagir. C'est une manière aussi de ne pas prendre les gens en traître... »*

Avant la crise, les relations presse et médias pourraient même éviter, dans une certaine mesure, qu'une crise impacte une entreprise. Par exemple, en

évitant qu'une rumeur n'évolue en phénomène de crise. Selon (ST, 2), « ... couper une rumeur cela demande des moyens. Si, en amont, vous avez bien entretenu l'ensemble de vos relations avec la presse, vous pouvez couper cette rumeur très facilement en activant tous vos contacts presse... ». Pour (JYD, 6) « C'est effectivement possible... si vous avez une bonne relation avec [un] journaliste et qu'il y a cette relation de confiance, vous pouvez ... à travers un dialogue ... faire en sorte qu'il se dise finalement que ce qu'il a ... n'est pas ... solide. ... cela peut très certainement éviter une situation de crise ». Il nuance toutefois en ajoutant : « mais il faut évidemment qu'on ait pris le problème à la source. Il faut qu'il y ait un journaliste ou deux qui aient cette info ». (TA, 1) rejoint également ce point de vue : « si tu as une information fausse qui se manifeste, il peut y avoir un rôle à jouer car on peut tout de suite dire que cette information est fausse et éviter qu'elle ne se propage ». (MVO, 5) constate : « que ça peut être très utile d'avoir quelques journalistes avec qui on a une très bonne relation, qu'on peut voir avant qu'une crise n'éclate, pour leur dire ce qui va arriver et fixer déjà un peu un cadre ... mais c'est peu fréquent... ».

Après la crise, la communication avec les médias traditionnels a également un rôle à jouer pour protéger la réputation auprès des parties prenantes. En effet, comme l'identifie (TA, 1) : « après la crise, ton entreprise mettra idéalement des choses en place pour rectifier le tir et rattraper les dégâts. Il faudra donc revenir vers le journaliste ... proposer une éventuelle interview, établir un dialogue ». Pour (ST, 2), cela fait partie intégrante de la gestion de crise : « ils vont permettre de sortir de la crise soit en communiquant les mesures qui sont prises, l'état de la situation, annoncer qu'on est sorti de crise et le prouver ... En sortie de crise, c'est le bilan. ». (KD, 4) confirme effectivement la nécessité de maintenir la communication avec les journalistes à l'issue de la crise : « dans les six mois, il va ... falloir dire qu'on a tenu nos promesses et continuer à informer les journalistes... ». Toutefois, elle note que souvent : « ... une fois que la crise est passée, les entreprises retournent très vite à leur business et oublient qu'il faut reconstruire derrière ... ». Les relations presse et médias auraient finalement un rôle à jouer **à chaque étape du cycle des crises**, ce que (ST, 2) semble confirmer : « dans

toutes les étapes les relations médias sont capitales ». Pour (JYD, 6), une crise bien gérée « *est une crise où on a établi de très bonnes relations avant, où elles sont utiles et mises à profit pendant la crise et après* ». Enfin, (KD, 4) note l'aspect positif des crises sur les relations : « *comme dans la vie, si tu traverses une grosse crise ..., cela renforce* ».

Afin de nuancer notre propos, il convient d'ajouter certains éléments qui ont émergés de nos entretiens et qui contredisent notre troisième hypothèse. Un premier constat important à noter est que le journaliste qui couvre la crise n'est pas toujours celui avec lequel le communicant a établi une relation au préalable. (MVO, 5) note que dans le cadre des médias audiovisuels, les relations « *changent tout le temps* ». Effectivement d'après (KD, 4) « *on n'a jamais un JT quand on fait une annonce* », mais « *... souvent lorsque c'est une grosse crise ... les JT sont là* ». (LG, 3) confirme effectivement qu'en situation de crise « *on change de type de média ... quand on va avoir une situation de crise, on va avoir plus des journalistes ...par exemple la RTBF. On va peut-être plus avoir la télévision en temps de crise, que l'on n'a pas en temps normal. Idem avec la radio. ... D'où l'importance d'être bien média-trainé* ». De manière générale, (KD, 4) note que « *lorsqu'on est au cœur de la crise, on a très rarement le journaliste avec lequel on était en relation. C'est souvent le gars qui était là, qui avait du temps...* ». (LG, 3) explique par exemple que : « *s'il y a un journaliste qui a détecté la crise ou qui est le premier à nous avoir posé la question, au fur et à mesure de l'évolution de la crise et des nouvelles, on va le cibler. ... une manière d'instaurer la confiance et la réciprocité* ». (SN, 9) confirme qu'« *en général, la règle c'est celui qui a la matière qui traite le sujet...* » mais relève que « *tu peux faciliter si tu as des contacts. Parfois, il y en a qui ne veulent parler qu'à tel journaliste ...* ». (TVdC, 7) relève quant à lui que : « *... les journalistes écrivent leur texte mais les titres ne sont pas toujours écrits par eux. ... Cela veut dire que même si la relation avec le journaliste est bonne, le titre peut être très amer* ». (MVO, 5) ajoute également que : « *dans certains journaux, il y a des gens qui sont clairement des chasseurs de scoops ... et donc parfois ce sont ces gens-là qui vont dénicher l'info et qui vont écrire l'article qui va déclencher la crise,*

