

Professionalisation des dircoms : un modèle qui passe par l'atypie

Élise Le Moing-Maas, Professeure,
Institut des Hautes Études
de Communications Sociales
Elise.maas@galilee.be

Jean-Claude Domenget
Maître de conférence HDR
Université de Franche-Comté
Jean-claude.domenget@univ-fcomte.fr

Résumé

Le contexte des organisations est marqué par la défiance par rapport aux modèles économiques qui les gouvernent d'une part et l'immédiateté dans la circulation de l'information d'autre part. Ainsi le directeur de la communication, encadrant la circulation des « informations » sur les organisations aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur, joue un rôle stratégique dans la pérennité des dites organisations. Pour mieux comprendre ce rôle, nous questionnons la construction de la professionnalisation de cette fonction au regard de l'atypie des parcours de ces directeurs, qui se considèrent parfois eux-mêmes comme atypiques par rapport aux autres. Pour cette recherche, basée sur l'analyse de dix-sept entretiens semi-directifs, nous nous sommes intéressés aux récits de vie de directeurs de la communication de grands groupes en France et en Belgique. Nous étudions ainsi leur formation et la reconnaissance de la fonction à un niveau managérial. Les résultats font apparaître un « modèle » qui repose sur quatre piliers. Le premier pilier, celui de la construction identitaire, l'*ethos* de dircom, a pour fondation la relation au management et notamment au directeur général. C'est de cette relation qu'émerge le deuxième pilier basé sur une forme de reconnaissance préalable à la professionnalisation de la fonction. Troisième pilier : le dircom est un professionnel engagé et responsable s'appuyant sur des qualités humaines plus que techniques. Quatrième pilier : les pratiques propres à la fonction peuvent être rapprochées de celles que Champy caractérise comme étant prudentielles.

Mots Clés : Directeur de la communication, formation, professionnalisation, pratiques professionnelles, reconnaissance.

Abstract

In a context of immediacy, framing the flow of "information" on organizations both inside and outside and distrust of the economic models that govern the majority of large organizations, the director of communication plays a strategic role in the sustainability of the organization. To better understand this role, we question the CCO's (chief communications officer) professionalization focusing on the originality, the atypicality of their work history. This research is based on the analysis of seventeen semi-structured interviews of CCOs from big companies in France and Belgium. We were interested in their professional courses and how they talk about it. Two axes have caught our attention: the training of the COOs and the recognition of the function at a managerial level. Beyond a diversity of profiles, even atypical paths, it emerges a "common model" of CCO based on four pillars.

The first pillar of identity building, the *ethos* of CCO is based on the relationship with management and in particular with the Chief Executive Officer. It is from this relationship that the second pillar emerges, based on a form of recognition prior to the

professionalization of the function. Third pillar: the CCO is a committed and responsible professional based on human rather than technical qualities... Fourth pillar: the practices specific to the function can be compared to those that Champy characterizes as prudential.

Key words: chief communications officer (CCO), training, professionalization, professional practices and recognition.

Dans un contexte marqué à la fois par l'immédiateté dans la circulation des « informations » sur les organisations aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur et par une crise de l'entreprise et de son mode de gouvernance (Mintzberg, 2004), les fondements du management sont mis à mal dans la définition des missions classiques du manager. Les compétences communicationnelles sont aujourd'hui de plus en plus valorisées pour les managers. De même, le directeur de la communication joue un rôle stratégique dans la pérennité de l'organisation. Avec le développement d'une communication dite « managériale » et de l'impératif éthique autour de la responsabilité sociétale des entreprises, l'analyse du rôle des directeurs de la communication au sein de l'organisation devient essentielle. En effet, ces évolutions interpellent les dirigeants mais aussi assurément les directeurs de la communication en tant qu'acteurs clés façonnant intelligemment et stratégiquement le discours organisationnel désormais jugé par des parties prenantes plus avisées. Le rôle de plus en plus stratégique que jouent les directeurs de la communication rend nécessaire le besoin de mieux comprendre ces acteurs organisationnels et leur parcours de professionnalisation. Dans ce but, nous questionnons la construction de la professionnalisation de cette fonction au regard de l'atypie des parcours, en lien avec la formation initiale de ces directeurs, lesquels se considèrent parfois eux-mêmes comme atypiques par rapport aux autres membres des comités de direction.

L'actualité de cette question vient également du constat que, depuis les travaux pionniers des années 1990, la professionnalisation des directeurs de la communication, autrement appelés « dircoms »¹, ne fait plus partie des objets de recherche étudiés dans ce domaine en France ou en Belgique². Ceux-ci avaient pourtant souligné la disparité des profils, des statuts, des rôles, etc. conduisant les chercheurs comme les praticiens à s'interroger sur les contours « flous » de la profession et la dimension inachevée de sa professionnalisation (Guérin, 1990 ; Tixier, 1992 ; Missika, 1995 ; Walter, 1995).

Partant de ce constat, deux enquêtes à visée statistique ont été lancées dernièrement : « l'enquête sur les pratiques professionnelles en communication au Canada »³ et « l'enquête sur les pratiques professionnelles en communication en France et en Belgique »⁴ au sein desquelles le rôle des dircoms et leur professionnalisation sont abordés. L'enquête française et belge vise à déterminer l'évolution des pratiques des

¹ La dénomination « dircoms » est une marque déposée en 1987 par le magazine « L'expression d'Entreprise » (Missika, 1995). Pour Adari, dans *Les 100 premiers jours d'un Dircom* (Adary et Salomon, 2014), c'est à partir de l'ouvrage de Missika, que l'acronyme s'est répandu.

² Au Canada, Bernard Motulsky et Marc David questionnent cet objet.

³ Une première version de cette enquête a été réalisée en 2010 et une seconde est en cours de réalisation.

⁴ Cette enquête, en cours, est portée par Fabien Bonnet, Bruno Chaudet, Jean-Claude Domenget Valérie Lépine, Élise Maas, en partenariat avec la SFSIC (Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication).

communicateurs dans l'organisation et à évaluer la reconnaissance du métier de communicateur (à tous niveaux). Douze questions sont consacrées à la fonction de dircom et en particulier à ses modalités de relation avec le directeur général (DG). Ces questions incluent la notion de reconnaissance et de pratiques prudentielles de manière implicite. Les résultats de cette étude quantitative pourront compléter notre compréhension des liens au sein de ce binôme et le rôle de la reconnaissance dans la professionnalisation du dircom.

