

Avant-propos

Dynamiques de professionnalisation en communication : entre ruptures et continuités, prescription et émancipation

Vincent Brulois, maître de conférence,
Université Paris 13
brulois@univ-paris13.fr

Marie-Eve Carignan, professeure,
Université de Sherbrooke
Marie-eve.carignan@usherbrooke.ca

Marc D. David, professeur,
Université de Sherbrooke
Marc.d.david@usherbrooke.ca

Amaia Errecart, Maître de conférences,
Université Paris 13 – Sorbonne Paris Cité, Laboratoire des sciences de
l'information et de la communication (LabSIC)
amaia.errecart@free.fr

Les métiers de l'information et de la communication ont pris une expansion considérable dans les milieux professionnels ces dernières années, que ce soit dans les agences, les entreprises ou les institutions publiques. En février 2013, le Gouvernement du Canada notait d'ailleurs que cette tendance notable à la hausse « devrait se maintenir au cours des prochaines années ».

En parallèle à cette expansion de l'activité, le nombre de formations liées à la communication, sous toutes ses formes, s'est multiplié participant de fait (par leur dénomination) à segmenter le champ de la communication en métiers. Ces formations, même si elles diffèrent d'une institution à l'autre, rendent compte d'une dynamique de professionnalisation du secteur de l'information et de la communication, tous secteurs confondus.

Dans un sens, cette dynamique est reconnue par les praticiens eux-mêmes (Jeffrey et Burton 2012). « La communication s'est professionnalisée », disent-ils en nombre, pour exprimer plusieurs évolutions conjointes : une communication plus structurée dans les entreprises, des praticiens plus compétents et mieux formés, une activité aujourd'hui incontestée, reconnue et en développement. Mais, ils ajoutent dans le même temps : « aujourd'hui, tout le monde fait de la communication », signifiant la difficulté à délimiter une expertise propre et des pratiques légitimes. Comment distinguer alors le professionnel du praticien amateur ? Comment le communicateur peut-il faire valoir son professionnalisme ? Comment les communicateurs peuvent-ils développer une identité professionnelle si d'autres, les amateurs, n'ont pas les mêmes préoccupations professionnelles, déontologiques ou éthiques ? Dans quelle mesure le praticien, à l'identité floue ou fragile¹, peut-il exister professionnellement dans un monde de plus en plus communicant ? Ce paradoxe interroge sans doute le caractère plus ou moins différenciant des savoirs, savoir-faire et savoir-être en communication.

Dans ce contexte, de nouveaux territoires se dessinent, marqués par des jeux d'acteurs pour lesquels les questions de professionnalisation, mais aussi de légitimation et d'institutionnalisation de la pratique communicationnelle, recouvrent des enjeux particulièrement prégnants. Ce numéro de **Communication et professionnalisation** se propose donc d'interroger de front la notion de professionnalisation en communication, revenant par là-même à la source de la constitution du réseau de chercheurs dont la revue est issue : RESIPROC ou Réseau international sur la professionnalisation des communicateurs. À cette interrogation propre au terme, il faut ajouter celles sur les notions dérivées que sont

¹ Sur cette idée de métier fragile des communicants, voir DUPOUY Stéphanie, FENOT Philippe et FUKUHARA Ken (2015), « Communicants : une théorie de la contorsion ? », *Sociologies pratiques*, n°30.

professionnalisme, professionnalité, professionnel, voire le terme profession lui-même.

Ces notions revêtent, à notre sens, une importance toute particulière, qu'elles apparaissent de manière explicite ou implicite dans les travaux des chercheurs en communication comme dans les discours des praticiens (Cheney et Ashcraft, 2007). Afin de les aborder, l'appel à articles proposait une structuration selon deux axes de réflexion, qui prennent la forme de deux couples dialectiques : ruptures et continuités d'une part, prescription et émancipation d'autre part.

Le premier axe – Ruptures et continuités (ou changements et permanences) au sein des fonctions de communication – part du constat selon lequel il y aurait une injonction quasi permanente à repenser les pratiques professionnelles en communication du fait des évolutions du contexte social, politique, économique, culturel, des évolutions techniques et technologiques, des évolutions managériales en entreprise et des modes d'organisation du travail. Cette injonction au changement, qu'elle émane de l'extérieur comme de l'intérieur des organisations, semble devenue une constante et un *leitmotiv*, si l'on considère les discours organisationnels. Or, elle soulève un certain nombre de questions :

- Quelles sont les formes prises par cette injonction faite aux communicateurs ? Comment se traduit-elle concrètement, dans le dire comme dans le faire organisationnel ? Quel(s) sens peut-on lui donner et de quels enjeux est-elle porteuse ?
- Cette injonction est-elle intériorisée ou rejetée par les praticiens en communication ? Suscite-t-elle des phénomènes d'appropriation, d'adhésion, de mise en conformité ou, *a contrario*, de défiance, de résistance, de retrait au sens de Hirschmann (1995) ?
- Au-delà de l'injonction au changement, qu'est-ce qui ne change pas ? Quelles continuités peut-on percevoir dans les pratiques de communication ? Sur quelles permanences se construit l'identité des communicateurs ? Peut-on identifier les éléments structurants d'une professionnalisation de la communication au-delà des effets de mode ?
- Quelles tensions se font jour entre les formes de changement (polymorphe), qu'il soit prescrit ou subi, et les formes de permanences ou de rémanences ? Autrement dit, dans quelle mesure la fonction de communication se situe-t-elle au cœur d'une dialectique, inhérente à l'organisation elle-même, entre ruptures et continuités ?