alors que ce n'est pas forcément avec ce journaliste-là que vous avez établi la relation... ». (JYD, 6) rejoint également ce constat : *« c'est vrai qu'en cas de crise, on va parfois se retrouver avec un autre type de journaliste qui va avoir à couvrir la crise ».* (TVdC, 7) mesure, lui, les conséquences de ce constat : *« c'est sûr que quand ça devient un intérêt général ... tu es confronté à des journalistes beaucoup moins informés et avec lesquels la relation n'existe pas, qui peuvent peut-être être beaucoup plus opportunistes à court terme et qui peuvent créer une situation plus compliquée à gérer ».* Dans ce contexte, *« une entreprise peut décider qu'en temps de crise, elle préfère déléguer la tâche à quelqu'un d'autre qui sera par exemple plus prudent »* selon (MB, 8). (RLM, 10) témoigne également d'une fermeture de la communication des entreprises dans ce contexte : *« parfois aussi... on verrouille un peu la communication. On ne peut évidemment forcer personne à communiquer sur des sujets plus négatifs ».*

Il est également à souligner que la relation de confiance issue des relations presse et médias n'est pas non plus toujours gage de garantie pour l'entreprise. (ST, 2) note qu'en cas de crise, *« le journaliste est quand même avec une attitude très différente qu'en temps normal ».* (MB, 8) rappelle que : *« ... les journalistes ne sont pas là pour l'aider... ce n'est pas un pote dans la rédaction pour faire de la publicité gratos ».* (SN, 9) confirme que les journalistes ne cherchent pas à être complaisants : *« s'il râle parce que tu as dit quelque chose qu'il ne voulait pas, tu as ta liberté et du moment que tu ne dis pas de choses fausses et que tu vérifies tout, c'est ok ».* (TVdC, 7) peut effectivement en témoigner : *« ... nous avons vécu de très bonnes relations avec la presse... cela a quand même fort changé à la suite de l'acquisition par Total, les relations ont un peu 'tourné' ... cette polémique a été ... renforcée par la presse ».* Il ajoute, pour le même cas de crise : *« on a eu des journalistes qui ont dit des choses qui n'étaient pas évidentes à digérer et pourtant il s'agissait de journalistes avec lesquels nous avons des relations tous les jours ».* Finalement, il comprend que le journaliste *« a une réputation à défendre ».* Toutefois, les relations qui se brisent resteraient assez rares, comme en témoigne (KD, 4) : *« J'ai rarement eu des relations qui se sont*

archi dégradées. Oui, il y a des journalistes où on s'est dit qu'il était juste venu chercher ce qu'il voulait ... mais on ne va pas le blacklister ». (TVdC, 7) confirme effectivement que « la relation peut se dégrader dans ce genre de moment » mais que « cela se rétablira par la suite ».

Il convient aussi d'ajouter quelques éléments fondamentaux en situation de crise que les praticiens remarquent. D'abord, il s'agit pour l'entreprise de communiquer directement avec les journalistes si elle a effectivement un contenu à délivrer. (MVO, 5) explique que : « si le porte-parole n'a jamais aucune information à donner, cela peut être utile de privilégier un message placé sur les médias sociaux ou le site internet, passer par Belga, quelque chose que tout le monde va pouvoir voir ! ». Ensuite, il conviendrait également pour l'entreprise de communiquer sur la crise avec les journalistes seulement si elle est inévitable. (LG, 3) confirme qu'en cas de risque de crise : « un comité... agit le plus rapidement possible pour voir d'abord s'il n'y a pas moyen d'étouffer la crise dans l'œuf mais ensuite pour évaluer s'il faut communiquer... ». Elle ajoute que la manière de communiquer dépend de « la crise et du coup du message à relayer ». Il conviendra aussi pour le communiquant en situation de crise de communiquer avec l'ensemble des acteurs de la presse et des médias. (JYD, 6) conseille effectivement de ne pas se limiter à ses propres contacts presse et médias : « ... il y a tous ces autres journalistes avec qui on n'avait pas forcément des contacts ... qui connaissent moins l'entreprise. Ceux-là deviennent un danger potentiel et il faut être aussi vigilant ... ». Il note également que, dans le contexte de digitalisation que nous avons décrit, « l'influenceur peut devenir intéressant aussi en cas de crise vu son audience et le lien qu'on aura créé avec lui ».

Finalement, sur base des éléments que nous avons exposés, nous **affirmons** notre troisième et dernière hypothèse de recherche.

CONCLUSION

L'objectif principal de ce travail était de répondre à la question : « **En quoi les relations presse et médias jouent-elles un rôle dans la construction et la protection de la réputation de l'entreprise en Belgique francophone, en 2020 ?** »

Au terme de cette recherche, les résultats de notre enquête permettent d'avancer que les relations presse et médias jouent encore actuellement, dans un contexte de transformations digitales, un rôle relativement significatif dans la gestion de la réputation de l'entreprise en Belgique francophone et, en situation de crise, un rôle particulièrement significatif pour la protection de sa réputation. Globalement donc, nous avançons que les relations presse et médias jouent encore un rôle important dans la stratégie de communication qui entoure la réputation de l'entreprise en Belgique francophone, en 2020.

En effet, compte tenu des éléments mis en lumière par notre première hypothèse, le champ des relations presse et médias s'est étendu, et on observe une diversification de ses acteurs et de ses canaux de communication, ainsi qu'une dématérialisation des relations actuelles dues à la digitalisation. Toutefois, bien que l'information se centralise en ligne et que les vidéoconférences ont tendance à se substituer aux conférences de presse – une évolution favorable à l'entreprise qui s'accélère dans le contexte sanitaire actuel – les praticiens, du côté de l'entreprise, continuent à entrer en relation avec les journalistes et tendent à maintenir des contacts directs avec ces acteurs.

