

L'apport de la pratique prudentielle à l'institutionnalisation de la communication

Anne-Marie Cotton
chargée de cours
Département gestion de la communication
Arteveldehogeschool, Gent
am.cotton@arteveldehs.be

Résumé

Dans le cadre des théories néo-institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1991 ; North, 2005 ; Scott, 2001), l'article analyse les dimensions de crédibilité et de légitimité des professionnel·les de la communication en organisation. L'objectif est de voir si elles permettent de dresser un parallèle entre la profession « à pratique prudentielle » (Champy, 2011) dont les activités sont liées au traitement de problèmes complexes, singuliers et à caractère incertain, ce qui empêche de les formaliser (Champy, 2014), et la profession exercée par le/la professionnel·le de la communication dans les organisations. Quarante-cinq communicant·es belges ayant au minimum cinq ans d'expérience ont partagé leurs expériences professionnelles par le biais du récit de vie (Bertaux, 1997). Les différents niveaux d'analyse successifs du corpus dévoilent la réalité du contexte organisationnel, celle des trajectoires professionnelles et celle du récit. L'article souligne l'apport de la professionnalisation qui permet aux communicant·es d'élargir leur potentiel d'efficacité (Sharpe, 2000 ; Sinaga et Callison, 2008) en optimisant leur réflexion délibérative, soulignant par leur prudence leur engagement organisationnel (Champy 2014 ; Maas et Domenget, 2018).

Mots-clés : Professionnalisation, Institutionnalisation, Communication organisationnelle, Crédibilité, Légitimité

Abstract

The article analyses the aspects of credibility and legitimacy of communication professionals in organisations using the framework of neo-institutional theories (DiMaggio et Powell, 1991; North, 2005; Scott, 2001). The objective of this paper is to investigate whether these aspects enable us to draw a parallel between the profession known as 'prudential practice' (Champy, 2011), which deals with the management of complex, unique problems of uncertain nature that defy formalization (Champy, 2014), and the profession practiced by communication professionals within organisations. Forty-five Belgian communicators with at least 5 years of experience confided their professional experiences through the life story methodology (Bertaux, 1997). Through successive levels of data analysis, this article sheds light on the reality of the organisational context, the career paths of these professionals, and the narratives they construct. The study underscores the role of professionalisation, which empowers communicators to enhance their potential for effectiveness (Sharpe, 2000; Sinaga et Callison, 2008) by optimising their deliberative thinking. Their prudence emphasizes their strong commitment to the organisation (Champy, 2014; Maas et Domenget, 2018).

Keywords: Professionalisation, Institutionalisation, Organisational Communication, Credibility, Legitimacy

Introduction

Les néo-institutionnalistes organisationnels ont suggéré que la prise de décision dans les organisations est guidée par deux logiques contradictoires : la logique des conséquences qui décrit une recherche du comportement le plus rationnel et le plus efficace techniquement, et la logique de l'opportunité ou de l'adéquation qui considère que la prise de décision reflète les normes sociales et morales telles qu'elles sont exprimées par l'environnement (March et Olsen, 1983). De là découle le postulat central de la théorie néo-institutionnelle selon lequel les décisions organisationnelles appropriées et légitimes sont définies de manière institutionnelle plutôt que purement basées sur des arguments rationnels et techniques. Ceci explique la tendance qu'ont les organisations à développer de concert des structures organisationnelles de plus en plus complexes, la présence de postes administratifs, de systèmes de gestion et de rapportage hiérarchique descendant similaires, ainsi que l'intervention des mêmes agences de consultants en gestion (DiMaggio et Powell, 1991). De même, le poids de l'histoire et des usages¹ (Bannerman et Haggart, 2015) qui propulse certaines technologies dans une position dominante (Dudouet *et al.*, 2006) permet d'identifier la perte de légitimité et de compétitivité des organisations qui ne suivent pas le mouvement ou qui ne s'alignent pas sur le système dominant (Thelen, 1999).

Au regard de la raison même de l'institutionnalisation, à savoir la maîtrise de l'environnement en vue d'optimiser sa prédictibilité et de réduire les incertitudes (North, 2005), et dans une perspective communicationnelle (Carayol, 2000), il semble évident que si l'organisation souhaite garantir sa pérennité elle aurait avantage à « améliorer l'aptitude [du/de la communicant·e²] à maîtriser l'environnement » (North, 2005, p. 32) en reconnaissant sa légitimité au sein de l'organisation. Ne plus avoir à lutter pour obtenir la crédibilité de sa fonction au sein de l'organisation lui permettrait de se concentrer sur la professionnalisation et l'excellence de ses pratiques professionnelles qui, comme l'annonçait Scott (2001), se doivent de guider et d'accompagner l'organisation de l'environnement là où précédemment elles positionnaient l'organisation dans son environnement. Cette approche, définie par Gassmann et Enkel (2006) comme *outside-in*, se conçoit comme un principe ouvert et flexible qui transforme les frontières solides d'une organisation en une membrane semi-perméable qui permet à l'innovation de circuler plus facilement entre l'environnement externe et les processus internes de l'organisation. Cet accompagnement traite entre autres de problèmes complexes, singuliers, à caractère incertain. Champy (2011) a

1 Notre appellation de la « dépendance au sentier », théorie selon laquelle les décisions passées influent sur les décisions futures (Cotton, 2021).

2 Pour faciliter la lecture, nous utiliserons le masculin pour désigner les professionnel·les de la communication.

dénoté « pratiques prudentielles » ces activités qui ne peuvent être ni prédites ni formalisées.

Nous souhaitons étudier si leur présence peut élargir le potentiel d'efficacité de la communication dans l'accompagnement de l'organisation de l'environnement et optimiser la réflexion délibérative des professionnels de la communication. Nous abordons ce que la littérature nous apprend sur l'institutionnalisation des pratiques professionnelles, la professionnalisation et les professions à pratique prudentielle. À travers des récits expérimentaux, nous analysons si les pratiques prudentielles peuvent avoir un impact sur la crédibilité et la légitimité de la fonction de communicant et influencer l'institutionnalisation de la fonction.

1. Les repères théoriques

1.1. L'institutionnalisation

L'intérêt pour les théories néo-institutionnelles découle de la conviction que les arrangements institutionnels³ et les processus sociaux sont importants dans la formulation de l'action organisationnelle (DiMaggio et Powell, 1991). Pourquoi des organisations aussi différentes que des multinationales, musées, bureaux de recherche, municipalités, agences gouvernementales, écoles, universités, hôpitaux ou partis politiques se ressemblent-elles autant ? Cette question fait suite à des observations empiriques qui posent que les organisations mettent en place des structures organisationnelles de plus en plus similaires même dans leurs complexités. Toutefois, en les examinant de plus près, les chercheurs ont découvert que comme les différentes parties des structures formelles n'étaient que faiblement reliées entre elles et aux activités des organisations, leur influence sur le comportement organisationnel factuel était moins importante qu'ils ne le pensaient au départ (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Aussi, plus que de simplement suggérer que l'action est une réaction aux pressions de l'environnement externe, la théorie institutionnelle pose des questions sur la manière dont les choix sociaux sont façonnés, médiatisés et canalisés par l'environnement institutionnel : pourquoi et comment les structures formelles émergent-elles en premier lieu ?