Le second axe, quant à lui – logiques de prescription vs logiques d'émancipation – explore une autre forme de tension : celle qui oppose des logiques de prescription, porteuses de contraintes voire de coercition, à des logiques d'émancipation et d'affranchissement, porteuses d'une promesse d'autonomie professionnelle. Qu'elles s'exercent au niveau des normes organisationnelles, managériales, juridiques, technologiques, sociétales, des formes de prescription peuvent être

observées et analysées. Il existerait ainsi des « modèles de la communication professionnalisée, selon les pratiques et les standards forgés principalement dans les entreprises, [qui] font de plus en plus référence pour tous les secteurs d'activités » (Bernard 2006 : 34). Or, face à la généralisation de ces « modèles », contribuant à institutionnaliser et à légitimer les métiers de la communication, ne voit-on pas apparaître les marques d'une volonté d'émancipation, de libération de la part des individus eux-mêmes ? La sociologie des organisations, en premier lieu l'analyse stratégique, a bien montré la capacité des acteurs à élaborer des stratégies destinées à accroître leurs marges de manœuvre dans un environnement à la fois contraint et parcouru de « zones d'incertitudes » (Crozier et Friedberg 1977). Quels sont les jeux d'acteurs et les stratégies déployées par les communicateurs en ce sens ?

Cet axe se propose donc d'explorer les pratiques, les discours, les dispositifs, les formes de relations et de médiations relevant d'une recherche d'émancipation et d'affranchissement, à la fois individuelle et collective :

- Qu'est-ce qui permet au communicateur d'être professionnel ou de se percevoir comme tel ?
- Dans quelle mesure se construit, individuellement ou collectivement (par les associations professionnelles notamment), un professionnalisme comme une sorte d'éthique professionnelle qu'il défend ?
- Dans le même mouvement, dans quelle mesure ce professionnalisme dépend-il, aussi, de contraintes extérieures au groupe professionnel, portées par d'autres acteurs ou par le contexte de travail (normes de performance, mesures d'efficacité, etc.) ?
- De l'un à l'autre, comment peut s'équilibrer et s'affirmer ce professionnalisme, toujours instable, toujours à garantir, toujours en devenir ?

Les contributions présentées dans ce numéro de **Communication et professionnalisation** cherchent à répondre à ces questions, en présentant des contextes professionnels, en identifiant des pratiques, en présentant des acteurs, leurs trajectoires, leurs logiques d'action, leurs discours, en proposant des réflexions à la fois analytiques et réflexives qui permettent de percevoir, *in fine*, la multiplicité et la singularité des processus de professionnalisation en communication.

1. De quoi professionnalisation est-elle le nom ?

Si le terme de professionnalisation est aujourd'hui couramment utilisé dans l'espace du travail et des organisations – son usage dans ce champ date d'une quarantaine d'années en France notamment –, il reste encore à bien des égards un terme fourre-tout ou polysémique. La professionnalisation a d'abord concerné les salariés, et a été « pensée comme un moyen d'accompagner la flexibilité du travail par une plus grande employabilité » (Barraud 2013). Dans les années 1980, les

entreprises ont dû apprendre à réagir à l'évolution brutale de leurs environnements. Mondialisation aidant, elles ont été confrontées à des complexités commerciales, financières, sociales et technologiques de plus en plus fortes. Afin de s'adapter à ces complexités, elles se sont transformées en adoptant de nouvelles stratégies et de nouvelles organisations. Parmi celles-ci, il est devenu de la responsabilité du salarié de se recomposer lui aussi, de se « requalifier en permanence » au rythme des changements subis par l'organisation (ibid.). Mais, de ce « mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs », ont émergé des questions de sens, tant pour les entreprises que pour les individus (Alter 2000). Pour les premières, un questionnement en termes de direction (quelle stratégie mener ?), comme de signification (quelle organisation mettre en place ?). Pour les seconds, un questionnement en termes de travail (quelle est ma professionnalité ?), de reconnaissance (mon professionnalisme est-il apprécié, reconnu comme tel ?) et d'identité (suis-je un bon professionnel, quel est mon rôle dans l'organisation ou auprès des mes clients ?)².

Le terme de professionnalisation est donc bien, aujourd'hui, polysémique. Tout se passe comme s'il y avait « consensus lexical mais dissension sémantique » selon la belle formule de Wittorski (2011). Hier, Weiss qualifiait le terme de professionnalité de « concept polyédrique », c'est-à-dire permettant « la lecture de diverses dimensions et la prise en considération de paramètres variés » (1983). Il apparaît difficile, dans ces conditions, d'éviter les polémiques. Pourtant, le terme de profession semble plus balisé, par la sociologie notamment. Vézinat (2010), par exemple, rappelle que deux courants s'y sont attelés. La sociologie fonctionnaliste, d'une part, décrit une profession comme une activité professionnelle légitimée et bénéficiant de traits spécifiques : des savoirs singuliers, enseignés dans des formations ad hoc, reconnues par des diplômes, dont l'obtention délivre le droit d'exercer mais oblige aussi à l'adoption d'une certaine éthique. Bref, une profession est une occupation qui a réussi à contrôler son accès en obtenant un monopole légal d'exercice de l'activité. Dans ce sens, les professions concernent un nombre limité d'activités.