Dans cet article, la réflexion développée est basée sur une étude qualitative auprès des dircoms de grands groupes en France et en Belgique, dont tout ou une partie du parcours a été identifié comme atypique. Cette dimension atypique des dircoms concerne des professionnels qui n'ont pas de formation initiale en communication (journalisme, marketing, sociologie, droit, armée...) et ceux qui ont exercé auparavant un autre métier : journaliste, secrétaire de direction, ingénieur en sécurité, militaire, etc. Notre étude aborde également le processus de professionnalisation des dircoms sous l'angle de la reconnaissance de la fonction, en partant de l'idée que la reconnaissance participe au développement des compétences professionnelles (Jorro et Wittorski, 2013). Ainsi, l'atypie dans les modalités d'acquisition des connaissances et des compétences utiles dans le cadre du métier de dircom (formation initiale, continue, sur le tas...) participe-t-elle à la professionnalisation de la fonction ? De même, l'aspiration à la reconnaissance influe-t-elle sur les pratiques et l'*ethos* des dircoms ?

Les résultats font apparaître un « modèle » dynamique et évolutif en fonction du « travail de professionnalisation » qui s'appuie sur la relation du dircom avec son directeur général, avec son environnement et sur son niveau de posture managériale (Bonnet et Bonnet, 2008). Ainsi, une fois la méthodologie de l'étude présentée, nous analyserons les différentes dynamiques, qui forment quatre piliers d'un modèle de professionnalisation du dircom. Le premier pilier constituant l'*ethos* du dircom repose sur la relation au directeur général, laquelle est mise en forme dans leur récit de vie. Le second relève de la reconnaissance de la fonction, qui permet la réalisation de missions stratégiques au niveau de l'organisation, en lien avec la direction générale et participe ainsi de la professionnalisation des dircoms. Le troisième pilier est construit par les compétences des dircoms, en soulignant que ses missions font appel à des qualités plus humaines que techniques, avec une certaine impertinence, compétence que l'on peut considérer comme atypique pour un manager. Enfin, les missions dans leurs dimensions stratégiques, associées à ces compétences humaines voire « humanistes » peuvent être mises en parallèle avec les pratiques prudentielles de Champy (Champy, 2011). Il s'agit là, via la dimension d'engagement propre à la fonction, du quatrième pilier de ce modèle de construction de la professionnalisation des directeurs de la communication.

Une approche méthodologique compréhensive de recueil de récits

L'analyse des pratiques professionnelles en communication (Brulois et Charpentier, 2013 ; Morillon, 2015) ainsi que celle de la professionnalisation des communicateurs (de la Broise, 2006 ; Lépine, 2016) constituent un champ de recherche important en communication des organisations. Ces recherches participent de la légitimité de la profession de communicateur et de sa reconnaissance. D'un point de vue épistémologique, deux axes et quatre « régions » peuvent être distingués (Lépine, 2016, p. 19). Les approches fonctionnalistes et les approches critiques, les deux premières régions, s'opposent selon un premier axe à travers, entre autres, les dimensions politiques de la professionnalisation et le caractère situé de ce type de recherches. Un deuxième axe prend en compte les aspects méthodologiques des recherches sur la professionnalisation des communicateurs. Sur cet axe, sont distingués d'un côté les travaux en lien avec l'analyse de la production de discours sur la communication, des écrits de l'organisation dans une perspective sémio-linguistique et de l'autre, les approches compréhensives ou ethnographiques visant à donner du sens aux discours des acteurs. C'est dans cette région, qui rejoint le cadre épistémologique de l'interactionnisme symbolique et de la sociologie des professions, que se situe notre travail de recherche. Il s'agit en effet d'observer la dynamique de professionnalisation des dircoms en s'intéressant à la construction de leur *ethos*, mise en perspective avec l'acquisition des compétences nécessaires à la pratique de leur profession. Nous entendons ici le mot « profession » dans le sens de fonction, soit une position et des compétences reconnues (Dubar *et al.*, 2015). Dans une perspective interactionniste, nous analyserons cette « fonction » et le processus de professionnalisation des dircoms en observant leurs relations avec leur entourage, directeur général, autres membres de la direction, collaborateurs et écosystème propre à leur organisation. Nous nous intéresserons particulièrement à la trajectoire de ces dircoms en considérant leur activité professionnelle comme « un processus biographique et identitaire » (Dubar *et al.*, 2015, p. 99), révélateur des dynamiques de la fonction, voire d'un groupe professionnel de dircoms.

Nous avons donc souhaité nous baser sur les récits de vie et étudier les significations associées (Kaufmann, 2016) afin de questionner la construction de leur *ethos* de communicateur et le rôle joué par la reconnaissance de leur fonction dans la construction de leur professionnalisation. Nous avons ainsi demandé aux dircoms interviewés de nous « raconter » leurs parcours professionnels, en partant de leurs études, en nous expliquant dans un premier temps comment et pourquoi ils sont devenus des « communicateurs » et s'ils se considèrent comme tels. Puis, nous avons avancé jusqu'au moment où ils sont devenus « directeur de la communication » : ont-ils le titre ? Sont-ils membres du comité de direction de leur organisation, comment

travaillent-ils avec leur directeur général ? Se sentent-ils « directeur » au même titre que les autres membres du comité de direction ?