Avec de nouvelles possibilités de communication, certaines entreprises n'ont plus besoin des journalistes pour gérer leur réputation auprès des parties prenantes, comme nous l'avons établi en regard de notre seconde hypothèse. Des relations qui ne sont pas toujours accessibles, un manque de spécialisation des journalistes et une chute de la qualité de l'information qui entraînent parfois des retombées négatives pour la réputation et finalement une perte de confiance de l'entreprise envers des médias, dont la crédibilité

est parfois remise en question par le public, sont autant de raisons qui peuvent pousser l'entreprise à limiter ses contacts avec les journalistes. Cependant, on note en pratique une complémentarité des acteurs et des canaux dans le nouvel espace médiatique, un champ étendu dans lequel le journaliste a toujours sa place. Exerçant encore un rôle de relais et de prescripteur de l'information, il reste un allié stratégiquement intéressant pour l'entreprise dans le cadre de la gestion de sa réputation auprès des publics, avec lequel elle aurait finalement tendance à entrer de manière plus proactive en relation. Compte tenu du caractère collaboratif des relations presse et médias en Belgique francophone, il serait intéressant que l'entreprise entretienne ses relations avec les médias d'information qui conservent une qualité de traitement et par-là une crédibilité aux yeux du public.

Finalement, la validation de notre dernière hypothèse relative aux situations de crise dans le cadre organisationnel pousse à affirmer l'intérêt majeur que représentent les relations presse et médias pour une entreprise dans la gestion de sa réputation. Dans un tel contexte, elle se retrouve contrainte de communiquer avec les journalistes et leurs médias pour protéger sa réputation auprès des parties prenantes. Une entreprise qui n'a pas investi dans les relations presse et médias ou qui ne communique pas avec les journalistes, expose alors sa réputation à de graves conséquences dans de telles situations, de plus en plus fréquentes. Enfin, des relations presse et médias établies dans le temps joueraient un rôle favorable à la gestion de la réputation de l'entreprise à chaque étape de la crise. Même si l'entreprise n'est pas toujours en contact avec les acteurs auprès desquels elle a établi un lien de confiance lors de telles situations, l'investissement dans les relations presse et médias permettrait à l'entreprise un meilleur traitement médiatique lorsqu'elle se trouve en situation de crise, ou même de l'en préserver. Des relations presse et médias de confiance assureraient une meilleure gestion de sa réputation auprès des parties prenantes.

Nous noterons également les limites de notre recherche d'un point de vue méthodologique, qui ont pu influencer la qualité de nos résultats. Il est à

remarquer une inévitable subjectivité dans le traitement de nos résultats puisque les limites du codage humain ne permettent pas « *de fournir des garanties solides sur l'objectivité des traitements* » (Boutigny, 2005). De plus, l'aspect qualitatif de notre méthode ne permet pas de généraliser nos résultats, ainsi que le caractère limité de notre échantillon bien qu'il soit qualitativement intéressant (Hunt & Lavoie, 2011). Il s'agit aussi de souligner l'influence du contexte sanitaire dans lequel s'est déroulée notre recherche, qui a pu également impacter la qualité de nos résultats : d'une part parce qu'il nous a empêché de rencontrer nos répondants en direct, et d'autre part car il a pu influencer le discours des intervenants quant à la nature des questions qui leur ont été posées.

Les résultats de notre recherche, s'ils sont à relativiser, ont cependant l'intérêt de mettre en lumière des évolutions et des tendances en cours dans le champ des relations presse et médias, qui pourraient constituer les bases, ou du moins des indices, pour des travaux futurs. Une éventuelle enquête quantitative pourrait aussi venir compléter ou renforcer les résultats de la présente étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Adary, A., Libaert, T., Mac, C., & Westphalen, M.-E. (2015). *Communicator. Toutes les clés de la communication* (7^e éd.). Paris, Dunod.
- Antoine, F. (2016). *Syllabus du cours LCOMU1224, Structure socio-économique des médias*. UCLouvain.
- Antoine, F., & Heinderyckx, F. (2011). État des lieux des médias d'information en Belgique francophone. *Brussels : Parlement de la Communauté française de Belgique Wallonie-Bruxelles*.
- Babkine, A., & Hamdi, M. (2013). *Bad buzz : gérer une crise sur les médias sociaux*. Eyrolles.
- Baillargeon, D., Coutant, A., Carignan, M.-E., & Tourigny, M. (2017). Confrontations et convergences éthiques entre marketing et information autour de la publicité native. *Revue Communication & professionnalisation*. (5), pp. 28-53.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France. En ligne : <https://www-cairn-info.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/l-analyse-de-contenu--9782130627906.htm>
- Belga News Agency. (2020). *À propos de Belga*. <http://www.belga.be/fr/a-propos-de-belga/>
- Belgium.be – Informations et services officiels. (2020). *Types de sociétés*. https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/types_de_societe
- Benghozi, P. (2011). Le deuxième choc de l'économie de la culture. *Esprit*, juillet (7), pp. 111-125. <https://doi.org/10.3917/espri.1107.0111>
- Benghozi, P., Gié, B., Michaux, V., & Schneidermann, D. (2015). Mutation, révolution, transformation de la presse. *Le journal de l'école de Paris du management*, 115(5), 30-37. <https://doi.org/10.3917/jepam.115.0030>

- Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O., & Viot, C. (2019). L'effet du capital-marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : le rôle modérateur de la familiarité. *Management & Avenir*, 107(1), 37-59. <https://doi.org/10.3917/mav.107.0037>
- Benraïss-Noailles, L., Lhajji, D., & Benraïss, A. (2016). Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question(s) de management*, 15(4), 71-80. <https://doi.org/10.3917/qdm.164.0071>
- Besnard J. (2018, 4 juillet). La revue des grands reportages « 24h01 » cesse. *La Libre*. <https://www.lalibre.be/culture/medias-tele/la-revue-de-grands-reportages-24h01-cesse-on-recoit-beaucoup-de-messages-depuis-ce-matin-5b3c95af55324d3f132a2bcb>.
- Billiet, S. (2017). *Les relations publics : Refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics*. Paris : Dunod. En ligne : <https://www.cairn.info/les-relations-publics--9782100769384.html>
- Bocard, P. (1996). La communication de crise. *Entreprises et histoire*, 11(1), 41-48. <https://doi.org/10.3917/eh.011.0041>
- Boistel, P. (2007). Le management de la réputation chez Sernam : application du modèle IPS. *Management & Avenir*, 13(3), 9-25. <https://doi.org/10.3917/mav.013.0009>
- Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Management & Avenir*, 17(3), 9-25. <https://doi.org/10.3917/mav.017.0009>
- Boistel, P. (2014). Réputation : un concept à définir. *Communication & Organisation*, 46(2), 211-224. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2014-2-page-211.htm>
- Boistel, P., & Laroutis, D. (2019). E-réputation et réputation : similitudes et différences. Une analyse comparative conceptuelle. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise (RIHME)*, (3), pp. 104-120. https://www.researchgate.net/publication/336828451_E-reputation_et_reputation_similitudes_et_differences_Une_analyse_c

[omparative_conceptuelle/citation/download](#)

- Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie & sciences de l'entreprise*, 185-186(3), 13-26. <https://doi.org/10.3917/vse.185.0013>
- Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ?. *Management & Avenir*, 4(2), 59-69. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0059>
- Brasseur, M., & Biaz, F. (2018). L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation. *Question(s) de management*, 21(2), 143-155. <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0143>
- Cally, É. (2015). 1. Les relations presse : panorama du concept et du métier. Dans : É. Cally, *Réussir des relations presse* (2^e éd.). (pp. 3-25). Paris : Dunod. En ligne : <https://www.cairn.info/reussir-ses-relations-presse--9782100723652-page-3.htm>
- Carasco, A. (2019, 24 janvier). Baromètre médias, les journalistes sommés de se remettre en question. *La Croix*. <https://www.la-croix.com/Economie/Medias/Barometre-medias-journalistes-sommes-remettre-question-2019-01-24-1200997667>.
- Catellani, A. (2016). *Relations publiques*. Dans : Fleury, B., Lecolle, M., & Walter, J. (eds.), *Publicationnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics*, Centre de recherche sur les médiations : Université de Lorraine, Metz 2016. <http://hdl.handle.net/2078.1/178814>
- Catellani, A. (2017). Responsabilité sociale/sociétale des entreprises. Dans : Legris-Desportes, C., Ferenc Fodor, *Abécédaire de la contemporanéité* (pp. 95-97). Academia : Louvain-la-Neuve. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/fr/object/boreal%3A191721>
- Catellani, A., & Sauvajol-Rialland, C. (2015). *Les relations publiques*. Dunod. En ligne : <https://cutt.ly/0d4rXk7>
- Centre d'Information sur les Médias, CIM. (s.d.). *Résultats d'audiences 2018-2019*. <https://www.cim.be/fr/presse/press-audience>

- Centre de recherche et d'information socio-politiques. (1959). La presse financière en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 35(35), 1-11. <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-1959-35-page-1.htm?contenu=resume>
- Charon, J.-M. (2010). De la presse imprimée à la presse numérique : Le débat français. *Réseaux*, 160-161(2), 255-281. <https://doi.org/10.3917/res.160.0255>
- Charon, J., & Le Floch, P. (2011). Introduction. Dans : Le Floch, P., *La presse en ligne* (pp. 3-8). Paris : La Découverte. En ligne : <https://www.cairn.info/la-presse-en-ligne--9782707157744-page-3.htm>
- Chupin, I., Hubé, N., & Kaciaf, N. (2012). V. Le brouillage des frontières médiatiques (des années 1980 à nos jours). Dans : Chupin I. éd., *Histoire politique et économique des médias en France* (pp. 90-110). Paris : La Découverte. <https://www.cairn.info/histoire-politique-et-economique-des-medias-en-fra--9782707173713-page-90.htm>
- Compin, F. (2016). Le risque de réputation en situation de communication de crise. *Communication & Organisation*, 50(2), 279-294. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2016-2-page-279.htm>
- Coombs, W. T. (2014). Crisis Management and Communications (Updated September 2014). *Institute for Public Relations*. <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57. <https://www.researchgate.net/publication/263270956>
- Corcoran, S. (2009). *Defining Earned, Owned, and Paid Media*. Forrester Research. En ligne : https://go.forrester.com/blogs/09-12-16-defining_earned_owned_and_paid_media/
- Curien, N., Muet, P.-A. (2004). *La société de l'information*. La Documentation française. En ligne : <http://www.cae-eco.fr/La-societe-de-l-information>