Délaissant la dimension historique, la sociologie interactionniste, d'autre part, a délibérément mis l'accent sur les dimensions biographique et identitaire des activités professionnelles. Ce sont donc des groupes professionnels qui ont été identifiés et compris comme des collectifs à l'intérieur desquels des individus exerçant une même activité cherchent « à s'auto-organiser, à défendre leur autonomie et leur territoire et à se protéger de la concurrence » (Vézinat 2010). Une profession est alors perçue comme un processus d'interactions entre ses membres, interactions qui

². Sur cette crise de l'identité professionnelle, voir DUBAR Claude (2000), *La Crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, Paris : PUF.

progressivement les font converger vers des objectifs communs de défense de leur autonomie sur un territoire qu'ils cherchent à circonscrire. Un groupe professionnel est un « ensemble de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, [...] doté d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisé par une légitimité symbolique » (Demazière et Gadéa 2009). Un tel cadre permet alors de s'intéresser à des « petits métiers » qui, sans demander la maîtrise de savoirs discriminants de haut niveau (comme ceux qui sont l'objet du regard des fonctionnalistes), disposent tout de même de savoirs professionnels différents (Becker 1985). En réfléchissant par le bas (petits métiers) plutôt que par le haut (professions prestigieuses), les interactionnistes glissent aussi du terme de profession à celui de professionnalisation. L'accent est mis sur la dynamique professionnelle, dynamique qui met en œuvre « des processus évolutifs, vulnérables, ouverts, instables » afin de se reconnaître entre pairs, de se faire identifier comme légitime par les autres activités, voire d'entrer en concurrence avec d'autres groupes pour la maîtrise d'un même espace professionnel dans l'entreprise ou l'organisation (Demazière et Gadéa 2009). Dans ce sens, ce qui caractérise une profession est tout autant son unité (elle regroupe des professionnels autour de valeurs communes et d'une identité professionnelle qu'ils partagent) que les tensions entre les différents segments professionnels³ qui la constituent et qui la font évoluer sans la révolutionner, la restructurent en permanence.

2. Dynamiques de professionnalisation et évolutions de professionnalité

Parmi les communicants dont il est question dans les articles du dossier de ce numéro, référenceurs, médiacoaches et chroniqueurs sont de bons exemples de professionnels aux prises avec les processus instables – car évolutifs – de la dynamique professionnelle.

L'activité d'un référenceur, nous rappellent **Domenget et Sire**, est d'accroître la visibilité d'un contenu sur les moteurs de recherche pour le compte de l'organisation pour laquelle il travaille. Le singulier est même préférable au pluriel tant Google apparaît hégémonique en la matière. Cette hégémonie devrait donc faciliter le travail du référenceur, s'il n'y avait la récurrence des changements imposés par cet acteur dominant. De fait, le référenceur est donc conduit à « s'autoformer

³.. Sur cette idée de segments professionnels, voir BUCHER Rue et STRAUSS Anselm (1961), « La dynamique des professions », dans *La Trame de la négociation. Sociologie quantitative et interactionniste*, Strauss A., Paris : L'Harmattan, 1992 (1^{er} éd. américaine : 1961).

continuellement », ce qui l'oblige ainsi à remettre à jour ses compétences. Le processus est donc toujours en mouvement, la professionnalisation jamais acquise.

Prenant le cas du référenceur en entreprise de presse, ils montrent que son rôle est encore à justifier. Il doit comprendre les journalistes, leur expliquer ce qu'il fait, les convaincre « qu'il n'est pas une menace », se faire accepter dans la sacro-sainte conférence de rédaction, leur proposer des orientations sans leur dicter des sujets. Bref, « un processus de négociation a lieu, qui questionne sans cesse ce qu'est, ce que devrait être et ce qui est perçu de la profession du référenceur ». On peut parler d'une relation de raison entre journalistes et référenceur. Les premiers acceptent de coopérer avec une profession qui n'est pas la leur car, sans comprendre réellement ce que fait le référenceur, ils perçoivent néanmoins qu'il peut accroître la visibilité de leurs écrits et de leur signature. En revanche, le référenceur est dans l'incapacité « de prouver rapidement et objectivement qu'il sert à quelque chose » tant les résultats des actions qu'il préconise aux journalistes sont incertains. Cette incertitude provient du « flou nimbant le fonctionnement exact du moteur de recherche » et des modifications que Google y apporte régulièrement. A contrario, ce flou rend obligatoire « la veille effectuée par le référenceur à ce sujet », renforçant ainsi sa légitimité dans l'entreprise. Ses compétences professionnelles sont, dès lors, tout à la fois reconnues et contestées du fait de cette incertitude. Reconnues car il montre sa « capacité à digérer toutes les innovations ». Contestées car injonction lui est faite de mesurer l'efficacité des actions qu'il préconise.

Malgré ce processus de professionnalisation instable et évolutif, les deux auteurs distinguent une normalisation de l'activité du référenceur. Celui-ci occupe en fait un rôle d'interface ou de « centre de traduction ». Il traduit « les règles du référencement sur Google dans un langage [...] acceptable pour les journalistes », il traduit en retour « la production journalistique dans un langage compréhensif par le moteur de recherche » (compréhension du sujet de l'article, pertinence au regard de l'actualité et des requêtes effectuées). Enfin, il cherche à concilier « les objectifs des journalistes et les siens, avec ceux des équipes commerciales et des équipes techniques ». De façon paradoxale, il est devenu indispensable (du fait de son rôle de traducteur), mais il doit « sans cesse persuader que son action est nécessaire ». Si l'on s'accorde à penser avec Bourdoncle que la professionnalité renvoie à « la nature plus ou moins élevée et rationalisée des savoirs et des capacités utilisés dans l'exercice professionnel » (1991), on peut alors conclure que la professionnalité du référenceur s'accroît, mais que son professionnalisme est encore à prouver.

Avec le mediacoaching⁴ et son acteur, le médiacoach (consultant en prise de parole), proposé à l'étude par **Le Bouëdec et Douyère**, il est moins question d'évolution de professionnalité que de transfert de professionnalité. En tant que « professionnel de la communication », son travail consiste à « structurer le discours de ses clients », à « lui donner une forme adéquate », afin que ce discours soit adapté aux attentes de ceux à qui il s'adresse, les journalistes par exemple. Le fait de prendre la parole dans l'espace public devient donc « l'occasion d'une professionnalisation de la communication, par la constitution de la figure de l'expert en prise de parole et par celle d'un art de la prise de parole publique ». Expert, le médiacoach possède donc une professionnalité, c'est-à-dire des savoirs et des capacités si nous reprenons Bourdoncle, qu'il transmet ou enseigne à son client afin que celui-ci en fasse usage pour son propre compte dans son contexte professionnel. La question est alors de savoir : d'où tient-il sa professionnalité ?