Quinze dircoms de grosses entreprises marchandes ou institutions publiques – globalement de plus de 1000 personnes et jusqu’à plus de 50 000 – en France et en Belgique ont été interviewés : Coface, Servair, Groupe Delhaize, Police Fédérale... Tous rapportent aujourd’hui, ou dans leur dernière mission, directement au directeur général. Nous nous sommes également entretenus avec deux chasseurs de têtes, spécialisés dans le recrutement en communication, de la société VMA Group⁵. La méthode de recrutement par connaissances et via plusieurs personnes ressources a été adoptée afin d’atteindre une diversité suffisante et une saturation dans les profils. En effet, au bout de 17 entretiens, les réponses des interviewés étaient majoritairement redondantes, en particulier sur les aspects des thématiques qui nous intéressent : périodes professionnelles charnières, la relation au DG, l’engagement dans la fonction... Les entretiens ont été majoritairement effectués en face à face, sur le lieu de travail ou à proximité. Les autres ont été réalisés à distance par téléphone ou par skype. La durée moyenne des entretiens a été d’un peu plus d’une heure. Nous avons initialement construit notre population d’étude en considérant que l’âge pouvait être un critère différenciant et nous avons interrogé des directeurs de la communication qui ont majoritairement entre 40 et 60 ans. L’idée était de nous placer dans une perspective diachronique, afin de mettre en parallèle l’atypie des types de formations et des origines professionnelles, hors de la communication, des directeurs de la communication qui ont commencé à exercer leur fonction dans les années 1980, période de jeunesse de la fonction, proposant peu de formations dédiées à la communication, avec celle des « jeunes » (la quarantaine) directeurs de la communication d’aujourd’hui qui ont pu accéder aux formations en communication et profiter du travail de reconnaissance initié par leurs aînés. Les premiers résultats n’ont pas révélé de changements en relation avec l’âge et ce critère a été laissé de côté. Un tableau en annexe reprend les profils des directeurs de la communication interviewés mettant en avant ce que nous avons considéré comme atypique dans leur parcours.

Notre travail s’appuie donc sur une démarche inductive qui s’appuie également sur la dimension réflexive de l’un des auteurs, à partir de son retour d’expérience en tant qu’ancienne directrice de la communication. Bien que n’occupant plus de fonction opérationnelle depuis environ 5 ans, cette expérience a été mobilisée pour la construction de l’échantillon d’interviewés et pour l’élaboration du questionnaire. Notre objet et nos hypothèses émanent du terrain et se sont construits au fil des rencontres avec les directeurs de la communication. Nous nous référons ici à la « Grounded theory » de Strauss (1992). Ainsi, c’est à partir d’une analyse thématique

⁵ Nous souhaitons à nouveau remercier ces professionnels et ces sociétés pour leur contribution à cette étude.

des récits recueillis basée sur leur posture de dircom (titre, positionnement...), de la description de leur mission au travers de leurs compétences, en insistant essentiellement sur les savoir-être, de leur manière de raconter leur relation avec le directeur général en lien avec leur positionnement managérial et de leur appréhension des responsabilités inhérentes à leur fonction que nous avons pu déduire le modèle développé dans cet article.

Un modèle dynamique construit autour de quatre piliers interconnectés

Le modèle proposé ici s'appuie sur quatre piliers interconnectés les uns aux autres. Ces piliers apparaissent comme structurants dans la professionnalisation du dircom, aussi bien au niveau de l'acquisition de ses compétences, de la reconnaissance de sa fonction que de la construction de son identité de dircom.

Tout d'abord, il nous semble que l'*ethos* et la manière dont s'est construit le dircom s'entend certes dans la structuration du récit de son parcours professionnel, mais en particulier dans la vision de sa relation au (x) directeur (s) général (aux) avec lesquels il a travaillé au fil de sa carrière. En effet, l'*ethos* passe à la fois par la mise en récit de son expérience racontée sous l'angle de sa relation avec le directeur général – changements, réussites, échecs (Hughes, 1996) – et par sa compétence communicationnelle, l'art de raconter des histoires, inhérente à la fonction (d'Almeida, 2012). Cette mise en scène à double entrée participe de la construction d'une figure du dircom que l'on retrouve dans une grande majorité des entretiens.

Cette relation dircom/directeur général s'appuie sur la confiance et la reconnaissance du dircom par le directeur général, participant ainsi de sa professionnalisation. À l'issue de notre analyse, il apparaît que des savoir-faire mais aussi surtout des savoir-être spécifiques, propres à ce type de professionnel, ont pu se développer à partir de la reconnaissance de la fonction par le DG. À ce niveau, il nous semble que l'atypie peut être inhérente à certains de ces savoir-être, en particulier une certaine « impertinence » ainsi que le cite une majorité de dircoms.

Aussi, de ces récits se dégagent, plus que des compétences techniques peu évoquées, un *ethos* basé sur les qualités de savoir-être que l'on retrouve dans une grande majorité des interviews : pédagogie, responsabilité, goût pour l'humain... Ces caractéristiques, que nous pourrions définir comme des « softs skills », associées à la reconnaissance de la fonction, permettent le développement de la dimension stratégique de la fonction, où chaque situation traitée demande une réponse singulière. En effet, elles induisent des pratiques qui engagent la responsabilité du dircom dans le résultat de ses actions, aussi bien à un niveau économique pour son organisation que sociale.

Enfin, ces pratiques se rapprochent de celles que Champy caractérise comme étant prudentielles. Le dernier item de ce modèle consiste en une mise en parallèle du

concept de pratiques prudentielles développé par Champy (2011) et repris, en lien avec la professionnalisation des communicateurs, par de la Broise (2013).

Quand les dircoms se racontent... : un *ethos* construit dans la relation au DG

L'habitude des directeurs de la communication de pratiquer le *storytelling* dans leur quotidien nous amène à penser qu'ils le pratiquent de manière plus construite et consciente que d'autres types de professionnels, dans le récit de leur parcours, qui plus est dans un but communicationnel de mise en scène de la fonction de dircom. Rappelons que pour Reindert Dhondt et Beatrijs Vanacker (2013), « *l'ethos renvoie à l'image de crédibilité que donne l'orateur de lui-même auprès de son public afin de susciter la confiance* ». Dans chacun de nos entretiens, les dircoms ont volontiers raconté leurs parcours professionnels. Ils ont évoqué les difficultés inhérentes à une profession relativement jeune, en constante remise en cause et pas toujours reconnue dans ses compétences. Pour les dircoms rencontrés, l'*ethos* de la fonction relève d'un processus de co-construction avec un acteur essentiel, le directeur général, auprès duquel le directeur de la communication assume, lorsqu'il peut pleinement exercer ses fonctions, un rôle privilégié. C'est en creusant la relation au DG que l'on arrive à trouver les failles de ces récits de vie idéalisés mais aussi, malgré ou grâce à des formations ou parcours atypiques, les justifications des éléments biographiques qui ont mené les interviewés à exercer les fonctions de dircoms.