- De Baynast, A., & Emprin, C. (2014). *Publicitor* (8^e éd.). Dunod. En ligne : www.mercator-publicitor.fr
- De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1993). *Méthodologie du recueil d'informations* (2^e éd.). De Boeck Université, Bruxelles.
- De Moya, J., Pallud, J., Merdinger-Rumpler, C., & Schneider, F. (2019). La communication institutionnelle d'un hôpital sur Twitter : Une visualisation de son réseau avec les graphes sociaux. *Revue française de gestion*, 283(6), 51-72. <https://www-cairn-info.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/revue-francaise-de-gestion-2019-6-page-51.htm>
- De Vaublanc, G. (2019). *Image, réputation, influence : Comment construire une stratégie pour vos marques ?*. Paris : Dunod. En ligne : <https://www-cairn.info/image-reputation-influence--9782100794539.html>
- Degand, A., & Grevisse, B. (2012). *Journalisme en ligne. Pratiques et recherches*. Bruxelles, De Boeck.
- Delavoët, D., Dupui-Castérès, A., & Benatia, L. (2011). Valeur de marque et réputation : un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance. *Sécurité et stratégie*, 6(2), 9-20. <https://doi.org/10.3917/sestr.006.0009>
- Deloitte. (2014). *Alerte aux administrateurs. Principaux enjeux de gouvernance en 2015*. [PDF en ligne] : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-fr-alert-2015-n.PDF>
- Denervaud, I., Dupuis, M., & Courcelle Labrousse, S. (2014). Innovation et digital : une convergence inéluctable. *L'Expansion Management Review*, 153(2), 96-106. <https://doi.org/10.3917/emr.153.0096>
- Després-Lonnet, M. (2012). La dématérialisation comme délocalisation du contexte interprétatif. *Communication & langages*, 173(3), 101-111. <https://doi.org/10.4074/S0336150012013075>
- Dupui-Castérès, A. (2014). Communication de crise. Le cas de la séquestration de dirigeants. *Sécurité et stratégie*, 17(2), 64-70.

<https://doi.org/10.3917/sestr.017.0064>

- Fallon, C., & Joris, G. (2009). Entre gestion de crise et vigilance : quand les médias et l'administration publique sont appelés à construire un référentiel partagé. *Communication et organisation*, (35), pp. 60-69.

<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.709>

- Faress, S. (s.d.). Les relations presse à l'heure du digital : enjeux et perspective. *Markentive*.

<https://www.markentive.com/fr/blog/relations-presse-heure-digital-enjeux>.

- Fillion, N. (2011). Compter le réel : Réflexions autour de l'observation quantitative. *Terrains & travaux*, 19(2), 37-55.

<https://doi.org/10.3917/tt.019.0037>

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Forgues, B. (1996). Nouvelles approches de la gestion de crise. *Revue Française de Gestion*, (108), pp. 72-78.

<https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02312808.html>

- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication : A multivocal approach*. Sage.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Frochot, D., & Molinaro, F. (2008). *L'e-réputation*. Livre Blanc, Paris, Les Infostratégies.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1999.1893928#xd_co_f=N_TdhMmQwYmYtMjJkYy00NzEyLWEyOTItZjY2OWNiNTk2OGJj

≈

- Gaultier-Gaillard, S., & Pratlong, F. (2011). Le risque de réputation : le cas du secteur bancaire. *Management & Avenir*, 48(8), 272-288.

<https://doi.org/10.3917/mav.048.0272>

- Goyal, S. (2012). Social networks on the Web. Dans : Peitz, M., & Waldfogel, J., *The Oxford Handbook of the Digital Economy*, New York, Oxford University Press, pp.434-459.
<https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780195397840.001.0001/oxfordhb-9780195397840-e-16>
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Greffe, X., & Sonnac, N. (2008). *Culture Web-Création, contenus, économie numérique*. Paris, Dalloz-Sirey, coll. Dalloz Gestion.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00310919>
- Groetaers, L., & Van Overstraeten, M. (2018). *Syllabus du cours LCOMU2613, Crisis Communication*. UCLouvain.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, (8), pp. 61-68.
<https://www.jstor.org/stable/2390887?origin=crossref&seq=1>
- Hunt, E., & Lavoie, A. (2011). Les méthodes de recherche quantitatives et qualitatives peuvent-elles déjà coexister ?. *Recherche en soins infirmiers*, 105(2), 25-30.
<https://doi.org/10.3917/rsi.105.0025>
- Hyken, S. (2018). Starbucks gets in a crisis management. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/05/10/starbucks-gets-an-a-in-crisis-management/#35ef9e007998>
- Institut Solidaris. (2017). *Les Belges francophones et les médias en 2017*. <https://www.institut-solidaris.be/wp-content/uploads/2017/07/LaConfianceDansLesMedias.pdf>
- Isaac, H., Campoy, E., & Kalika, M. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. l'effet temporel des technologies de l'information. *Management & Avenir*, 13(3), 149-168.
<https://doi.org/10.3917/mav.013.0149>
- Jammet, T. (2018). Vers une communication de marque dictée par les algorithmes ? Les relations publiques 2.0 face aux *Big Data*. *Communication & Organisation*, 54(2), 93-105.