De son identité professionnelle passée répondent les deux auteurs. Très souvent ancien journaliste, le médiacoach se targue de connaître les médias, les attentes de ses ex-confrères, et les codes journalistiques. Ce savoir professionnel acquis précédemment lui permet de se présenter comme un « passeur médiatique » pour ses clients. De façon paradoxale, c'est donc en revendiquant une professionnalité passée qu'il aide son client à se forger une nouvelle professionnalité : « il sait, lui, comment les journalistes font », « il sait comment ils s'y prennent et comprennent ». Il est « l'initié » et se propose de « dévoiler les secrets de fabrication » de l'information par le journaliste. Mais il a pris de la distance avec son ancienne profession et se propose à présent d'aider son client à « fournir aux journalistes le meilleur contenu possible ». C'est donc à la fois au regard de et à distance de cette professionnalité passée qu'il a construit une « professionnalité seconde ». Au regard, car sa professionnalité en tant que médiacoach est indiscutablement ancrée dans ses compétences acquises en tant que journaliste ; mais à distance, car elle s'appuie sur des compétences spécifiques liées à sa pratique professionnelle. Il aide son client à préparer « une parole médiatique aisément reproductible et diffusable » en anticipant « l'interprétation journalistique ». Il aide son client à « accoucher » d'un discours, voire d'un simple message, c'est-à-dire d'une « simplification et clarification discursive dont la reprise se trouve facilitée ». Il « ajuste le sens en vue de sa réception », réception qu'il veut rendre « meilleure » pour son client. Sa professionnalité seconde se situe ainsi entre ruptures et continuités par rapport à sa professionnalité première.

⁴. Les auteurs définissent le mediacoaching comme la « *professionnalisation du conseil à la prise de parole dans l'espace public et médiatique* ». De façon plus générale, voir aussi l'article de SALMAN Scarlett (2015), « Le temps des coachs ? Trajectoires typiques d'une figure du *nouvel esprit du capitalisme* », *Travail et emploi*, n°143, juillet-septembre.

Recensant les débats autour du terme de professionnalisation, Wittorski a noté qu'un consensus se dégage, malgré la polysémie du terme, pour le définir autour de deux dynamiques : le développement d'un système d'expertise, c'est-à-dire un système regroupant « les compétences, les capacités, les savoirs et les connaissances caractérisant une profession » (2005 repris par Barraud 2013), et la construction d'une identité professionnelle. Cette définition d'un système d'expertise se rapproche fortement de celle de la professionnalité rappelée plus haut. La professionnalisation serait donc la conjonction d'une professionnalité et d'une identité professionnelle. **Meier** se propose justement d'examiner comment des « traditions textuelles [...] jouent un rôle important dans la professionnalisation » des journalistes, notamment les chroniqueurs. Il indique, par exemple, que ces traditions contribuent non seulement à « une délimitation du journalisme avec d'autres scripteurs » (par exemple les écrivains) mais aussi à « une structuration interne de la pratique journalistique ». Chemin faisant, cette spécialisation conduit à une écriture de plus en plus standardisée à laquelle échappent les chroniqueurs. C'est que le chroniqueur est un journaliste bien singulier, qui a su en tout cas développer une identité professionnelle différente de celle d'autres journalistes.

L'auteur définit le chroniqueur comme un journaliste qui donne son opinion sur un sujet d'actualité. Au Canada, il jouit d'une forte popularité notamment du fait de « l'originalité de ces textes [...], exemple d'une écriture particulièrement vivante et imagée ». Dans ce sens, une chronique est un genre d'écriture journalistique très libre, mais qui exige « l'affirmation de la personnalité du journaliste qui l'écrit ». La rédaction d'une chronique est en fait « une activité peu réglementée », empruntant à d'autres traditions textuelles pour trouver, par un amalgame savant, son originalité. C'est à la fois la liberté et le risque du chroniqueur car sa « chronique n'engage que [lui] en tant qu'émetteur d'opinions personnelles ». Contrairement au journaliste, qui doit s'inscrire dans les normes d'écriture propres à sa profession, le chroniqueur doit prendre ses distances avec ces normes afin de tracer sa propre dynamique de professionnalisation. Tandis que les techniques rédactionnelles constituent pour le premier un gage de sa professionnalité par la maîtrise qu'il en a, elles risquent pour le second « d'effacer toute variation individuelle en écriture d'information ». Les chroniqueurs constituent donc bien un groupe distinct des autres journalistes d'information : « la place qu'[ils] accordent aux variations individuelles dans ces techniques d'écriture leur permet de se démarquer en tant qu'auteurs ».

Il en ressort que le chroniqueur estime exercer une profession distincte, jouant des normes textuelles comme élément de différenciation par rapport aux journalistes, jouant de ces normes comme élément de distinction par rapport aux autres chroniqueurs. Une partie de la « construction de l'identité des chroniqueurs provient essentiellement de la transgression délibérée qu'ils font de certaines normes textuelles bien établies, et ce pour mettre en scène leur propre personnalité sur le

plan rédactionnel » conclut l'auteur. L'exercice de la chronique peut alors être vu comme l'expression de l'identité professionnelle des chroniqueurs.