En effet, dans les discours, les parcours apparaissent comme linéaires, les bifurcations sont évoquées comme résultant de choix (Denave, 2015) : DC2, directrice de la communication dans la grande distribution à l'époque du fait relaté, nous explique que c'est un changement de rattachement, du directeur général au directeur de ressources humaines, qui la pousse à quitter son poste après plus d'une dizaine d'années. De même DC4, directrice de la communication au sein d'une fédération européenne raconte : « dans un poste précédent, le directeur général ne s'intéressait pas à la communication, la fonction n'était pas stratégique. C'était intéressant pour la pratique mais il manquait le rôle de conseil ». Les changements de postes sont rationalisés par l'ennui dans la fonction, considérée comme n'étant pas suffisamment stratégique, ou dus à une relation « distante » avec la direction générale. Les deux raisons apparaissent souvent comme corrélées. Baillargeon *et al.* évoquent en ce sens une « *aspiration à une professionnalisation déontique et stratégique pas toujours réalisée* » (2013, p. 12). Ce qui ressort des discours biographiques des dircoms, même en période de tension, de rupture, est que la relation avec le directeur général est fondamentale aussi bien au niveau de l'*ethos* du dircom que pour sa professionnalisation, au travers de ses pratiques. DC14 nous raconte comment il a petit à petit accédé à des fonctions de communicateur à responsabilité, puis à la direction de la communication : « un jour, un des grands patrons m'a demandé de l'aider pour mettre

à jour une présentation pour un cours sur le milieu énergétique. Puis, finalement j'ai assisté à toutes les présentations au plus haut niveau. J'ai observé les patrons, la manière dont ils s'expriment... en fait, j'ai été un peu coaché par ce monsieur ». Pour lui, quel que soit son titre, le communicant doit toujours être à côté de celui qui prend la décision. L'accession à la fonction de directeur de la communication n'est souvent liée ni à un changement de mission, ni à une augmentation des compétences qui donnerait accès à un titre, mais à la perception de la mission de la communication par le directeur général. En effet, la relation principale qui permet au dircom de construire son *ethos*, en lien avec ses pratiques et ainsi de se professionnaliser, est celle qu'il tisse avec le directeur général. Pour cela, il s'agit pour le dircom de réussir à construire une relation basée sur la proximité, la confiance, qualités que l'on retrouve citées par ces professionnels et qui viennent renforcer son *ethos*. « Il a fallu du temps pour nous apprivoiser », nous dit un dircom en parlant de son PDG. Nous avons un « fonctionnement très semblable ». L'accès à l'agenda du directeur général, la participation aux comités de direction en sont des marqueurs forts, souvent évoqués lors des entretiens. Dans son récit, DC8 nous dit que c'est grâce à son précédent directeur général qu'il a obtenu son poste à l'issue d'études de droit public et sans avoir exercé de fonction de communicateur au préalable. Pour DC1, qui a fait une formation en marketing et était acheteuse avant d'évoluer vers des postes de communicatrice, « c'est avec l'arrivée d'un dirigeant qui avait une grande appétence pour la communication que je suis devenue dircom puis porte-parole ». Les exemples de ce type sont récurrents au fil de nos entretiens. Les chasseurs de têtes spécialisés sur le marché de la communication que nous avons interviewés confirment que de nombreux dircoms recrutés n'ont pas forcément de formation en communication, même si la majorité a une antériorité dans la communication. Certains, comme ici DC8, arrivent à la direction de la communication avec une expérience professionnelle dans d'autres secteurs, même si le journalisme est majoritaire. Par rapport à d'autres directeurs, situés au niveau du comité de direction, cet état de fait est particulièrement atypique. Nous le mettons en relation, comme nous le développerons plus avant, avec la primauté du savoir-être par rapport au savoir-faire dans la fonction de dircom.

C'est par l'appétence à la communication du directeur général que le dircom peut construire son identité et faire évoluer ses missions. DC13, dircom d'un grand groupe dans le domaine des services aux entreprises, nous raconte qu'il va mettre trois ans « avec le président » à construire la communication du groupe dans lequel il est. Il évoque dans son récit son expérience et ses changements de responsabilités en fonction des changements de président : « à ce stade, le directeur des ressources humaines me pique la communication interne mais je récupère le marketing » surtout, il évoque « la chance d'avoir eu des grands patrons visionnaires ».

Au-delà de la construction discursive et à travers la « mise en scène » (Goffman, 1973) d'un *ethos* propre qui se dessine au fil des entretiens, ces professionnels tendent à façonner une figure de dircom qui n'est ni évidente, ni logique, ni parfois légitime

au regard de leurs études et de leur parcours professionnel. Cette identité et sa légitimité se construisent dans les interactions entre le dircom, la fonction et le DG, à partir de la reconnaissance du directeur général pour la fonction et pour l'individu qui l'occupe.

La reconnaissance de la fonction comme condition d'une dimension stratégique de la mission et de la professionnalisation du dircom

L'aspiration à la reconnaissance de la fonction est un préalable à la professionnalisation et à l'engagement du dircom. DC13 a fait des études de droit puis de journalisme. Bien qu'ayant découvert les métiers de la communication et leur intérêt lors de son service militaire, il a toujours voulu être journaliste, fonction qu'il a peu exercée au regard de sa carrière de communicateur. Pendant longtemps, tout en étant communicateur, il se présentait comme journaliste. C'est la reconnaissance de la direction générale et sa relation avec le DG qui va faire qu'il est aujourd'hui un directeur de la communication assumé, fier de sa profession, avec de grosses responsabilités auprès des associations professionnelles. « Tout le monde peut faire de la communication ». Cette assertion est un poncif pour les communicateurs qui en connaissent parfaitement les limites. Cependant, nous considérons que cette appréhension du métier de communicateur renforce le besoin de légitimation et de reconnaissance de la fonction du dircom par le directeur général, aussi bien pour sa professionnalisation que pour son *ethos*. DC7, diplômé en secrétariat de direction, métier qu'il a exercé une grande partie de sa carrière, s'occupe de la communication. Petit à petit, il s'est professionnalisé par des formations mais surtout, nous dit-il, « par sa proximité avec le directeur général ». Pour cet ancien responsable de la communication dans le secteur de l'énergie, qui n'a jamais eu le titre de dircom mais en a exercé les fonctions, la reconnaissance vient justement de sa participation effective au codir (et non en tant que secrétaire du codir comme il l'avait été précédemment). La reconnaissance de la fonction participe de la reconnaissance du dircom et de la construction de son *ethos*. En effet, pour Jorro et Wittorski « *la reconnaissance professionnelle ajoute à l'acte évaluatif la dimension de considération, voire d'estime, qui conforte l'acteur dans son for intérieur et consolide sa place dans l'espace social* » (2013, p. 13). Au-delà du titre et de la reconnaissance de l'individu en tant que professionnel, la présence du dircom aux instances de direction est un véritable enjeu car, comme nous le dit DC11, qui a été dircom dans plusieurs groupes de secteurs différents, membre du codir ou non : « c'est à ce niveau que l'information peut être recueillie, les orientations stratégiques discutées et où le dircom peut intervenir en amont, pour prévenir des impacts des décisions en termes de communication ». Tout comme pour DC4, dircom dans une fédération professionnelle européenne, qui considère que le manque de reconnaissance de la fonction empêche