<https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2018-2-page-93.htm>

- Jongens, F. (2016). *Syllabus du cours LCOMU1322, Droits des médias et de la communication*. UCLouvain.
- Kapferer, J.-N. (1988). Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme de l'identité. *Revue française de Gestion*, pp. 76-83.
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00784154/>
- Keller, K. (1993), Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises*. Paris : McGraw Hill. En ligne : http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf
- Lagadec, P. (2012). Gestion de crise : nouvelle donne. *Sécurité et stratégie*, 10(3), 50-52. <https://doi.org/10.3917/sestr.010.0050>
- Lamothe, M. (1994). L'influence sociale des médias.
L'amplification médiatique de l'information : essai présenté dans le cadre du concours Prix Sociologie-UQAM 1993-1994. *Cahiers de recherche sociologique*. (23), pp. 185-188.
<https://doi.org/10.7202/1002255ar>
- Larousse. (s.d.) Crise. Dans le dictionnaire Larousse en ligne.
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526>.
- Larousse. (s.d.) Presse. Dans le dictionnaire Larousse en ligne.
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/presse/63739>
- Larousse. (s.d.). Réputation. Dans le dictionnaire Larousse en ligne.
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%c3%a9putation/68543?q=r%c3%a9putation#67795>
- Laurens, S. (2010). L'œuvre oubliée en psychologie de Paul Lazarsfeld. *Bulletin de psychologie*, 508(4), 279-287.
<https://doi.org/10.3917/bupsy.508.0279>
- Lefèvre H., Pellerin, C., Berthelot, V., & Blancot, C. (2012) *Communication de crise à l'heure des médias sociaux*. SpotPink. En ligne : <https://cutt.ly/Zd4yidG>
- Lefèvre, G. (2007). *Ce qui nous rassemble*. Archives de l'Association des journalistes professionnels (AJP).

<http://www.ajp.be/ce-qui-nous-rassemble/>

- Legavre, J. (2011). Entre conflit et coopération. Les journalistes et les communicants comme « associés-rivaux ». *Communication & langages*, 169(3), 105-123.
<https://doi.org/10.4074/S0336150011003097>
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Libaert, T. (2018). *Communication de crise*. Pearson.
- Libaert, T. (2020). *La communication de crise* (5^e éd.). Dunod. Ebook.
- Libaert, T., & Catellani, A. (2014). Les relations sont-elles publiques ou avec les publics ? *Communication et organisation*, (45), pp. 165-174.
<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/4565>
- Libaert, T., & Johannes, K. (2016). *La communication corporate* (2^e éd.). Paris, Dunod. Ebook.
- Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2018). *La communication externe des entreprises* (5^e éd.). Paris, Dunod. Ebook.
- Lièvre, P. (2016). *Manuel d'initiation à la recherche en travail social*. Rennes, France : Presses de l'EHESP. En ligne :
<https://www.cairn.info/manuel-d-initiation-a-la-recherche-en-travail--9782810905300.htm>
- Lyubareva, I., & Rochelandet, F. (2017). Modèles économiques, usages et pluralisme de l'information en ligne : Les nouveaux enjeux du pluralisme de l'information à l'ère des plateformes numériques. *Réseaux*, 205(5), 9-19.
<https://doi.org/10.3917/res.205.0009>
- Malcorps, S. (2017). L'entreprise de presse et son audience en ligne: La construction des *web metrics* comme données stratégiques dans le secteur des médias belges. *Réseaux*, 205(5), 145-173.
<https://doi.org/10.3917/res.205.0145>
- Marion, G. (1989). *Les images de l'entreprise*. Éditions d'Organisation.

- Marion, G., Azimont, F., Mayaux, F., Michel, D., & Revat, R. (2005). *Antimanuel de marketing*. Editions Eyrolles.
- Martinache, I. (2007). Edward Bernays, Propaganda. Comment manipuler l'opinion en démocratie. *Lectures*.
<https://journals.openedition.org/lectures/451#quotation>
- Matrat, L., & Carin, A. (1951). *Les « public-relations », moteur de productivité*. Éditions Elzévir.
- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540166>
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au managment stratégique : une synthèse de la littérature. *Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec.
https://www.researchgate.net/publication/228694308_L'apport_de_l_a_theorie_des_parties_prenantes_au_management_strategique_une_synthese_de_la_litterature
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : defining the Principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Morel, P. (2008). *Pratiques des Relations Presse* (2^e éd.). Paris, France : Dunod.
- Morin, E. (2012). Pour un crisologie. *Communications*, 91(2), 135-152. <https://doi.org/10.3917/commu.091.0135>
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120.
<https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- Mundschaud, L. (2005). La presse « écofin » quotidienne belge francophone. Éléments d'histoire. *Recherches en communication*, 23(3), 167-178.

https://www.researchgate.net/publication/45359101_La_presse_ecof_in_quotidienne_belge_francophone_Elements_d'histoire