3. Injonction au professionnalisme et postures professionnelles

Cette première série d'articles nous montre déjà combien la qualité de professionnel peut être instable pour les communicants. Or, Boussard, Demazière et Milburn remarquent que la qualité du professionnel est non seulement « dialogique » mais aussi « duelle » (2010). Dialogique, car « elle suppose d'être reconnue par les autres acteurs avec lesquels ces travailleurs interagissent dans l'accomplissement de leurs activités » ; duelle, car « elle résulte aussi, et de plus en plus, d'une injonction portée par ces acteurs, dans le but de mobiliser les travailleurs, d'améliorer leurs performances, de renforcer le sens des responsabilités et d'augmenter leur efficacité ». Cette injonction au professionnalisme⁵ se caractérise notamment par un accroissement du contrôle managérial auxquels les communicants doivent répondre. Ce contrôle peut s'exercer de différentes façons en fonction de la spécificité du communicant et de son contexte de travail, mais elle fait évoluer en tout cas sa posture professionnelle.

Le cas du service de communication interne d'un organisme public de sécurité sociale abordé par **Ivanov** est significatif en la matière. Sur un tel secteur d'activité, la fonction Communication apparaît comme une fonction transversale au service du cœur de métier de l'organisation. Certes, le développement de cette fonction sur le terrain en question est déjà ancien (années 1990) et a connu une forte structuration au début des années 2000, sous la poussée notamment des technologies numériques. Il n'en reste pas moins que, aujourd'hui, l'auteur ne peut que constater « un manque de valorisation interne et institutionnelle des compétences des communicants » et « l'intention du directeur général de réduire le nombre de communicants afin de renforcer les autres services ». De façon classique, du fait de la gestion des emplois en vigueur, le service a été constitué progressivement par mutation de personnel déjà en poste mais sans compétences spécifiques en communication. Parfois, des formations ont été dispensées, mais elles n'ont pas permis une professionnalisation suffisante. Si le service existe, il est donc doublement pénalisé : la professionnalisation en communication des individus est insuffisante alors même

⁵. Florent CHAMPY remarque lui aussi cette « *injonction de faire preuve de professionnalisme* » (2009). Cette injonction peut être interne et directe et provenir du manager ou externe et indirecte en provenance des clients. Dans les deux cas, elle constitue une menace pour l'autonomie du professionnel.

que la fonction est déjà « en marge des activités courantes » et n'a pas la « reconnaissance institutionnelle » des autres acteurs de l'organisme. Bref, en interne, il existe un sentiment largement partagé que « n'importe quel salarié de n'importe quel service peut travailler au service communication avec l'aide d'une formation rapide »...

Pour exister, et accessoirement sauver son équipe, le responsable du service a choisi de se mettre en visibilité au sein de l'organisme afin de rendre compte « du savoir-faire, des compétences et du travail accompli » par son service. C'est la raison pour laquelle l'auteur étudie la façon dont le responsable et son équipe utilisent leurs propres publications, et notamment le journal interne, pour valoriser leurs actions, mettre en avant leur professionnalité, apparaître en tant que professionnels compétents (c'est-à-dire comme quelqu'un qui exerce une activité en tant que professionnel expérimenté), faire reconnaître leur professionnalisme. Toutes les occasions sont bonnes semble-t-il, tant ce « processus de métacommunication est quasi-permanent et omniprésent » dans les articles du journal interne. Pour exemple, la mise en place de l'Intranet est l'occasion de montrer dans un article que le service de communication « n'est pas un service atypique, à part, mais en relation étroite avec les autres unités ». Le premier anniversaire du journal est l'occasion de rappeler que « la réalisation d'un journal exige beaucoup de travail et un savoir-faire spécifique ». Ainsi, à travers le journal interne, le responsable du service « configure [la] face professionnelle » des communicants. Ce processus de figuration ou face-work⁶ vise à institutionnaliser une représentation de la fonction Communication dans l'organisme public « afin qu'elle soit acceptée comme légitime par les autres acteurs ». Ce faisant, les communicants affirment par là même une posture professionnelle, une appartenance à un groupe professionnel qui prend toute sa part au bon fonctionnement de l'organisation.

À la suite d'Ivanov, **Lambotte** remarque aussi que les communicateurs, présents sur les terrains qu'il étudie, construisent leur identité à partir de l'appartenance à un groupe professionnel. Dubar et Tripier ont rappelé qu'un groupe professionnel est un « processus d'interactions » entre des individus exerçant une même activité (1998). De ce fait, ceux-ci cherchent « à s'auto-organiser, à défendre leur autonomie et leur territoire et à se protéger de la concurrence ». Si l'on s'accorde à penser que l'identité professionnelle « permet aux membres d'une même profession de se reconnaître eux-mêmes comme tels et de faire reconnaître leur spécificité à l'extérieur » (Ion 1996), alors cela signifie qu'elle nécessite des interactions et s'élabore constamment par rapport aux autres. Mais qu'en est-il alors de cette identité professionnelle lorsque, terrain après terrain, les responsables de

⁶. Terme que l'auteur reprend à Erving GOFFMAN : *Les Rites d'interaction*, Paris : Minuit, 1974 (1^{er} éd. américaine 1967).

communication font remonter « la difficulté à être considéré comme légitime », « la diversité des tâches d'exécution (souvent chronophages) », la difficulté à maîtriser leur agenda face à la réactivité attendue face à l'action, « la disparité des profils » (et donc des compétences) au sein des équipes de communication ? Dans ces conditions, comment sortir d'une vision opérationnelle de la fonction Communication pour endosser un rôle plus stratégique, revendiqué par certains ?