le travail d'être stratégique, nous dit : « ce n'est pas forcément la reconnaissance d'être dans le *board* en elle-même mais l'influence sur le travail et le réseau que ce positionnement apporte qui est indispensable à la fonction de dircom ». Ainsi, la présence du dircom dans une instance de direction ne relève pas uniquement de la reconnaissance individuelle mais de la capacité à exercer sa fonction au mieux et ainsi de se professionnaliser. À titre d'illustration, le 8^e Baromètre UDA – Entreprise et Média réalisé par Harris Interactive en 2017 indique que, sur les 150 directeurs de la communication français ayant répondu à l'enquête, 65 % appartiennent au comité de direction ou au comité exécutif de leur entreprise et 81 % rendent compte directement au directeur général. La reconnaissance de la fonction par le directeur général tout comme sa relation avec le dircom a un impact sur son positionnement et sa légitimité vis-à-vis des autres directeurs et participent de sa reconnaissance en tant que directeur et en tant que professionnel. Dans l'ensemble des entretiens, il ressort que le dircom peut se définir comme tel, même s'il n'en a pas le titre, à partir du moment où le directeur général s'intéresse au sujet de la communication, en comprend les enjeux stratégiques, sollicite son avis sur de nombreux sujets, bien au-delà de la seule image de l'organisation. Les chasseurs de têtes ont tous les deux constaté que la demande des directeurs généraux avait évolué vers des profils plus stratégiques et que plus les enjeux des organisations étaient complexes plus la fonction de directeur de la communication était reconnue et considérée comme stratégique. L'une d'elle ajoute « qu'aujourd'hui, le dircom doit être un manager capable d'avoir une compréhension globale du marché, une vision économique et financière ». Toutes les deux constatent que les demandes sont de moins en moins liées à des expertises techniques mais de plus en plus à des capacités « à développer des relations avec des parties prenantes et à montrer qu'on a une connaissance et une compréhension du business fine et ce même pour des profils juniors ».

Un accès à la fonction et une professionnalisation qui s'appuient sur des « *soft-skills* » parfois atypiques

Derrière les atypies des formations initiales et la diversité des premiers postes, à partir d'un certain niveau de carrière, des similarités se font jour dans les parcours des dircoms, marquées par une homogénéisation d'un *ethos* propre à la fonction de dircom. En effet, ces derniers se sentent légitimes dans leur fonction car ils en maîtrisent les codes. Ainsi, DC7, lorsqu'il évoque ses compétences, nous dit : « j'ai du savoir-faire et du savoir-être à communiquer ». Ces savoir-faire, implicitement maîtrisés, ne sont pratiquement pas évoqués lors des entretiens. En effet, quel que soit leur parcours initial, les dircoms interviewés abordent très peu le sujet des compétences techniques propres aux métiers de la communication (édition, organisations d'événements... ni même l'évolution de ces compétences en lien avec la digitalisation

des missions). Certains nous disent même s'être formés « sur le tas », par « l'échange de bonnes pratiques » tel que le souligne DC3, elle-même très impliquée dans les associations professionnelles, « en regardant faire les autres ». La plupart disent avoir suivi des formations sur des outils. Celles liées au média-training sont les plus souvent évoquées mais dans aucun des entretiens le sujet des compétences techniques n'a été plus qu'effleuré lors du récit de vie.

En revanche, dans l'ensemble des entretiens, les dircoms évoquent des savoir-être, *soft-skills* sociaux, qui semblent constitutifs de leur fonction. S'appuyant ici sur la notion de figure telle que la définissent Jolivet et Vasquez (2011, p. 130) et reprise par Baillargeon *et al.* (2013, p. 13) comme « *forme d'agentivité présentée – ou représentée dans le discours* », la figure du dircom se fonde sur des compétences sociales qui transcendent les pratiques professionnelles : curiosité, humanisme, engagement, pédagogie, etc. voire une certaine impertinence, caractéristique plutôt atypique pour un manager expert (Bonnet et Bonnet, 2008). DC4 cite « l'ouverture d'esprit, la ténacité et la diplomatie » et, comme la majorité des dircoms interviewés, insiste également sur le rôle de conseiller qui donne son avis et ose contredire le directeur général. Elle nous dit : « je ne suis pas là pour flatter mais plutôt pour avoir un rôle de poil à gratter, de fou du roi ». Cette expression de fou du roi sera souvent reprise lors des entretiens et s'ils ne la reprennent pas, de nombreux dircoms adhèrent à l'idée et à la terminologie. DC5, quant à elle, explique que dans le contexte actuel marqué par un besoin de transparence dans les discours de communication, la dimension pédagogique est indispensable. Elle insiste sur le fait que le dircom « doit oser » dire les choses au directeur général et approuve l'expression de fou du roi. Dans une étude de VMA Group, Sebastian Mikosz, CEO de eSkipl indiquait ainsi : « le directeur de la communication doit dire au PDG tout ce qu'il n'aime pas entendre »⁶. De même, Axel Steiger-Bagel, CEO de Bayer Benelux, indiquait : « je veux que mon directeur de la communication me challenge ; pour m'apprendre aussi et m'aider sur mes points faibles »⁷. Plus que la capacité à résoudre des situations de communication complexes ou son positionnement par rapport aux autres membres de l'organisation, et en particulier du management, la professionnalisation du dircom passe par cette relation, parfois de « connivence », a-t-on entendu, avec un directeur qui a une appétence pour la fonction « communication » ou *a minima* qui a confiance en lui. Le dircom peut alors être considéré comme l'oreille du DG. Pour pouvoir se professionnaliser, il doit être écouté par le DG. Tenant un rôle de « fou du roi », le

⁶ Notre traduction : « The communication director has to tell the CEO everything he does not like to hear ». D'après une étude de VMA GROUP réalisée en 2016, à partir d'entretiens avec 40 CEO de grands groupes en Europe et en Grande-Bretagne « Beyond communications : A CEO perspective of reputation leadership ».