- Narcisse, N. (2007). Crise médiatique et responsabilité de l'entreprise dans l'espace public. *Communication & Langages*, 151(1), 125-131. <https://doi.org/10.3406/colan.2007.4644>
- Olivesi, S. (2014). *Sciences de l'information et de la communication*. FONTAINE, France : Presses universitaires de Grenoble. En ligne : <https://www.cairn.info/sciences-de-l-information-et-de-la-communication--9782706118197.htm>
- Oxford Metrica. (2011). *Reputation review*. [PDF en ligne] : http://www.oxfordmetrica.com/public/CMS/Files/825/Aon_Oxford%20Metrica%20Reputation%20Review_2011.pdf.
- Pascual Espuny, C. (2014). La société civile, de l'alerte à la controverse médiatisée. *Communication et organisation*, (45), pp. 115-126. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4531>
- Pepin, P., & Mbangala, M. (2008). *Portrait économique et financier du secteur des télévisions locales en Communauté française*. Observatoire des politiques culturelles (Ministère de la Communauté française).
- Petit, B. (2019). Making Multinational Corporations Aware of Their Social Responsibility : Law Versus Reputation ?. In *Responsible Organizations in the Global Context* (pp. 133-149). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11458-9_8
- Picard, D. (1992). De la communication à l'interaction : l'évolution des modèles. *Communication & Langages*, 93(1), 69-83. <https://doi.org/10.3406/colan.1992.2380>
- Piotet, J. (2005). Combien vaut une réputation ?. *Market Management*, 5(2), 105-112. <https://doi.org/10.3917/mama.022.0105>
- Prezly. (s.d.). 9 Social Media Press Room You Should Hang On Your Bedroom Wall. Prezly. <https://www.prezly.com/academy/showcase/inspiration/9-social-media-press-rooms-you-should-hang-on-your-bedroom-wall>
- Prince, V. (2018). *La gestion de crise gouvernementale à l'ère de la*

diversité médiatique. [Mémoire de master, Université Laval, Québec].

<https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/29750/1/34198.pdf>

- Public Relations Society of America. (2020). *About Public Relations*. En ligne : <https://cutt.ly/md7T2HK>
- Pündrich, A., Brunel, O. & Barin-Cruz, L. (2009). Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(2), 213-235. <https://www.cairn.info/revue-revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-2-page-213.htm>.
- Radio-télévision belge de la Fédération Wallonie-Bruxelles, RTBF. (2017) *Rapport d'activité annuel*. [PDF en ligne] : https://ds1.static.rtbf.be/article/pdf/rapportannuel_web-1536321431.pdf
- Régie Média Belge, RMB. (2020, 3 avril). Record historique pour LN24. RMB. <https://rmb.be/fr/actualites/377-record-historique-pour-ln24/>
- Réguer, D. (2010). 5. Relations publiques et web participatif. Dans : Réguer, D., *Optimiser sa communication digitale* (pp. 73-96). Paris : Dunod.
- Reitter, R., & Ramanantsoa, B. (2012). *Confiance et défiance dans les organisations*. Edition Economica.
- Renard, D. (2018). Syllabus du cours LCOMU2615, Communication Corporate. UCLouvain.
- Reputation Institute. (2020). *What is your company's reputation?* <https://www.reprtrak.com/>
- Rhee, M. & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101-117. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0175>
- Rieffel, R. (2001). *Sociologie des médias*. Paris, Ellipse.
- Rindova, V. P., Williamson, O., Petkova A. P., & Sever J. -M.

- (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
<https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573108>
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : Roussel, P., & Wacheux, F. (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. En ligne : <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-101.htm>
 - Rouaud, P., & Barriol, F. (2012). Étude des risques et opportunités liés à l'e-réputation des entreprises. *CIGREF, Réseau de Grandes Entreprises*. [PDF en ligne] : https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2012/04/2012_E-reputation_Etude_des_risques_et_opportunites_lies_a_l_e-reputation_des_entreprises_CIGREF.pdf
 - Roux-Dufort, C. (2000). *La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations*. Paris : De Boeck Université.
 - Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise*. Dunod.
 - Roux-Dufort, C. (2005). Comment en est-on arrivés là ? Du terrain à la catastrophe. *Le magazine de la communication de crise et sensible*. [PDF en ligne] : http://www.communication-sensible.com/download/article_roux-dufort2005-2.pdf
 - Sacré, J.-F. (2017, 14 juin). « Wilfried », le nouveau magazine belge de « slow journalism ». *L'Écho, Media & Marketing*.
<https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/wilfried-le-nouveau-magazine-belge-de-slow-journalism/9904085.html>
 - Scherer, É. (2011). *A-t-on encore besoin des journalistes : Manifeste pour un « journalisme augmenté »*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France. En ligne : <https://www.cairn.info/a-t-on-encore-besoin-des-journalistes--9782130585671.htm>
 - Shrivastava, P. Mitroff, I., Miller, D., & Miclani, A. (1988).

- Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x>
- Sims R. (2009), Toward a Better Understanding of Organizational Efforts to Rebuild Reputation Following an Ethical Scandal, *Journal of Business Ethics*, 90(4), p. 453. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0058-4>
 - Sinardet, D. (2008). Territorialité et identités linguistiques en Belgique. *Hermès, La Revue*, 51(2), 141-147. <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2008-2-page-141.htm>
 - Smaiziene, I., & Jucevicius, R. (2009). Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition. *Engineering Economics*. 62(2). <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11631>
 - Sonnac, N. (2013). L'écosystème des médias. Les enjeux socioéconomiques d'une interaction entre deux marchés, *Communication*, 32(2). <https://journals.openedition.org/communication/5030>
 - Standaert, O., & Grevisse, B. (2013). Veulent-ils encore une carte de presse ? Les jeunes journalistes en Belgique francophone. *Sur le journalisme*, 2(2), 52-63. <http://hdl.handle.net/2078.1/156141>
 - Syndicat du Conseil en Relations Publics, SCRP. (2018). *Passages obligés des relations publics*. En ligne : <https://www.relations-publics.org/metiers/les-rp-quest-ce-que-cest/>
 - Tétu, J.-F. (2008). Du « public journalism » au « journalisme citoyen ». *Questions de communication*, (13), pp. 71-88. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.1681>
 - Truphème, S. (2019). *Content marketing : Créer des contenus qui font vendre*. Paris, Dunod. En ligne : <https://www.cairn.info/content-marketing--9782100794546.html>
 - Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4^e éd.). Dunod.