Peut-être en précisant ce que signifie devenir stratège, puis en identifiant le positionnement actuel de tout service de communication, enfin en déterminant si possible le chemin à parcourir pour endosser un tel rôle stratégique dans l'organisation, propose l'auteur. Un service de communication peut être considéré comme stratégique s'il est capable de « réfléchir au positionnement de son organisation et de sa communication sur la base d'une analyse rationnelle » et s'il est capable de « mettre en œuvre une stratégie adaptée, agile et contingente ». Sur cette proposition, l'auteur identifie quatre éléments à renseigner afin de comprendre le rôle et le territoire d'actions d'un service de communication : le niveau d'intervention et de légitimité (pourquoi intervenir), le timing d'intervention (quand intervenir), le spectre d'intervention (sur quoi intervenir), la posture professionnelle adoptée (comment intervenir). Le troisième élément notamment renvoie à la professionnalisation des individus au sein du service, ce service constituant un groupe professionnel. Mais la dynamique de ce groupe dépend des « trajectoires biographiques » et des compétences professionnelles de chacun de ses membres, « elles-mêmes influencées par les interactions existant entre eux et avec l'environnement » (Dubar et Tripier 1998). Or, le risque d'une disparité des profils des communicateurs est d'autant plus fort que les « équipes [...] se sont composées [bien souvent] au fil de l'eau sans réelle vision stratégique ». Et certains, en accord avec leur trajectoire biographique, peuvent se trouver en désaccord avec une destinée plus stratégique du service, souhaitant « se limiter à la mise en forme et à la diffusion de contenu ». Il peut donc y avoir, comme le montre l'auteur à propos de l'un de ses terrains, débat et division entre les membres sur le devenir stratégique du service et la posture professionnelle à adopter.

D'autres n'ont pas ce débat, et savent se saisir de situations opportunes pour acquérir puis conforter une position grâce à une forte dynamique professionnelle. C'est ce que nous montrent **Lasfar et Leroux** à partir de l'exemple de la communication publique et de ses acteurs. Aujourd'hui, ce terme semble connu, reconnu et désigne la façon dont des institutions publiques (nationales ou locales) communiquent avec leurs publics pour des questions touchant à leur secteur d'activité. Mais cette reconnaissance, analysent les auteurs, est le fruit d'une construction progressive faisant intervenir un ensemble d'acteurs qui ont su, malgré leur diversité, se regrouper en une association professionnelle représentative nommée Cap'Com.

L'association naît en 1988 avec l'ambition très générale de « regrouper l'ensemble des professionnels de la communication publique ». Plusieurs enjeux se cachent pourtant derrière cette ambition. Il s'agit d'abord de « transcender les clivages », de « faire nombre autant que de faire corps » malgré la diversité des praticiens. Diversité des postes occupés (du chargé de communication au directeur), des activités (techniques aux plus stratégiques), des statuts (fonctionnaires et contractuels) et donc des pratiques professionnelles, rendent sans doute nécessaire, mais ne facilitent pas, la détermination d'intérêts communs, la mise en place d'une « identité commune ».

Il s'agit ensuite de rendre visible une activité en profitant d'un contexte favorable. Les années 1980 marquent notamment un « renouveau de l'administration politique des territoires » du fait d'un processus de décentralisation accordant plus d'autonomie au niveau local sur le national. Compétences élargies, budgets accrus, les services de communication se développent, mais leur objectif reste bien plus politique (valorisation des élus) que public (valorisation des institutions et dialogue avec les administrés). De plus en plus de professionnels, pourtant, opèrent une différenciation entre les deux, s'appuyant sur une « éthique professionnelle », revendiquant un professionnalisme autre. Cette posture singulière est renforcée par le développement d'un nouveau management public à la fin des années 1980. Dans ce cadre, « la communication se trouve légitimée en tant qu'outil au service de la modernisation de l'État, accompagnant l'action publique et participant à son efficacité ». La différenciation devient distinction entre « une dimension directement liée à la conquête des mandats et une mission d'information » citoyenne et de relation avec les publics.

Au final, c'est le rôle et le territoire de la communication publique qui ont été définis. Tout se passe comme si la création de Cap'Com avait permis la professionnalisation du « groupe des professionnels de la communication publique ». L'écriture d'un code de déontologie en 2002 renforce indéniablement ce processus⁷, comme le nombre croissant « des professionnels susceptibles de se reconnaître sous le label de communication publique ». Dans ce sens, le forum organisé chaque année permet aux praticiens de se rendre compte de leur appartenance à un groupe professionnel tout en se comptant. La preuve par la masse en quelque sorte. Mais la quantité rend aussi plus visible l'hétérogénéité de la communauté ainsi constituée. S'ils font nombre et forment communauté, qu'ont en commun ces professionnels, s'interrogent les deux auteurs ? Quelle identité professionnelle partagent-ils

⁷.. Pour Wittorski, la professionnalisation peut avoir pour objet l'activité, le groupe, les savoirs, les individus ou la formation. Et la professionnalisation du groupe s'appuie notamment sur le développement d'une association professionnelle et d'un code de déontologie. Voir *Professionnalisation et développement*, Paris : L'Harmattan, 2007 (repris par Barraud 2013).

4. Être professionnel et coopérer

À travers ce cas singulier d'une association professionnelle, c'est un groupe qui était l'objet de la professionnalisation. Laissant le groupe pour l'individu, une dernière série d'articles revient sur ce qu'être professionnel signifie. Il est bien difficile de répondre directement et simplement à cette question, tant la réponse renvoie à la diversité des situations de travail considérées. Toutefois, nous pouvons constater avec Bousard, Demazières et Milburn « qu'être un professionnel, c'est non seulement se juger comme tel, mais aussi être reconnu comme tel par des acteurs extérieurs participant à l'activité de travail en tant que pairs, supérieurs hiérarchiques, subordonnés, clients, donneurs d'ordre, etc. » (2010). Apparaît clairement l'idée d'une double démarche : une démarche de soi vers soi et une démarche de soi vers les autres. Dans un même élan, on se reconnaît et l'on est reconnu professionnel par autrui à partir des savoirs que l'on mobilise face à une situation donnée, des savoir-faire que l'on invente dans l'action, du savoir être que l'on met en œuvre dans la relation avec les autres. Est professionnel celui qui fait montre de ses compétences, à ses yeux et aux yeux des autres, celui qui montre son expérience, une expérience qui « se déploie à l'intersection entre routine, créativité de l'agir et mise à l'épreuve de soi, selon des configurations qui varient en fonction de l'environnement de travail, des situations et des personnes » (Zimmermann 2011).