⁷ Notre traduction : « I want my director of comms to challenge me ; to teach me as well and help with my blind spots », d'après la même étude de VMA GROUP.

dircom doit jouer de l'impertinence, de la contradiction, ce qui lui confère une position particulière dans l'organisation, participant de la reconnaissance de la fonction et de sa professionnalisation.

La figure du dircom intègre également l'idée de curiosité, d'un goût pour les autres et d'un certain humanisme. En effet, les dircoms rencontrés ont tous une excellente maîtrise de leur organisation et de l'écosystème de leur domaine professionnel, qu'ils soient « fils natifs », étant dans l'entreprise depuis plusieurs années, comme les appelle Missika ou qu'ils soient arrivés en tant que dircom, sans connaissance de l'entreprise avant leur prise de poste. L'importance de cette connaissance renvoie à un résultat de l'étude « Communication Management Competencies for European Practitioners »⁸ où, à la question sur les connaissances les plus importantes pour la fonction, les deux premières réponses sont la connaissance de l'organisation et la compréhension des tendances du secteur en lien avec la stratégie commerciale. Citées dans la majorité des entretiens comme compétences indispensables à la fonction, ces compétences douces leur permettent d'être des hommes et des femmes de réseau, dimension indispensable à la fonction de dircom. DC2 insiste sur la nécessité de « bien connaître l'entreprise et les collaborateurs à tous les niveaux pour avoir de la crédibilité ». Cette qualité repose sur des valeurs de simplicité, de capacité pédagogique, de relationnel etc. Comme le dit l'un des professionnels interviewés, « c'est la personnalité qui compte dans notre fonction ». Ils se disent aussi passionnés. DC9, alors « jeune » dircom d'un grand groupe médiatique après une carrière de journaliste, raconte : « dans un climat passionnel, nous avons réussi à nous deux (avec le directeur général) à organiser la communication, à fixer les règles et à gérer l'image ». En effet, une certaine passion pour leur métier conduit nombre d'entre eux à s'investir dans des associations professionnelles et à enseigner comme vacataires ou professeurs associés à l'université. Le dircom est un professionnel engagé et responsable. Pour DC6, « la mission du dircom est aux antipodes de ce que l'on pourrait qualifier de « spin doctor », au contraire, une des principales qualités c'est l'honnêteté et l'ouverture à la discussion » nous dit-il. La notion d'engagement, de responsabilité, les questionnements quant à la déontologie de la profession relayés par les associations professionnelles (de la Broise, 2013), via des chartes, illustrent bien la préoccupation des dircoms et participe de la professionnalisation. DC13 s'est beaucoup investi à l'UJEF (Union des journaux et journalistes d'entreprise) devenue aujourd'hui « COM-ENT ». D'après lui, travailler à la professionnalisation des communicateurs a participé au développement de son *ethos* de dircom. C'est à ce niveau, et justement en jouant le rôle de fou du roi évoqué précédemment, que les dircoms interrogés se disent « engagés » dans leur fonction et plus largement au niveau de la société, même si le

⁸ Étude réalisée en 2013 dans le cadre de l'ECOPSI « European Communication Professionals Skills and Innovation Programme ».

mot éthique n'a jamais été évoqué. De plus en plus, les organisations sont scrutées et les enjeux en termes d'image des organisations ont un impact, tant sur les pratiques que sur la responsabilité du directeur de la communication. Tous usent, sans les nommer, de ce que Champy nomme les « pratiques prudentielles ».

Une fonction qui s'appuie et se professionnalise sur des pratiques prudentielles

Le quatrième et dernier pilier de notre modèle mobilise la notion de pratiques prudentielles comme inhérentes aux responsabilités stratégiques du dircom et à son engagement. En effet, nos entretiens, ainsi que les différentes études professionnelles sur les directeurs de la communication citées dans cet article, mettent en avant la complexité croissante d'une fonction majoritairement reconnue comme stratégique dans un environnement communicationnel instable. « Aujourd'hui, tout est communication, quand tout fonctionne, c'est normal et quand ça ne va pas, c'est de la faute de la communication » nous dit DC10, jusqu'à peu directeur de la communication d'un grand groupe du secteur industriel. Dans ce contexte, les dircoms ne peuvent pas avoir des réponses mécanistes aux situations qu'ils sont appelés à gérer. DC13 se souvient qu'il a dû faire preuve de pédagogie avec son directeur général pour lui faire comprendre que la communication n'était pas une « boîte à outils ». Ils usent de pratiques prudentielles, soit des pratiques qui demandent une réflexion complexe, qui nécessitent de faire des choix et intègrent la notion d'engagement comme nous l'avons vu plus haut. Pour Champy (2011), toutes les professions ne peuvent être étudiées selon un cadre identique, comme le faisaient les fonctionnalistes et les interactionnistes. Il propose ainsi pour un certain type de professions, auquel nous proposons d'associer les directeurs de la communication, de reprendre le concept de prudence dans une approche aristotélicienne. Pour lui, la spécificité des professions à pratiques prudentielles est la confrontation des professionnels à des situations complexes et singulières qui nécessitent de faire preuve de prudence et pour lesquelles il n'y a pas de réponse mécanique. Cette caractérisation des activités des dircoms comme pratiques prudentielles est d'autant plus intéressante qu'ils doivent faire des choix, sans forcément pouvoir mesurer toutes leurs implications, ni les conséquences qu'ils auront sur l'entreprise, dépassant largement les questions de communication et d'image. Pour DC12, il s'agit d'un « poste à haut risque, un jour ça va, un jour ça ne va pas ». Tous évoquent la dimension politique de leur fonction. La prise de risque, le fait « d'avoir du nez », nous dit DC14 à propos de la gestion d'une crise médiatique, sont souvent évoqués dans les entretiens.