Malgré le rôle clé assigné aux organisations formelles par Weber (1947) dans ses analyses de l'ordre industriel, l'idée que les organisations représentent des acteurs sociaux indépendants dans les processus sociétaux modernes n'est reconnue qu'au milieu du xx^e siècle. Les recherches se sont alors explicitement dirigées vers la relation entre l'organisation et son environnement, connectant l'évolution de la structure intra

³ Les arrangements institutionnels correspondent à des formes organisationnelles qui renvoient aux modes d'utilisation par les acteurs des règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, ou, plus exactement aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles (North, 2005).

organisationnelle à l'environnement local et à la vie politique (Tolbert et Zucker, 1996). L'action organisationnelle devient dès lors le reflet des perspectives définies par le groupe de membres qui composent l'environnement institutionnel d'où émergent les systèmes régulateurs, normatifs, culturels et cognitifs qui donnent un sens aux organisations (Scott, 2001). Les éléments structurels sont des manifestations de règles, normes et idées institutionnelles qui fonctionnent comme des mythes rationalisés – ce qui signifie qu'ils sont mis en œuvre pour des raisons de légitimité plutôt que pour leur impact sur l'efficacité (Meyer et Rowan, 1977). Le souci de reconnaissance externe par la mise en œuvre de structures et de pratiques considérées comme légitimes devient le centre des préoccupations du néo-institutionnalisme (Townley, 2002). Ainsi, la quête organisationnelle de la légitimité devient l'un des arguments de base de la théorie néo-institutionnelle (Tolbert et Zucker, 1983 ; Suchman, 1995).

Comme le décrivent DiMaggio et Powell : « L'aspect le plus distinctif du travail néo-institutionnel provient de la prise en compte des représentations implicites des motivations des acteurs, des orientations exprimées dans l'action et des contextes dans lesquels ils agissent » (1991, p. 16). L'institutionnalisation de la communication des organisations ne peut se produire que si des conditions de professionnalisme, de crédibilité et de pouvoir sont mises en place (Valentini, 2009, p. 653).

Il y a toutefois des influences mutuelles dans le processus d'institutionnalisation. Ainsi, si l'institutionnalisation joue un rôle dans la valorisation de la profession de communicant et de l'importance de la communication pour les différents acteurs, les attributs du rôle de communicant ont tout autant un impact sur le rôle joué et sur le processus d'institutionnalisation. Ces différentes perceptions et vécus expérimentaux liés aux caractéristiques de la profession illustrent la compréhension globale du rôle de communicant, tant par les professionnels que par les organisations qui les recrutent : réflexif, managérial, opérationnel, éducationnel (van Ruler *et al.*, 2004), stratégique et décisionnel *versus* tactique et soutien (Zerfass *et al.*, 2020). Soulignons aussi la dimension qualitative, l'intelligence contextuelle et la façon dont les communicants adaptent et reconfigurent continuellement leurs connaissances techniques pour faire face à un environnement incertain (McKie et Willis, 2015, p. 632).

1.2. La professionnalisation

John Marston (1968) a défini huit standards fonctionnalistes pour distinguer une profession d'une occupation maîtrisée : un champ de compétences délimité, un corpus de connaissances (*body of knowledge*) organisé et conséquent, la conscience de soi, un accès contrôlé des nouveaux entrants compétents, le soutien de la recherche, le soutien de l'enseignement qui actualise les compétences, la formation continue et l'indépendance. Cutlip et Center (1978) y ont ajouté la reconnaissance des obligations envers les autres membres de la profession et un engagement à servir et non à nuire au bien-être public.

Ces réflexions mènent à cinq caractéristiques de la professionnalisation de la communication des organisations. Elles associent professionnalisation, corpus de connaissances et enseignement comme vecteurs de transmission des nouveaux savoirs (Ehling, 1992, p. 442) : les valeurs professionnelles, les normes professionnelles, les compétences professionnelles, la mémoire professionnelle et l'ancrage à une association professionnelle. Le professionnalisme en communication est donc un paramètre nécessaire et important qui permet d'évaluer la qualité des pratiques professionnelles et, de là, de légitimer l'existence et la raison d'être de cette fonction organisationnelle (Ehling, 1992 ; Cutlip *et al.*, 1994 ; Grunig, 2000).

D'autres chercheurs (Gupta, 2007 ; Niemann-Struweg et Meintje, 2008) ont convenu qu'un corpus de connaissances, d'éthique et de certification est le prérequis de la profession, et qu'il peut être réalisé par ses professionnels lorsque son futur dépend d'eux (Serini, 1993 ; Lages et Simkin, 2003 ; David, 2004).

Pour Sandhu (2009), les niveaux de pouvoir, l'indépendance et la spécialisation de la communication des organisations par rapport aux autres fonctions organisationnelles sont des indicateurs internes de l'institutionnalisation. À cet égard, le pouvoir au sein du discours sur le professionnalisme est étroitement lié au concept d'institutionnalisation. Il est possible de soutenir qu'une combinaison de professionnalisme et de pouvoir au sein des organisations ouvre la voie à l'institutionnalisation de la communication des organisations. Or, à cause des structures organisationnelles identifiées comme le principal obstacle à une transformation rapide, les communicants ne sont toujours pas institutionnellement intégrés dans la coalition dominante et se trouvent encore trop souvent relégués à des tâches opérationnelles plus ou moins maîtrisées (Zerfass *et al.*, 2022).

La professionnalisation fournit aux communicants la crédibilité nécessaire pour négocier leur autonomie, alors que le pouvoir leur permet la légitimité de négocier et d'amener des changements dans la gestion, plutôt que d'être contrôlés par la direction (Serini, 1993). Les concepts de professionnalisme et de crédibilité ont été abondamment discutés dans la littérature des relations publiques (Serini, 1993 ; Grunig, 2000 ; Pieczka, 2000), surtout en termes d'efficacité (Sinaga et Callison, 2008 ; Sharpe, 2000), et d'éthique (Kim et Choi, 2003 ; Lieber, 2005 ; Fawkes, 2015). En ce qui concerne les activités communicationnelles, la crédibilité n'est pas une caractéristique acquise du communicant, mais le résultat de relations construites sur le temps long entre les acteurs et dépendante des contextes et situations. Elle renferme les valeurs de réputation, d'authenticité, de fiabilité, de responsabilité et de confiance (Gili, 2005). Elle se construit aussi sur les jugements émis par les destinataires des messages (Callison, 2009) ce qui relève du défi à l'ère du *ChatGPT*.

1.3. Les pratiques prudentes

Lorsqu'un individu se professionnalise, il acquiert des qualités tout au long d'un processus qui feront de lui un professionnel. Champy (2011) a dressé une typologie

générale des activités professionnelles distinguant les professions assermentées, les « petits métiers », les métiers parvenus à « fermer leur marché » et les professions « à pratique prudentielle ». Ce sont les qualités et les contenus du travail qui permettent d'identifier le rattachement d'un professionnel à un type particulier de profession lui garantissant une position dominante. Champy se distingue ainsi des fonctionnalistes qui définissent les professions par leur statut : le haut niveau d'expertise explique le monopole ou la protection du titre et l'altruisme ou le désintéressement autorise qu'une grande autonomie leur soit conférée. Ces attributs collectifs ne sont pas conférés aux responsables de la communication qui ne sont, dès lors, pas protégés.