Cette perspective nous éclaire autant qu'elle nous interroge, particulièrement lorsqu'on prend le cas de professionnels indépendants ou freelances (pigistes). En préambule de son article, **Brizard-Kim** remarque que le secteur de la communication a toujours eu recours à de tels profils. Ces dernières années, le développement du digital a accentué le phénomène en développant les techniques, multipliant les compétences, inventant des métiers, tant et si bien que, aujourd'hui, il semble n'y avoir que « peu de points communs entre les différents corps de métiers ». Pour une agence de communication, il devient quasiment impossible de faire face à l'ensemble de ces évolutions. Certes, certaines tentent toujours de proposer « une offre globale à 360° ». À l'inverse, d'autres choisissent la spécialisation pour devenir des « pure players ». Quelques-unes, encore, cherchent à s'adjoindre les compétences propres de travailleurs en freelance (à la pige) pour répondre au mieux à l'annonceur. Court-circuitant les agences, de plus en plus de « professionnels indépendants » enfin sont tentés de se rapprocher directement et de se constituer en réseau de compétences : « Ces structures, plus légères et plus adaptables, séduisent les annonceurs par des tarifs allégés [...], puis les rassurent par la taille critique ainsi atteinte, et enfin les retiennent par la relation de proximité qui se noue avec leur contact privilégié ».

Si l'intérêt est là pour les annonceurs, l'association temporaire de professionnels indépendants en une structure *ad hoc* peut paraître paradoxale. Il s'agit de

« collaborer sans s'associer » autour d'un projet commun, de « construire une dynamique [équilibrée] » entre plusieurs dimensions. Dimension collective d'abord, car il s'agit de « faire exister un collectif » représentatif de « l'expertise de chaque professionnel ». En ce sens, l'appartenance au collectif dépend du regard porté sur soi par les autres. Il s'agit de reconnaître l'autre comme un « bon professionnel » (Boussard, Demazières et Milburn 2010). Dimension collaborative ensuite, car si la structure ad hoc ainsi créée repose sur « une bonne dose de normalisation spontanée », il est aussi nécessaire de s'entendre sur les points structurants de la collaboration : « valeurs partagées », « égalité entre les membres », même idée de ce qu'est un travail de qualité et des différentes étapes pour y arriver dans le respect de chacun. Bien plus, une telle structure n'échappe pas à la désignation d'un « leader » (pour le lien avec le client) et d'un « noyau dur » (pour « détecter les passagers clandestins parmi les membres »). Dimension individuelle enfin, car chaque membre, expert dans son domaine, doit « voir [son] intérêt à collaborer » comme les devoirs inhérents à la collaboration. Ainsi, l'autonomie et la polyvalence des membres sont recherchées tout autant que « la responsabilisation de chacun sur sa part de travail dans le projet ». C'est à ces conditions qu'un « affectio collaboratis » peut être élaboré selon l'auteur, que faire ensemble devient possible malgré les différences.

Faire ensemble donc. Après tout, puisque que « la construction identitaire dépend de la reconnaissance que l'individu reçoit de ses savoirs, de ses compétences et de son image » (Dubar 1991), cela devrait aller de soi : tout dépend de la relation que chaque professionnel développe avec les autres. Pourtant, « toute relation à l'autre est profondément ambivalente » remarquent aussi Crozier et Friedberg (1977), à la fois « source et fondement de l'identité d'un individu [...] et, simultanément, source possible d'une perturbation de son intégrité et de son équilibre psychiques ». L'autre est la solution, l'autre est le problème, mais la relation est inévitable ! Comment procéder alors ? Peut-être en insistant sur « la place du non verbal dans l'élaboration du faire ensemble » proposent **Lépine, Martin-Juchat et Ménissier**.

Pour cela, les auteurs ont mis en place, dans le cadre d'un master, un dispositif pédagogique innovant (Org'impro) qui vise à « faire expérimenter » une pratique de faire ensemble basée sur l'improvisation. L'objectif est de « faire ressentir les grammaires de l'action et de l'interaction » comme la présence, la co-présence, la coordination, la coopération. À l'origine de ce dispositif, une double hypothèse. D'abord, l'idée que le non verbal est bien plus garant du succès du faire ensemble que le verbal. Il s'agit alors de s'intéresser à ces « compétences communicationnelles invisibles » et de savoir comment les développer. Dans ce sens, les techniques d'improvisation peuvent aider à révéler ces dimensions invisibles de la coordination et de la coopération entre des individus dans la construction d'un projet commun. L'improvisation procède « par d'incessants ajustements que chacun met en œuvre [...] en vue de composer avec d'autres » ;

autrement dit, « elle constitue une des conditions invisibles de la coopération ». Souvent, un événement déclenche la coopération⁸. Cet événement étant par nature imprévu, les individus en situation doivent s'adapter et réagir ensemble. « Comment préparer les futurs professionnels à saisir le rôle du hasard, de l'aléa, de l'inattendu, de l'imprévu dans les processus collectifs » ? Est-il possible d'enseigner cela dans une formation universitaire ?

Org'impro a en tout cas cette vocation. Encore au stade de l'expérimentation, il est trop tôt pour en connaître les apports. D'autant plus que l'objectif était moins d'inclure un outil supplémentaire (l'improvisation) dans « la boîte à outils » des futurs managers ou communicants que de bousculer les pensées, « favoriser [leur] réflexivité », « faire toucher par l'expérience vécue la finesse, la richesse et la complexité du faire ensemble ». Remarquons tout de même, avec les auteurs, que l'expérience a été plus ou moins difficile pour les participants « tant le regard d'autrui semble pensé comme évaluatif et critique ». L'individu se construit bien sous le regard des autres et ce, dans des situations qu'il ne contrôle pas toujours.