De même, cette idée de pratiques prudentielles renvoie à la notion d'engagement très présente dans les récits de vie des dircoms. Ceux-ci se sentent engagés vis-à-vis de leur organisation voire de la société, par leurs pratiques, les conseils qu'ils donnent, les discours qu'ils écrivent et cherchent à mesurer, avant d'agir, les risques et les

conséquences de ce qu'ils font. DC6, ancien professeur en économie à l'université et aujourd'hui directeur de la communication d'une direction de la commission européenne nous raconte la motivation idéologique, le souhait de s'investir pour une cause qui l'ont poussé à se tourner vers la communication. Il évoque la nécessité d'investir énormément dans le contenu des messages. Il considère ainsi « une bonne communication comme une conversation à la fois rationnelle et émotionnelle qui laisse une trace ». Certaines activités « se prêtent particulièrement à la politisation, c'est-à-dire à des débats publics » (Tasser, 2010), ce que l'on retrouve dans les témoignages des dircoms interrogés. En effet, ces derniers revendiquent cette responsabilité dans le choix des pratiques de communication en leur nom et en celui de leur directeur général, qu'ils mettent en garde contre les effets de telle ou telle décision. On retrouve ici le rôle de « poil à gratter » et la relation particulière, que nous considérons et qu'ils considèrent également comme atypique, propre à la fonction de dircom. Ils disent assumer les conséquences de leur choix. DC1 évoque l'importance « de ne pas subir les événements et de dire les choses à sa direction ». C'est également en s'appuyant sur la dimension prudentielle de leurs pratiques, même s'ils ne les qualifient pas ainsi, que la participation aux instances de direction est si importante pour eux et qu'ils se revendiquent membre de droit d'un comité de direction.

Il nous semble que l'évolution de la fonction de directeur de la communication, plus reconnue, plus stratégique et le modèle de construction d'un *ethos* de dircom engagé, responsable voire impertinent permettent non seulement l'usage de pratiques pouvant être qualifiées de prudentielles mais également rendent cet usage indispensable dans le contexte actuel de défiance des publics face à l'organisation.

Conclusion

Même si la professionnalisation des directeurs de la communication ne nous paraît pas achevée, cette première phase de l'étude met en évidence une reconnaissance de la fonction et de ses particularités au plus haut niveau de l'organisation. Bien que l'atypie de formation et de parcours soit constitutive de la sélection des dircoms interviewés, il nous semble qu'il est possible de considérer cette atypie comme en partie inhérente à la fonction de dircom. Nous étions partis de l'idée de l'existence de profils atypiques mais n'est-ce pas la fonction même de directeur de la communication, par sa complexité, sa responsabilité dans la perception de l'organisation par ses parties-prenantes et la confrontation régulière, de plus en plus fréquente, avec le grand public qui est atypique par rapport aux autres managers ? L'atypie ne se dessine ni dans la formation ni par les savoir-faire techniques, qui pourraient faire références aux petits métiers, tels que les évoque Champy (2011), mais dans chacun des quatre piliers et de leurs liens sur lesquels nous avons basé le modèle proposé dans cet article. Les éléments de récits récurrents mettent l'accent sur une professionnalisation qui

passer par la relation au DG et la reconnaissance de la fonction. Cette relation de proximité est ici une condition indispensable non seulement pour la construction de l'*ethos* du dircom mais également pour qu'il puisse exercer une fonction dont la dimension stratégique est constitutive. Cette relation se construit plus sur des compétences sociales, des savoir-être que sur des savoir-faire. Curieux, humain et pédagogue, c'est un homme ou une femme de réseau qui connaît parfaitement son organisation et joue un rôle de courroie de transmission entre les salariés et la direction générale. Engagé et impertinent, il tient un rôle qui est régulièrement qualifié par les dircoms interviewés de « fou du roi ». C'est par ce rôle qu'il va jouer auprès du directeur général que le dircom va se différencier des autres membres de la direction de l'organisation. Il est celui qui donne un regard extérieur en interne. Au sein des comités de direction, l'ensemble des fonctions a une dimension stratégique et engage l'organisation : quant à son positionnement sur son marché pour le directeur commercial, quant à son positionnement social pour le directeur des ressources humaines... Cependant le dircom, par sa responsabilité dans la structuration et la circulation de l'information en interne comme en externe, est celui qui est le plus visible et le plus jugé en dehors de la sphère de l'organisation et dans l'espace public. Le dircom s'engage et engage l'organisation via des pratiques que l'on peut qualifier de prudentielles. Au-delà du *storytelling*, *brandcontent* et autres outils manipulateurs mobilisés à outrance lors de campagnes de communication (Maas, 2016) qui ne convainquent plus les publics, il nous semble que c'est justement en développant ces pratiques prudentielles que les dircoms pourront participer de la professionnalisation et de la reconnaissance de leur profession dans ses aspects politiques et sociaux (Dubar et al, 2015).

Bibliographie

- Adary, A. et Salomon, J.J. (2014). *Les 100 premiers jours d'un Dircom*. Paris, France : Édition du Palio.
- Almeida, N. (d') (2012). *Les promesses de la communication*. Paris, France : PUF.
- Baillargeon, D., Brulois, V., Coyette, C., David, M. D., Lambotte, F. et Lépine, V. (2013). Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs. Un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada, *Les cahiers du Resipro*, 1, 12-32.
- Bonnet, R. et Bonnet, J. (2008). « Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction ». *Communication et organisation*, 33, DOI10.4000/communicationorganisation.498.
- Broise (de la), P. (2006). La professionnalisation des communicateurs : de la fonction au métier, *Éducation permanente*, 167, 67-78.