Rejoignant les interactionnistes qui font le choix d'étudier de la même façon tous les types d'activités (Hughes, 1997), nous focalisons sur les professions à pratique prudentielle qui traitent de problèmes singuliers et complexes, des professions dont l'« incertitude irréductible rendent le travail rétif à la formalisation et la prévision » (Champy, 2014, p. 141), évoluant dans des contextes de travail très bureaucratés et permettant à certaines activités de conquérir un statut les protégeant en l'absence de formalisation du travail.

Si la dimension du concept aristotélicien de prudence (*phronesis*) « désigne le mode de pensée requis pour conduire des actions dans des situations que leur singularité et leur complexité chargent d'une forte incertitude », elle est également synonyme de sagesse pratique qui s'oppose « à toute application mécanique de règles trop abstraites (c'est-à-dire qui n'ont pas été pensées assez précisément par référence aux cas ou situations auxquels elles doivent s'appliquer), de procédures formalisées, de savoirs scientifiques ou de routines » (Champy, 2017, p. 154).

Ceci signifie que les professions à pratique prudentielle développent une attention particulière aux caractéristiques concrètes de ces cas ou de ces situations, afin d'en saisir toute la complexité et la singularité mais sans pouvoir en faire disparaître le caractère incertain. Les choix que fait le professionnel « prudent » sont orientés par les expériences similaires collectées et internalisées au cours de sa formation ou de sa carrière professionnelle, dans la littérature académique ou professionnelle. Toutefois, ces expériences passées ne peuvent garantir le succès de la situation présente : malgré sa prudence, le professionnel a l'obligation de faire des paris. L'activité prudentielle est fondamentalement délibérative : le prudent doit délibérer auprès de ses groupes de pairs, prendre avis, débattre pour agir et décider en situation d'incertitude. La prudence demande donc d'accorder une place considérable, centrale même, à l'expérience, au dialogue, aux savoirs et au statut de ces savoirs produits en situation (Vrancken, 2020). Délibérer ne signifie en rien appliquer des solutions toutes faites. Au contraire, il s'agit de construire ensemble « un chemin pratique spécifiquement expérimenté pour un problème à résoudre » (Mezzena et Stroumza, 2012, p. 187) car les problèmes ne sont pas déjà présents, donnés *a priori*. Ils s'élaborent en situation, à l'extérieur de la tête des professionnels et ne sont pas simplement mentalisés mais déposés dans les situations elles-mêmes (Mezzena, 2018). En effet, ces situations sont parfois si complexes que les idées ou les représentations ne peuvent les résoudre à elles seules.

Connaître en prudence, c'est investiguer dans l'action concrète, c'est s'imprégner de la nature incertaine de situations porteuses de connaissances sensibles, ancrées dans tout un travail relationnel d'ajustement aux situations. Il s'agit de reconnaître et de miser sur une intelligence pratique, développée en situation et non réductible à une connaissance additionnelle, purement intellectuelle (Vrancken, 2020). Ainsi, dans des situations complexes qui recèlent une réflexion délibérative, non seulement les moyens mis en œuvre sont incertains, mais les finalités de l'action ne pourront pas nécessairement être toutes satisfaites. De même, en communication, il n'est pas toujours possible de développer l'autonomie des collaborateurs, d'optimiser l'expérience des utilisateurs, de réaliser le retour sur l'investissement suivant les indicateurs de performances ou d'obtenir la couverture optimale d'audience suite à une conférence de presse alors que c'est ce qu'attendent les organisations des communicants : mesurer et atteindre des résultats prédéfinis. Mais la réalisation des résultats est liée à la complexité des objectifs : c'est ce qui définit la dimension stratégique de la communication. La communication, toute intentionnelle qu'elle est, n'est pas stratégique pour l'organisation lorsqu'elle porte sur des questions opérationnelles et de routine connues, avec des tactiques d'intervention bien établies quand bien même elle peut contribuer de manière importante à la réalisation des objectifs. La communication est stratégique lorsqu'elle devient substantielle ou significative pour le développement, la croissance, l'identité ou la survie d'une organisation (Zerfass *et al.*, 2018). Et les activités prudentielles renvoient à la notion d'engagement du professionnel prudent vis-à-vis de son organisation et de la société (Maas et Domenget, 2018, p. 139).

Notre hypothèse est que lorsqu'elle se situe au niveau stratégique, la gestion et l'exécution de la communication dans un monde globalisé et médiatisé est une tâche complexe et singulière, à caractère incertain et non formalisable pouvant s'identifier aux activités d'une profession à pratique prudentielle. Une situation favorable pour l'institutionnalisation de la fonction de communicant.

2. Méthodologie

Nous avons opté pour le récit de vie dont l'objectif en recherche n'est pas d'obtenir une histoire de vie objective de chaque participant, mais d'identifier des relations entre des phénomènes réels à travers les différents récits (Bertaux, 1997). En construisant du sens relatif à des faits temporels individuels, les récits de vie deviennent des outils pour comprendre le passé et le présent et penser le futur (Chaxel *et al.*, 2014).

Nous nous reposons sur l'analyse de 45 récits expérientiels de communicants belges actifs dans des organisations en Belgique (hors agences conseil), 26 femmes et 19 hommes, 16 francophones et 29 néerlandophones. Les récits ont été collectés en présentiel entre le 17 avril et le 29 août 2019.

Nous les avons identifiés par le biais de la plateforme sociale LinkedIn (Zerfass *et al.*, 2019, p. 92). Nous avons appliqué une sélection aléatoire représentative de la

population des communicants belges en organisation en référenciant les contacts de nos contacts (2^e dans l'ordre de proximité de la relation professionnelle), incluant le mot « communication » dans le titre de leur fonction ou liés à un département comportant le mot « communication ». Nous avons envoyé 115 demandes de connexion. Après confirmation, le prospect recevait une invitation pour participer à notre recherche. S'il l'acceptait, nous décidions d'une date et d'un endroit où se déroulerait la rencontre. Les 45 récits, d'une durée moyenne de 1 heure 35 minutes, comptabilisent un total de 71 heures 30 minutes d'enregistrement. Ces enregistrements ont été intégralement retranscrits en français en utilisant le programme *Dragon Professional 15*. Cette écoute nous a permis de déceler ce qui ne l'avait pas été lors de la rencontre : les structures, les modèles, les logiques d'action s'inscrivant dans la temporalité du narrateur.

Les communicants se répartissent sur ce que nous avons défini comme trois générations (Gen) : 15 ont commencé leur carrière avant l'apparition de l'internet, avant 1995 (Gen 1), 15 ont débuté après 1995 mais avant le développement des réseaux sociaux (Gen 2), 15 se sont lancés sur le marché du travail après 2005 (Gen 3). Ils sont identifiés en fonction de leur ancienneté : F1 à F26 et H1 à H19. Des 45 communicants, 29 ont un diplôme en communication : six de Gen 1, neuf de Gen 2 et quatorze de Gen 3. Les parcours professionnels permettent de couvrir un large éventail de secteurs d'activités lorsqu'on considère la totalité de leur carrière professionnelle, soit 113 expériences sectorielles (tableau 1).