- Van Dievoet, L., Gishvarova, S., & Daxhelet, J.-Y. (2018). *Syllabus du cours LCOMU 2708, Media relations and community management*. UCLouvain.
- Vanderbiest, N. (2013a, 24 juin). *Qu'est-ce que la réputation et quelle est sa valeur ?* Reputatio Lab.
http://www.reputatiolab.com/2013/06/theorie-la-reputation-definitions-et-valeurs/#_ftn4
- Vanderbiest, N. (2013b, 25 juin). *Quelles sont les méthodes de mesure de réputation ?* Reputatio Lab.
<http://www.reputatiolab.com/2013/06/theorie-queelles-sont-les-methodes-de-mesure-de-reputation/>
- Vanderbiest, N. (2013c, 11 décembre). *Communication de crise : communiqué de presse ou réseaux sociaux ?* Reputatio Lab.
<http://www.reputatiolab.com/2013/12/communication-de-crise-communique-de-presse-ou-reseaux-sociaux/>
- Veldman, J., & Willmott, H. (2013). What is the corporation and why does it matter?. *M@n@gement*, 16(5), 605-620.
<https://doi.org/10.3917/mana.165.0605>
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387.
<https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business and Society*, 41(4), 371-392.
<https://doi.org/10.1177/0007650302238774>
- We Are Social. (2020). *Digital 2020, July Global Statshot report*.
<https://wearesocial.com/blog/2020/07/more-than-half-of-the-people-on-earth-now-use-social-media>
- Whyte Corporate Affairs. (2017, 13 décembre). *Le Belge fait confiance à ses « pairs » mais estime que les médias traditionnels restent plus crédibles que les médias sociaux*. Whyte Corporate Affairs. <https://whyte.prezly.com/le-belge-fait-confiance-a-ses-pairs-mais-estime-que-les-medias-traditionnels-restent-plus->

[credibles-que-les-medias-sociaux](#)

- Zoghlami, A. T., Ben Yahia, K., & Touzani, M. (2016) Corporate Reputation and C2C Websites : An Exploratory Approach. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 6(4), 1-11.
<https://doi.org/10.4018/IJOM.2016100101>

ANNEXES

Les annexes sont situées sur le document nommé
« Marchal.06351301.2020.Annexes ».

ANNEXE 1 : Guide d’entretien

ANNEXE 2 : Fichier de contact

ANNEXE 3 : Mail de contact

ANNEXE 4 : Profil des répondants

ANNEXE 5 : Grille d’analyse

ANNEXE 6 : Grille d’analyse avec code couleurs

ANNEXE 7 : Transcription des entretiens

- Annexe 7.1 : Interview de Tancrède d’Aspremont – Content manager – Sortlist
- Annexe 7.2 : Interview de Stéphane Thiery – Directeur du marketing et de la communication – TEC/OTW
- Annexe 7.3 : Interview de Laurence Gijs – Responsable communication externe – AG Insurance
- Annexe 7.4 : Interview de Katia Delvaille – Freelance en communication – Hill+Knowlton
- Annexe 7.5 : Interview de Mathieu Van Overstraeten – Akkanto
- Annexe 7.6 : Interview de Jean Yves Daxhelet – Consultant communication – Interel
- Annexe 7.7 : Interview de Tom Van de Cruys – ex-CEO Lampiris – VP TOTAL
- Annexe 7.8 : Interview de Maryam Benayad – Journaliste – La Libre Belgique
- Annexe 7.9 : Interview de Salim Nesba – Journaliste – L’Écho
- Annexe 7.10 : Interview de Romuald La Morté – Journaliste – LN24

RÉSUMÉ

Perte de crédibilité, mutation de l'étendue médiatique... la place du journaliste est aujourd'hui remise en cause dans la stratégie de communication de l'entreprise et d'autres moyens se substituent désormais à la relation qu'elle peut entretenir avec le journaliste pour gérer sa réputation. L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre la manière avec laquelle le milieu de l'entreprise organise sa relation avec le paysage médiatique belge francophone actuel compte tenu d'un contexte de mutations digitales, et de délimiter le rôle du journaliste dans la stratégie de communication globale de l'entreprise, notamment en situation de crise. Notre problématique s'est traduite par la question : « En quoi les relations presse et médias jouent-elles un rôle dans la construction et la protection de la réputation de l'entreprise en Belgique francophone, en 2020 ? ». Au moyen de l'analyse du contenu des entretiens semi-dirigés menés lors de la rencontre des praticiens des relations presse et médias en Belgique francophone, nous avons montré que les relations presse et médias y jouent encore actuellement, dans un contexte de transformations digitales, un rôle relativement significatif dans la gestion de la réputation de l'entreprise et, en situation de crise, les résultats indiquent un rôle particulièrement significatif pour la protection de sa réputation. Les conclusions de cette recherche marquent que si l'entreprise peut gérer sa réputation de manière autonome dans le champ des publics, elle entretient encore en pratique des relations presse et médias particulièrement intéressantes sur notre territoire pour la gérer. Cette étude met également en lumière des transformations en cours dans le champ des relations presse et médias qui pourraient motiver des recherches ultérieures.

Mots-clefs : relations presse et médias, gestion de crise, réputation de l'entreprise, digitalisation