- Broise (de la), P. (2013). La lutte pour la reconnaissance, *Les cahiers du Resiproc*, 1, 33-50.
- Brulois, V. et Charpentier, J.M. (2013). *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*. Limoges, France : Éditions FYP.
- Carayol, V. (1992). Les structures de communication, *Communication et organisation*, 2. DOI10.4000/communicationorganisation.1585.
- Champy, F. (2011). *Nouvelles théories sociologiques des professions*. Paris, France : PUF.
- Denave, S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*. Paris, France : PUF.
- Dhondt, R. Vanacker, B. (2013). Éthos : pour une mise au point conceptuelle et méthodologique, *CONTEXTES*, 13, DOI : 10.4000/contextes.5685.
- Dubar, C., Tripier, P. et Boussard, V. (2015). *Sociologie des professions*. Paris, France : Armand Colin.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne, t. 2 Les relations en public*. Paris, France : Les Éditions de Minuit, coll. Le Sens Commun.
- Grunig, J. E. (ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ, États-Unis : Lawrence Erlbaum.
- Guérin, S. (1990). Directeurs de la communication, état des lieux, *Médias Pouvoirs*, 18, avril/mai/juin 1990, 73-80.
- Hughes, E.C. (1996, trad.). *Le regard sociologique*. Paris, France : EHESS.
- Jolivet, A. et Vásquez, C. (2011). Reconfiguration de l'organisation : suivre à la trace les figures textualisées – le cas de la figure du patient. *Études de communication*, 36, 129-146.
- Jorro, A. & Wittorski, R. (2013). De la professionnalisation à la reconnaissance professionnelle. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 46(4), 11-22. doi:10.3917/lse.464.0011.
- Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif*. Paris, France : Armand Colin collection 128.
- Lépine, V. (2016). Penser la professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, DOI : 10.4000/rfsic.2266.
- Maas É., (2016). Culture managériale *versus* culture en action : les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations. *Communication*

et Management, Informations et communication en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale. ESKA

- Mintzberg, H. (2004). *Management, voyage au cœur des organisations*. Paris, France : Eyrolle, Éditions d'Organisations.
- Missika, L. (1995). *Les dircoms, un métier en voie de professionnalisation*. Paris, France : L'Harmattan, coll. Dynamiques d'entreprises.
- Morillon L. (2015). Rencontres de praticiens et de chercheurs en communication des organisations, des hybridations plurielles, *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, 16/3A, 163-173, en ligne : <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2015-supplementA/33-Morillon/index.html>.
- Tasser, C. (2010). Interview de Florent Champy à l'occasion de la parution de « La Sociologie des professions ». <https://mastersociologie.hypotheses.org/358>.
- Tixier, M. (1992). Évolution de la fonction communication, ou comment la sortie d'une prétendue impasse. Quelques conseils à la 3^e génération de Dircoms. *Humanisme et entreprise*, 191, 73-90.
- Walter, J. (1995). *Directeur de communication. Les avatars d'un modèle professionnel*. Paris, France : L'Harmattan, coll. Logiques Sociales.

Tableau récapitulatif des entretiens :

| Nom | Pays | Fonction | Atypie de formation | Atypie de carrière | Atypie de la fonction de dircom |
|-----|----------|---|--|--|--|
| DC1 | Belgique | Poste précédent : directeur de la communication – grande distribution | Graduat en marketing | 1 ^{er} poste : acheteuse puis travaille au sein du service informatique dans la grande distribution | Évoque une connivence avec le DG, le besoin d’oser lui dire les choses et la nécessité d’une grande proximité avec le terrain |
| DC2 | Belgique | Poste précédent : directeur de la communication – grande distribution | Études de journalisme et d’histoire de l’art | 1 ^{ère} partie de carrière en tant que journaliste | |
| DC3 | Belgique | Directeur de la communication – services publics | Études de sociologie | | |
| DC4 | Belgique | Directeur de la communication – Fédération européenne / lobbying | Études de langues et de diplomatie | | Elle cite l’ouverture d’esprit, la ténacité et la diplomatie. « Nous ne sommes pas là pour flatter le DG. Nous avons un rôle poil à gratter, de fou du roi » |
| DC5 | Belgique | Directeur de la communication – secteur de l’énergie | Études d’ingénieur civil | 1 ^{er} poste en tant qu’ingénieur sécurité | |
| DC6 | Belgique | Directeur de la communication – Commission européenne | Docteur en économie | Carrière précédente dans l’enseignement supérieur | Pour lui, la mission du dircom est aux antipodes de ce que l’on pourrait qualifier de |

| | | | | | |
|------|----------|--|---|---|--|
| | | | | | « spin docto ». Au contraire, une des principales qualités est l'honnêteté et l'ouverture à la discussion. « Pour moi, c'est un métier de passion » |
| DC7 | Belgique | Poste précédent : responsable de la communication – secteur de l'énergie | Diplôme en secrétariat de direction | Carrière principale en tant que secrétaire de direction | Il est considéré et se considère comme le « fou du roi ». Pour lui, l'humilité permet d'avoir un réseau et des relais à tous les niveaux de l'organisation. Il insiste sur l'importance de la dimension « humaine » de la fonction. Il évoque son métier comme une passion et parle de passion pour les « gens » |
| DC8 | Belgique | Directeur de la communication – services publics | Études de droit public | 1 ^{er} poste : porte-parole | Pour lui, dans ce métier, « c'est la personnalité qui compte » |
| DC9 | Belgique | Directeur de la communication – grand groupe de médias puis de services | Formation de journalisme et première partie de carrière en tant que journaliste | | |
| DC10 | France | Poste précédent : directeur de la communication secteur de l'énergie | Formation de journalisme | Première partie de carrière en tant que journaliste | |

146 Trajectoires professionnelles en communication

| | | | | | |
|--------------------|----------|---|--|--|--|
| DC11 | France | Directeur de la communication – groupes industriels puis services publics | Profil typique : études en SIC puis postes dans la communication | | |
| DC12 | France | Directeur de la communication – groupe dans le service aux entreprises | Études d'histoire médiévale | | |
| DC13 | France | Directeur de la communication – groupe dans le service aux entreprises | Études de droit, de sciences politiques et de journalisme | | Pendant longtemps en occupant des postes de communicants, il se présente comme journaliste. Puis lors de ses postes de dircoms, il évoque la relation de confiance indispensable mais également le rôle de fou du roi lié à l'impertinence dans la relation président / dircom |
| DC14 | Belgique | Directeur de la communication – secteur de l'énergie | Études de sociologie | | |
| Chasseur de tête 1 | Belgique | Groupe spécialisé dans les recrutements en communication | | | |
| Chasseur de tête 2 | France | Groupe spécialisé dans les recrutements en communication | | | |