Tableau 1 : Synopsis des expériences professionnelles des 45 communicants en 2019

Secteurs	Gen 1	Gen 2	Gen 3	Actuel	Avant	Total
Bancaire & finances	3	1	2	6	4	10
Pharma, cosmétique, santé	2	1	1	4	4	8
Retail & distribution	2	1	2	5	3	8
Divertissement & médias	1	1	1	3	3	6
Food	0	2	2	4	4	8
Industrie lourde, textile, plastiques	1	1	1	3	2	5
Transport & automobile	0	2	3	5	3	8
Telecom & informatique	3	1	1	5	3	8
ONG	1	2	1	4	6	10
Services (audit, RH, B2B, real estate)	2	3	1	6	5	11
Agence en RP, publicité ou média	0	0	0	0	31	31
Total	15	15	15	45	68	113

Nous avons travaillé sur des corpus à géométrie variable, analysant le corpus par entretien pour en définir les unités topiques, puis par regroupement de ces unités sur l'ensemble des entretiens. Les 5 différents niveaux d'analyse successifs (figure 1) dévoilent trois réalités : celle du contexte organisationnel, celle des trajectoires

professionnelles incluant les choix, les transitions, les démarches, les appuis, les moyens, et celle du récit proprement dit.



Figure 1. Chronologie des analyses appliquées au corpus

L'analyse diachronique permet d'obtenir une ligne du temps chronologique en démaillant les retours temporels. Elle livre des incidences singulières communes, imprévisibles et non contrôlables, intra et extra générationnelles liées à l'histoire sociale : crise pétrolière, crise de la dioxine, éclatement de la bulle internet, crise bancaire et attentats de Bruxelles. En somme, des événements externes à l'organisation liées aux pratiques prudentielles. En déconstruisant le corpus, l'analyse thématique fait apparaître des séquences nous permettant d'identifier les thèmes abordés par les communicants (tableau 2). La cartographie conceptuelle hiérarchise et valide des énoncés, structurant le corpus à la recherche du cheminement des raisonnements par communicant.

Tableau 2 : Structure de l'analyse thématique du corpus

	L'évolution des temporalités	L'évolution des technologies	L'évolution des attentes sociales
MACRO	Le rythme du temps social	Les défis de la transformation digitale	Le rôle de l'organisation face aux revendications de la société
MESO	L'évolution des temporalités organisationnelles	La transformation organisationnelle	Le rôle de la communication face à la pérennité de l'organisation
MICRO	La dynamique diachronique des parcours professionnels	La mutation des pratiques professionnelles	Le rôle du communicant face au poids de l'histoire et des usages

Dans un quatrième temps, après l'exclusion d'éléments politico-linguistiques, sociologiques ou appartenant au droit du travail, nous avons recherché les récurrences, similarités, différenciations, fréquences, séquences, correspondances et causalités dans la perspective de l'analyse comparative. Nous avons ainsi identifié 145 codes encodés dans un document Excel (le tableau 3 illustre certains codes du niveau micro) qui ont mené à la réalisation de la catégorisation (17 catégories). Saldana (2016) recommande la mémorisation analytique (*analytic memoing*) qui vise à amener une cohérence dans l'éclatement disparate du travail détaillé. Nous avons suivi sa suggestion de rédiger

l'image émergente pendant le procès d'encodage, de synthétiser et d'intégrer les idées au fil de la collecte des données et de la poursuite de l'analyse (Saldana, 2016, p. 80).

Tableau 3 : Récurrences des codes au niveau micro

Micro	Rôle de la communication : CODES	#	Rôle du communicant : CODES	#
	Stratégique	14	Stratégique	22
	Valeurs organisationnelles	23	Conseiller / challenger	18
	Pérennité	16	Managérial	5
	<i>Licence to operate</i> – réputation	34	Opérationnel	9
	Opérationnel	8	Dernier maillon	8
	Ventes / tactique	13	Informationnel	3
	Bénéfices	3	Agile	3
	<i>ROI</i> / valeur ajoutée	17	Pro-actif	12
	Changement	13	Réactif	5
	Évolution	39	Porte-parole	4
			Éducationnel	20
Micro	Communicant : CODES		Technologie : CODES	
	Stratégie communicationnelle	28	Médias traditionnels	19
	Relation communicant – CEO	53	Médias Shift	30
	Métier de communicant	62	Médias Mix	4
	Rôle managérial / stratégique	47	Porosité	14
	<i>Trial & error / Test & learn</i>	13	<i>Overload / chaos</i>	15
	(= agile)	27	Communication visuelle	11
	Formations – professionnali- sation	21	Réseaux sociaux	25
	Mentor/ <i>coaching</i>	19	<i>Fake news</i>	5
	Expérience Utilisateur / colla- borateur	14	<i>Big Data</i>	42
	Ambassadeur	33	IA – <i>automatisation</i> – roboti- sation	24
	<i>Empowerment - advocacy</i>	21	Direct Marketing / <i>Leads</i>	9
	Parler le même langage	25	<i>Funnel / CRM</i>	21
	Simplifier le langage	31	<i>ROI</i> – évaluation – <i>benchmarks</i>	
	<i>Business relevance</i>	20		
	<i>Award / prix / récompenses</i>			

Enfin, l'analyse discursive a établi des rapports d'interdépendance entre les parcours individuels et les structures sociales, aboutissant à l'élaboration de dynamiques sociales. L'analyse de discours appréhende les discours « comme de véritables faits de communication, des objets de transaction symbolique » (Brulois et Errecart, 2016, p. 8) : elle constitue une approche « qui se confronte nécessairement à la façon dont le locuteur, dans son discours, construit une identité, se positionne dans l'espace social et cherche à agir sur l'autre » (Amossy, 2010, p. 9) et vise à « rendre compte à la

fois des mutations de la communication et de la permanence d'enjeux symboliques » (Krieg-Planque et Oger, 2010, p. 95).

Ainsi, l'ensemble des entretiens biographiques est appréhendé comme une médiation entre trois ordres de réalité : historico-empirique ou parcours biographique vécu, psychique et sémantique ou totalisation subjective toujours en évolution de l'expérience vécue et discursive ou récit lui-même produit dans la relation dialogique de l'entretien (Bertaux, 1997).

3. Récits expérientiels et pratiques prudentielles

Nous analysons les récits expérientiels à l'aune des 3 thématiques organisationnelles méso : transformation organisationnelle, temporalité organisationnelle et pérennité organisationnelle (tableau 2). Ce sont les régulations internes, endogènes à l'organisation, influencées par les nouvelles réalités organisationnelles, exogènes à l'organisation, qui sont déterminantes pour le développement et la stabilisation de la phase IV du processus d'institutionnalisation de la profession de communicant qui en compte six, soit la théorisation et l'abstraction conceptuelle (Greenwood *et al.*, 2002, p. 115).

3.1. Transformation organisationnelle

La structure hiérarchique américaine *Top-Down* ou pression descendante a institutionnalisé la communication dans les organisations belges (van Ruler et Cotton, 2015). Nous la retrouvons dans différents récits qui placent la communication organisationnelle sous la direction d'un secrétaire général siégeant au comité de direction et responsable des relations avec la presse et les sponsors institutionnels, de la communication financière, incluant tous les rapports annuels, et des *public affairs*, soit des relations politiques et du lobbying (F1, F3, F4, F10, F14, F24, H4, H9).