Ainsi, les deux axes de réflexion proposés ont fait l'objet de diverses appropriations par les auteurs. Au titre du second, la question se posait de savoir comment se construit le professionnalisme. Les trois premiers articles (**Domenget et Sire, Le Bouëdec et Douyère, Meier**) y répondent en prenant différents exemples d'acteurs professionnels (référéncieur, médiacoach, chroniqueur). Des dynamiques de professionnalisation sont bien à l'œuvre, mais toujours à garantir, toujours en devenir. Cette instabilité provient, pour certains, de contraintes portées par le contexte de travail ou par d'autres acteurs de l'organisation ; en tout cas, de contraintes extérieures au groupe professionnel formé par les communicants, caractéristique d'un « professionnalisme from above » par opposition à un « professionnalisme from within » (Boussard, Demazières et Milburn 2010)⁹.

D'un axe à l'autre, les deux articles suivants (**Ivanov, Lambotte**) reprennent la même idée. Ils montrent en effet comment des injonctions de l'organisation pèsent sur des communicants (communicateurs) internes les conduisant à repenser leurs pratiques professionnelles. A contrario, les communicants (communicateurs) publics (**Lasfar et Leroux**) semblent s'être donné des contraintes pour construire leur professionnalité, pour rendre visible et différencier leur professionnalisme ; comme

⁸. Sur ce sujet, les auteurs s'appuient sur le livre de Philippe Zarifian : Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle, Paris : PUF, 1996.

⁹. Sur ce sujet, les auteurs notent que « le professionnalisme n'est plus seulement la traduction d'une éthique professionnelle défendue par des travailleurs maîtrisant une expertise, il est aussi l'expression de normes organisationnelles applicables, potentiellement, à tout travailleur » (Boussard, Demazières et Milburn 2010). Dans ce sens, les nouvelles formes de professionnalisme « peuvent être interprétées comme le signe d'un déplacement d'un professionnalisme from within, c'est-à-dire contrôlé par les travailleurs eux-mêmes, vers un professionnalisme from above, c'est-à-dire résultant de l'injonction des organisations ou des clients ».

si l'injonction était portée par leur propre groupe, constitué en association professionnelle. D'une certaine façon, ce professionnalisme from within a été aussi la voie privilégiée par des professionnels indépendants (**Brizard-Kim**).

Enfin, on peut considérer le dernier article (**Lépine, Martine-Juchat et Ménissier**) comme faisant le lien entre les deux axes. Cherchant à la fois à repenser les pratiques professionnelles du manager en s'intéressant à des compétences communicationnelles ignorées ou minorées. Cherchant aussi à s'émanciper de certains modèles qui présentent une figure datée du manager. S'interrogeant en fait sur ce que signifie être un bon professionnel, pour soi et pour les autres, à une époque où être professionnel est devenu autant une exigence qu'un objectif à atteindre et une interrogation permanente, en termes d'action concrète comme d'éthique.

Bibliographie

- Alter Norbert (2000), *L'Innovation ordinaire*, Paris : PUF
- Barraud Catherine (2013), *Professionnalisation des étudiants infirmiers et construction identitaire : une approche par les représentations du métier et sous l'angle de la catégorisation sociale inter IFSI*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université Bordeaux 2, juin
- Becker Howard S. (1985), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris : Métailié
- Bernard Françoise (2006), « Les SIC, une discipline de l'ouverture et du décloisonnement », dans *La Communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, Bouzon Arlette (dir.), Paris : L'Harmattan, p. 33-46
- Bourdoncle Raymond (1991), « La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines », *Revue française de pédagogie*, n°94
- Boussard Valérie, Demazières Didier et Milburn Philip (2010), « Introduction : qu'est-ce qu'être professionnel ? » dans *L'Injonction au professionnalisme*, Boussard, Demazières et Milburn (dir.), Rennes : PUR
- Champy Florent (2009), *La Sociologie des professions*, Paris : PUF
- Cheney George et Ashcraft Karen Lee (2007), « Considering "the Professional" in Communication Studies : Implications for Theory and Research Within and Beyond the Boundaries of Organizational Communication », *Communication theory*, n°17, p. 146-175
- Crozier Michel et Friedberg Erhard (1977), *L'Acteur et le système*, Paris : Seuil

22 Dynamiques de professionnalisation en communication

Demazière Didier et Gadéa Charles (2009), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris : La Découverte

Dubar Claude et Tripier Pierre (1998), *Sociologie des professions*, Paris : Armand Colin

Jeffrey Lynn et Burton Margaret (2012), « Professional identity : How communication management practitioners identify with their industry », *Public Relations Review*, n°38, p. 156-158

Hirschmann Albert O. (1970), *Défection et prise de parole*, Paris : Fayard, 1995 (1^e éd. 1970)

ION Jacques (1996), *Le Travail social à l'épreuve du territoire*, Paris : Dunod

Vézinat Nadège (2010), « Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France », *Sociologie*, n°3 vol.1, [en ligne] consulté en octobre 2016

[URL : <https://sociologie.revues.org/517>]

Weiss Dimitri (1983), « Du concept de professionnalité dans les relations industrielles italiennes », *Relations industrielles*, n°38 vol.2, [en ligne] consulté en octobre 2016

[URL : <https://www.erudit.org/revue/ri/1983/v38/n2/029357ar.pdf>]

Wittorski Richard (2005), « Enjeux et débats autour de la professionnalisation » dans *Formation, travail et professionnalisation*, Wittorski, Paris : L'Harmattan

Zimmerman Bénédicte (2011), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris : Économica