Ces organisations sont structurées en silos avec des budgets annuels et des objectifs sur le temps court, moyen et long par département. Pour réduire l'incertitude, la dépendance aux ressources est institutionnalisée, pourvoyant le comité de direction (CODIR) d'un pouvoir incontesté et d'un contrôle de la totalité des activités de l'organisation, divisant pour mieux régner. En effet, chaque département qui dispose d'information et de données fonctionne comme une baronnie soucieuse de protéger son « capital » qu'il rapporte exclusivement au comité de direction, renforçant ainsi l'illusion de son pouvoir au sein de l'organisation. Or, Selznick (1949, p. 51) et Kanter (1983) défendaient déjà la nécessité de créer un sens commun partagé, compris et internalisé par tous dans l'organisation en neutralisant la tendance qu'a un acteur de défendre ses propres fonctions alors que son rôle est défini par le système organisationnel et qu'il doit s'identifier à l'organisation de sorte qu'en se défendant, il défende l'organisation.

Les récits soulignent une réelle nécessité de briser les silos entre les départements (Pickup, 2015 ; Quadriga-University, 2020) soit une volonté de déconstruction de sens, un *sensebreaking*, d'où doit émerger le besoin d'une nouvelle création de sens (Weick, 2003) car « le problème d'une scission entre la communication *corporate* et la communication des marques, soit la communication plutôt marketing, c'est cette approche en silo » (F22). L'ultime niveau de l'intervention de la communication interne est l'adoption d'un système par l'ensemble des utilisateurs de l'organisation, les amenant dans une approche coercitive à partager leurs fichiers, données et autres documents par-delà les départements, occasionnant ainsi la chute des silos (Pickup, 2015).

« Ici maintenant, c'est plus facile parce que nous avons tous été engagés pour un objectif clair. Et nous avons tous la même vision, celle qu'il faut casser les silos. Donc nous avons proposé d'organiser les départements comme si c'étaient des PME que nous avons institutionnalisés dans la mégastucture. » (F8)

Un autre élément complexe et perturbateur qui modifie considérablement les pratiques professionnelles est l'intelligence artificielle (IA). L'étude ECM2019 faisait état de 77,3 % des communicants de 46 pays européens qui estimaient que l'IA modifierait leur profession (Zerfass *et al.*, 2019, p. 60). Mais si presque 80 % des organisations ont lancé une transformation organisationnelle faisant usage d'une technologie disruptive, « seules 25 % de ces initiatives ont débouché sur la concrétisation de bénéfices tangibles par rapport aux objectifs initiaux » (Project Management Institute, 2019, p. 5). La solution avancée par le Project Management Institute pour améliorer ce ratio réside dans la création d'une culture qui soutient le management de projet tout en appréhendant l'impact de la technologie, ce qui implique des compétences liées à l'innovation, à la réactivité en réponse à l'agilité et au raisonnement critique qui renforceront des outils, des normes et des nouvelles approches pédagogiques, soit une approche normative. Mais nulle trace de l'apport de la communication comme médiateur et optimiseur dans la littérature managériale. Or, le concept de l'agilité peut se lire comme une réponse stratégique qui permet à la communication organisationnelle d'opérer dans un environnement sociétal de plus en plus volatil et incertain (van Ruler, 2015).

C'est ainsi que la communication des organisations se transforme de passive et exécutrice en conseillère du comité de direction (Johansson et Ottestig, 2011) : « C'était une nouvelle fonction qui répondait à une injonction d'introduire une approche professionnelle de la communication » (H1). Le rôle unidirectionnel de porte-parole utilisé par certains dirigeants comme le prolongement de leur pouvoir (Morillon, 2007) se mue en l'élaboration de la légitimité organisationnelle (Kaciaf et Legavre, 2011 ; Brulois et Errecart, 2016). Ceci implique une réelle écoute des acteurs, externes et internes, qui, depuis l'intronisation des plateformes sociales, ont

acquis un droit à la parole. « Il est donc important de développer les bonnes procédures pour simplifier ce qui est déjà complexe et qui ne cesse de se complexifier » (H14).

L'approche américano-centriste a également des éléments normatifs positifs. Si le rationalisme rigoureux du *reporting* se traduit par des activités mécanisées et formalisées qui facilitent les pratiques organisationnelles dans le quotidien du travail y compris au niveau des départements *public affairs* et communication, l'impact d'activités à risques entraîne l'attribution de certaines responsabilités communicationnelles, comme celles de la communication financière, au niveau du comité de direction (F16, F21, F24, H3, H5, H8, H10, H14).

« Lors de transactions boursières il est impératif de suivre certaines procédures de communication. Avant c'était le CFO qui s'en chargeait mais le trajet légal à suivre s'est complexifié : des procédures complexes et pas toujours transparentes. Ils ont donc cherché un directeur de la communication avec une sérieuse expertise dans le domaine de la communication financière et de la communication de crise. Si la direction se rendait compte du niveau de séniorité et d'expertise nécessaires, elle ignorait tout de ce qu'implique le fait d'introduire une véritable stratégie de communication dans une organisation. Être dans le comité de direction me permet d'apporter une nouvelle vision pour obtenir une narration organisationnelle plus en ligne avec ses valeurs. » (H8)

L'analyse du premier thème mène au constat que la professionnalisation de la communication va de pair avec deux caractéristiques des activités prudentielles : la complexité et le caractère incertain.

3.2. Temporalité organisationnelle

Si différents récits soulignent que tant le départ de dirigeants que la transformation d'un régime managérial impactent la stratégie de communication organisationnelle en place, ces événements impliquent une temporalité organisationnelle différente en fonction des objectifs de leurs acteurs : « tout se fait dans cette optique du court terme : de la succession rapide des CEO aux décisions de communication promotionnelle, je n'arrive plus à identifier de réflexion à long terme. » (F20) « Aujourd'hui, nous sommes dans une situation évolutive : il y a une telle croissance dans tous les secteurs qu'aucune organisation ne sera plus pareille dans cinq ans. Je crois que les décisionnaires en sont également conscients. » (H13)

Aussi le comité de direction et les unités business comparent les résultats qui viennent d'être obtenus à l'aune de ceux à obtenir dans maximum six mois. Ce regard sur le temps court souligne la position de supervision englobante et pérenne qu'occupe la communication organisationnelle mais aussi les sources de mécompréhension entre les acteurs.

« La discrédance [la différence] se situe, entre autres, dans la temporalité : les unités business ne font pas de plans à long terme. Aussi, si le département de communication présente une excellente stratégie sur le temps long, ça ne donnera pas l'impression à l'unité business d'être comprise ni d'être soutenue dans ses efforts de réalisation des performances. Il faut d'abord que le département de communication prouve sa valeur ajoutée avant que de pouvoir compléter les besoins de base business sur le temps court, avec des dimensions d'image et de réputation sur le temps long. » (H14)

Le second thème indique que les communicants sont tout à la fois dans l'immédiateté de la réaction face à des situations singulières et dans la temporalité plus lente des processus de changement. Ils sont « impliqués, mais détachés » (de La Broise et Brulois, 2010, p. 128) : conscients du monde en accélération qui ne permet pas de formaliser des décisions communicationnelles, ils réalisent que la transformation organisationnelle mène à beaucoup de frustrations car il n'est plus possible d'établir des plans stratégiques à long terme.

3.4. Pérennité organisationnelle

Nous constatons que les communicants prennent du recul par rapport à la complexité de leur environnement institutionnel, qu'ils gagnent en capacité stratégique en se professionnalisant ce qui doit leur permettre de construire des argumentaires en vue de convaincre les autres acteurs d'adopter ces nouvelles pratiques communicationnelles pour leur permettre de s'institutionnaliser (Beckert, 1999) et pour réduire le caractère incertain des situations singulières auxquelles est confrontée l'organisation.

« Je pense que c'est parce qu'on s'est rendu compte de l'importance de la communication. Il y a aussi la multiplication des canaux et toutes les possibilités d'avoir accès à l'information. Et donc les risques d'attaque, les risques d'avoir la réputation mise en danger se sont accrus. Et pour une organisation, ces risques d'une réputation écornée ont un impact sur les résultats financiers. » (F14)

C'est ici que se joue la position du communicant dans le jeu de pouvoir se situant au niveau du comité de direction (CODIR). Pour pouvoir peser sur les prises de décisions (ré)formatrices, le communicant doit disposer d'un mandat crédible délivré par le CODIR (F4, F18, F21, H1, H4, H9, H14). Une transposition normative des modèles structurels qui peut amener un changement institutionnel endogène visant à modifier les règles du jeu et à redéfinir les normes professionnelles (Leca, 2006) : « C'était une nouvelle fonction qui répondait à une injonction d'introduire une approche professionnelle de la communication » (H1). Mais ce changement institutionnel peut également répondre à l'isomorphisme mimétique : « Ce qui les a poussés à créer ce job ici à Bruxelles, c'est qu'il existait déjà à Paris au niveau mondial. » (F3) « Et donc

maintenant, au niveau européen, tous mes homologues font tous partie du comité de direction. Parce que ce sont des rôles qui sont cruciaux. » (F4)

La communication des organisations est mise en rapport avec la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) dans l'argumentation du rôle pivot qu'elle joue au sein de l'organisation et dans la démonstration de sa valeur ajoutée dans la chaîne de valeur (Kaplinsky et Morris, 2001) :

« Le responsable de la communication possède ou représente une ressource dont les dirigeants ont besoin. Il est donc nécessaire que le CODIR réalise qu'il est dépendant de la communication organisationnelle pour réussir dans son entreprise. » (H1)

Dans une optique de professionnalisation de la fonction, les communicants s'approprient le métalangage des affaires, optimisant leur compréhension du fonctionnement du CODIR, de ses prises de décisions et des enjeux qui sont pris en considération même s'il n'est pas toujours possible d'appréhender toutes les finesses des stratégies financières et d'investissement ou d'ingénierie (F8, F9, F10, F11, F15, F16, F21, H10, H12, H14, H16, H17). De même ils internalisent la littéracie des chiffres afin de démontrer leur valeur ajoutée et d'échanger d'égal à égal avec les départements des TIC, ventes et marketing.

Si le communicant ne peut démontrer sa valeur ajoutée (Pfeffer et Salancik, 1978) « il n'a aucun rôle à jouer et peut donc être ignoré. » (H1) Sans cette reconnaissance, il ne pourra pas construire la crédibilité nécessaire pour siéger au CODIR, n'obtiendra pas l'oreille des décideurs, sera réduit à un rôle exécutif et la communication organisationnelle ne pourra pas s'institutionnaliser. L'intégration du communicant au CODIR est un aspect important qui crédibilise le fonctionnement du communicant et légitime la position de la communication au sein de l'organisation (Zerfass *et al.*, 2015). Participer aux prises de décisions de la coalition dominante permet également l'optimisation du rôle de la communication dans l'organisation.

Siéger au CODIR permet de savoir et de comprendre ce qui se passe au sein de l'organisation. Participer à l'élaboration des réflexions stratégiques et des objectifs organisationnels et les comparer à la stratégie organisationnelle élaborée sur le long terme amène l'adoption d'une attitude proactive qui facilite, accélère et argumente les prises de décisions, protégeant l'organisation et lui assurant sa pérennité (F4, F6, F10, F12, F13, H1, H2, H14, H15, H18).

« Si vous ne me laissez pas assister au comité de direction, il y a plein de choses que je ne saurais pas : s'il se passe quoi que ce soit en interne ou en externe, ça c'est un truc, si vous ne me donnez pas accès au comité de direction, je ne vais jamais pouvoir identifier comment pallier le problème, je n'aurais jamais le temps de passer auprès de toutes les personnes du comité de direction pour avoir la bonne information ». (F4)

Faire la veille de l'environnement et analyser ce qui se passe en dehors de l'organisation permet au communicant d'identifier les opportunités et les dangers potentiels (F10, H19). Cela permet une mise à l'agenda de sujets de débat au sein du CODIR, tels des sujets sociétaux, ce qui élargit l'assise des processus décisionnels, mais également des recommandations stratégiques en temps de crises dans un rôle de conseil (F6, F10, F13, H13, H14, H15, H18).

Être intégré au CODIR permet au communicant d'adopter une posture éducationnelle (van Ruler *et al.*, 2004) afin de défendre la raison d'être de la communication dans l'organisation, d'expliquer en quoi elle sécurise la pérennité de l'organisation et pourquoi les valeurs organisationnelles doivent servir de garde-fou lors de la construction des messages, favorisant un positionnement organisationnel cohérent et consistant (F11, F18, F19, H19).

Nous constatons que pour consolider la pérennité de l'organisation, la communication conviée à siéger avec la coalition dominante est constamment confrontée à des problèmes complexes et singuliers non formalisables, soit des problèmes à dimension prudentielle.

4. Discussion

Les systèmes relationnels soit les interactions structurées connectées aux réseaux de positions sociales où règles et croyances sont codées soulignent la présence de propriétés transformationnelles à caractère permanent et stable de l'institutionnalisation de la communication dans l'organisation vont de pair avec deux pierres d'angle du processus d'institutionnalisation : la crédibilité et la légitimité. Les systèmes symboliques soit « l'ensemble des règles, des valeurs et des normes, des classifications, des représentations, des cadres, des schémas, des prototypes et des scripts utilisés pour guider le comportement » (Scott, 2014, p. 97) sont simultanément externes aux acteurs et internalisés par les acteurs comme cadres et croyances cognitifs (Hercheui, 2011) pour réduire l'incertitude. Ces deux systèmes soulignent la présence de propriétés transformationnelles à caractère permanent et stable de l'institutionnalisation de la communication dans l'organisation.

Nous avons classé les activités vecteurs de changement rencontrées dans les récits en fonction de ces deux systèmes (tableau 4). Nous identifions que celles relevant des systèmes relationnels comportent les éléments propres aux pratiques à caractère prudentiel : elles sont singulières et non formalisables, complexes et comportent une forte dose d'incertitude. Elles permettent d'optimiser la réflexion délibérative et d'élargir le potentiel d'efficacité dans l'accompagnement de l'organisation de l'environnement dès lors que le communicant participe au CODIR. Les activités qui relèvent des systèmes symboliques réduisent l'incertitude en opérationnalisant, standardisant et régulant les processus communicationnels. Si elles valorisent les pratiques communicationnelles, elles ne présentent pas de caractéristiques prudentielles et n'impactent pas le rôle du communicant dans le jeu de pouvoir.

Tableau 4 : classification des changements

Relationnel		
Changement	Réponse de l'organisation	Effet sur l'institutionnalisation
Nouveau CEO	Accompagnement de la transformation structurelle	Remise en question du rôle de la communication et de la fonction
Crise	Recrutement et consolidation du système de gouvernance	Crédibilité de la communication et légitimation de la fonction
Introduction de l'approche agile	Suppression des silos et gestion de la transformation structurelle	Consolidation du rôle et de la fonction
Introduction en Bourse	Accompagnement du système de gouvernance	Consolidation du rôle et de la fonction
Symbolique		
Changement	Réponse de l'organisation	Effet sur l'institutionnalisation
Nouveau CFO	Introduction de l'utilisation d'indicateurs de performances (IP)	Reconnaissance du rôle et de la fonction
Activités sur les réseaux sociaux	Réflexion <i>sensemaking</i> , stratégie narrative	Mise en place et opérationnalisation des contenus
Rapports annuels (finances, CSR, durabilité)	Standardisation de l'utilisation de critères d'évaluation et d'IP	Valorisation des pratiques communicationnelles

Conclusion

En devenant des acteurs actifs dans les jeux de pouvoir organisationnels et en disposant d'une certaine indépendance, les communicants sont à même de guider de manière autonome l'institutionnalisation de la communication organisationnelle par rapport aux autres fonctions organisationnelles (Sandhu, 2009).

La négociation de cette prise d'autonomie est toutefois tributaire du degré de crédibilité dont jouit le communicant au sein de son organisation. La crédibilité n'est jamais acquise car elle se construit en fonction des situations et contextes organisationnels, eux-mêmes en constante transformation. Elle est liée à l'authenticité, valeur réclamée par la société et qui fait partie intrinsèque de la communication organisationnelle au même titre que l'intérêt public, le dialogue, la confiance, la transparence et l'éthique (d'Almeida et Carayol, 2014).

Autre composante de la crédibilité : la fiabilité qui résulte des compétences professionnelles du communicant, de son savoir et savoir-faire, de son savoir-être et de ses capacités relationnelles. Le résultat de la consolidation de la crédibilité du communicant est qu'elle renforce sa responsabilité et la présence de la communication dans toutes les activités organisationnelles. Sa réputation interne y contribue aussi.

Les répondantes et répondants nous ont décrit les changements qui favorisent le processus d'institutionnalisation et un frein intergénérationnel lié à la crédibilité. S'ils ont à prouver leurs compétences communicationnelles au même titre que leurs collègues, ils ont également à démontrer la raison d'être et la valeur-ajoutée de leur fonction, ce qui, d'une part, est paradoxal étant donné qu'ils ont été recrutés pour la remplir et, d'autre part, rend leurs tâches plus complexes et laborieuses que celles de leurs collègues. Mais dès l'instant où raison d'être et valeur ajoutée sont acquises et reconnues, c'est l'ensemble de l'organisation qui en bénéficie. De là, le caractère ardu et parfois éprouvant de l'acquisition de cette crédibilité nécessaire dans le cheminement vers l'institutionnalisation. Nous retrouvons ici le cœur même de la problématique de la communication : une discipline avec ses spécificités que tout le monde s'imagine maîtriser naturellement car « tout le monde communique ». Or, comme toute discipline, elle comprend son propre triptyque composé de savoirs, savoir-être et savoir-faire.

Rejoignant Domenget et Michel pour qui la légitimité consiste à « être jugé assez crédible pour participer aux choix stratégiques en amont de la communication » (2014, p. 177), 22 communicants des 45, soit neuf Gen 1, dix Gen 2 et trois Gen 3, sont en position de légitimer leur fonction et le rôle de la communication au sein de l'organisation aux yeux des dirigeants parce qu'ils ont eu la possibilité de démontrer l'impact économique de l'investissement en communication interne et externe sur le temps long. Nous avons pu identifier deux trajectoires distinctes qui permettent d'accéder à cette position hiérarchique d'acteur actif au sein du CODIR : le recrutement à cette fonction institutionnellement ancrée dans l'organigramme de l'organisation parce que la communication contribue à la réalisation d'une fédération entre direction et collaborateurs autour des valeurs organisationnelles (Fourrier *et al.*, 2010), ou le recrutement à un niveau décisionnaire lié à une crise qui, souvent, active les pressions de l'opinion publique, poussant les décideurs à prouver la légitimité sociale de l'organisation dans l'esprit du grand public. Ces trajectoires nous mènent à conclure qu'au plus la fonction communicationnelle se pare d'activités prudentielles, au plus crédible et légitime elle devient.

Ainsi, nous constatons que sous la pression coercitive des technologies et mimétique des concurrents, les dirigeants décident de déléguer la gestion des nouveaux processus de transformation organisationnelle aux communicants parce qu'elle va de pair avec l'adoption de nouvelles habitudes de travail incluant des pratiques communicationnelles. En internalisant les compétences pédagogiques nécessaires aux approches agiles qui font de la communication organisationnelle une fonction managériale (Chauvin, 2010) et en institutionnalisant les nouvelles pratiques communicationnelles par le biais de relations de travail transversales (Lépine, 2009), les communicants participent à la légitimation de leur fonction.

La professionnalisation permet donc aux communicants d'élargir leur potentiel d'efficacité (Sharpe, 2000 ; Sinaga et Callison, 2008) en optimisant leur réflexion délibérative, soulignant par leur prudence leur engagement organisationnel

(Champy, 2014 ; Maas et Domenget, 2018). Nous retrouvons donc dans les pratiques communicationnelles professionnelles, la double définition de Champy (2017) alliant le mode de pensée aristotélicien de prudence dans les situations organisationnelles singulières, complexes et donc incertaines, à la sagesse pratique qui réfute les routines mécaniques et les procédures formalisées afin de faire face aux opportunités et aux menaces. Ce sont ces particularités, partagées par les 45 communicants à des degrés variés et liées à la crédibilité et à la légitimité, qui permettent d'identifier le niveau d'institutionnalisation de la fonction dans l'organisation.

Bibliographie

- Amossy, R. (2010). *La Présentation de soi. Éthos et identité verbale*. Paris : Presses universitaires de France.
- Bannerman, S. et Haggart, B. (2015). Historical Institutionalism in Communication Studies. *Communication Theory*, 25, 1-22.
- Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. *Organization Studies*, 20(5), 777-800.
- Bertaux, D. (1997). *Les Récits de vie*. Paris : Nathan.
- Brulois, V. et Errecart, A. (2016). La communication organisationnelle vue par ses acteurs : entre identité professionnelle et identité discursive. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1-17. Doi : <https://doi.org/10.4000/rfsic.2027>
- Callison, C. (2009). Do PR Practitioners Have a PR Problem?: The Effect of Associating a Source with Public Relations and Client-Negative News on Audience Perception of Credibility. *Journal of Public Relations Research*, 13(3), 219-234. Doi : https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1303_2
- Carayol, V. (2000). Pour une approche communicationnelle de la qualité. *Communication & Organisation*, 17, 238-255. Doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2373>
- Champy, F. (2011). Typologie générale des activités professionnelles. Dans F. Champy, *Nouvelle théorie sociologique des professions*. Coll. Le lien social (pp. 145-165). Paris : Presses universitaires de France.
- Champy, F. (2014). Faut-il parler de déprofessionnalisations au pluriel ? Tentative de thématization de deux processus de remise en cause de pratiques professionnelles. *Recherche & Formation*, 75, 133-146. Doi : <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.2191>

- Champy, F. (2017). Décrire des activités prudentielles pour aider à les réhabiliter ? Enjeux théoriques et pratiques d'enquêtes qualitatives sur la prise en charge de malades précaires dans les permanences d'accès aux soins de santé en France. *Recherches Qualitatives*, 36(2), 153-172. Doi : <https://doi.org/10.7202/1084442ar>
- Chauvin, D. (2010). La fonction « communication interne » en crise ? *Communication & Organisation*, 38, 147-170. Doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1476>
- Chaxel, S., Fiorelli, C. et Moity-Maïzi, P. (2014). Les récits de vie : outils pour la compréhension et catalyseurs pour l'action. *Interrogations*, 17, 1-14. <https://hal.science/hal-01189838/document>
- Cotton, A.-M. (2021). *Les professionnels de la communication : regards réflexifs sur les mutations des pratiques et normes professionnelles dans les organisations en Belgique*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Bordeaux-Montaigne, 9 avril 2021.
- Cutlip, S. et Center, A. (1978). *Effective Public Relations: 5th Edition*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cutlip, S., Center, A. et Broom, G. (1994). *Effective Public Relations: 7th Edition*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- d'Almeida, N. et Carayol, V. (2014). La communication organisationnelle, une question de communauté. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4. Doi : <https://doi.org/10.4000/rfsic.870>.
- David, P. (2004). Extending Symmetry: Toward a Convergence of Professionalism, Practice, and Pragmatics in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 185-211.
- de La Broise, P. et Brulois, V. (2010). La communication interne aux prises avec la professionnalisation. *Revue de communication sociale et publique*, 3(4), 123-134. Doi : <https://doi.org/10.4000/communiquer.1584>
- DiMaggio, P. et Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. et Powell, W. (1991). Introduction. Dans W. Powell et P. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 1-38). Chicago: University of Chicago Press.
- Dodier, N. (2001). Une éthique radicale de l'indexicalité. Dans M. de Fornel, R. Ogien et L. Quéré, *L'Ethnométhodologie. Une sociologie radicale* (pp. 315-330). Paris : La Découverte.

- Domenget, J.-C. et Michel, J.-L. (2014). Le métier de référenceur est-il pérenne et légitime en communication ? *Communication & Professionnalisation*, 2, 161-179. Doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi2.393>
- Dudouet, F.-X., Mercier, D. et Vion, A. (2006). Politiques internationales de normalisation. Quelques jalons pour la recherche empirique. *Revue française de science politique*, 56(3), 367-392. Doi : <https://doi.org/10.3917/rfsp.563.0367>
- Ehling, W. (1992). Public Relations Education and Professionalism. Dans J. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 439-481). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fawkes, J. (2015). *Public Relations Ethics and Professionalism. The Shadow of Excellence*. London and New York: Routledge.
- Fourrier, C., Martin-Juchat, F. et Lépine, V. (2010). Y a-t-il un modèle de communication dominant dans les organisations ou une hybridation dans les pratiques des communicants ? *Actes du 17^e congrès de la SFSIC, Au cœur et aux lisières des SIC* (pp. 437-443). Dijon : SFSIC.
- Gassmann, O. et Enkel, E. (2006). Open Innovation. *Zeitschrift Führung+ Organisation*, 75(3), 132-138.
- Gili, G. (2005). *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editions.
- Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45, 58-80.
- Grunig, J. (2000). Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 23-48.
- Gupta, S. (2007). Professionalism in Indian Public Relations and Corporate Communication: An Empirical Analysis. *Public Relations Review*, 33, 306-312.
- Hercheui, M. (2011). The Institutionalization of Virtual Communities: How Institutional Carriers Influence Online Governance Structures. *ECIS 2011 Proceedings* (pp. 1-12). Helsinki.
- Hughes, E. C. (1997). *Le Regard sociologique. Essais choisis*, Paris : Éditions de l'EHESS.
- Johansson, C. et Ottestig, A. (2011). Communication Executives in a Changing World: Legitimacy beyond Organizational Borders. *Journal of Communication Management*, 15(2), 144-164.

- Kaciaf, N. et Legavre, J.-B. (2011). Communication, organisation, changement : associer pour mieux comprendre. Dans N. Kaciaf et J.-B. Legavre, *Communication interne et changement* (pp. 5-30). Paris : L'Harmattan / Pepper.
- Kanter, R. (1983). Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management. *Human Resource Management*, 22, 9-21.
- Kaplinsky, R. et Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton: International Development Research Centre (IDRC)
- Kim, Y. et Choi, Y. (2003). Ethical Standards Appear to Change with Age and Ideology: A Survey of Practitioners. *Public Relations Review*, 29(1), 79-89.
- Krieg-Planque, A. et Oger, C. (2010). Discours institutionnels : perspectives pour les sciences de la communication. *Mots. Les langages du politique*, 94, 91-96. Doi : <https://doi.org/10.4000/mots.19870>
- Lages, C. et Simkin, L. (2003). The Dynamics of Public Relations: Key Constructs and the Drive for Professionalism at the Practitioner, Consultancy and Industry Levels. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 298-328.
- Leca, B. (2006). Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néoinstitutionnalisme sociologique. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 67-86.
- Lépine, V. (2009). La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante. La communication des cadres de santé. *Communication & Organisation*, 36, 96-107. Doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.941>
- Lieber, P. (2005). Ethical Considerations of Public Relations Practitioners: An Empirical Analysis of the TARES Test. *Journal of Mass Media Ethics*, 20(4), 288-304.
- Maas, E. et Domenget, J.-C. (2018). Professionnalisation des dircoms : un modèle qui passe par l'atypie. *Communication & Professionnalisation*, 7, 125-146. Doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.v0i7.1093>
- March, J. et Olsen, J. (1983). The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- Marston, J. (1968). Hallmarks of a Profession. *Public Relations Journal*, 24(7), 8-10.
- McKie, D. et Willis, P. (2015). Advancing Tendencies? PR Leadership, General Leadership, and Leadership Pedagogy. *Public Relations Review*, 41, 628-635.
- Meyer, J. et Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

- Mezzena, S. (2018). *De Schön à Dewey : connaissance et professionnalité dans l'activité des éducateurs*. Paris : L'Harmattan.
- Mezzena, S. et Stroumza 1, K. (2012). Des enquêtes pratiques à la connaissance dans les accomplissements : place des éducateurs, des chercheurs et des théories dans une recherche en éducation spécialisée. *Pensée plurielle*, 2, 175-189. Doi : <https://doi.org/10.3917/pp.030.0175>
- Morillon, L. (2007). Nomadisme du modèle marketing, quelle appropriation dans les recherches actions en communication organisationnelle ? *Communication & Organisation*, 31, 214-227. Doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.214>
- Niemann-Struweg, I. et Meintje, C. (2008). The Professionalism Debate in South African Public Relations. *Public Relations Review*, 34(3), 224-229.
- North, D. C. (2005). The Contribution of the New Institutional Economics to an Understanding of the Transition Problem. Dans *Wider Perspectives on Global Development. Studies in Development Economics and Policy*. London: Palgrave Macmillan. Doi : https://doi.org/10.1057/9780230501850_1
- Pfeffer, J. et Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pickup, A. (2015, Mars 3). *Big Data, Big Disruption. Big Data is set to Disrupt the Communication Profession*. Récupéré sur <https://communication-director.com/>: <https://communication-director.com/issues/anticipation-and-disruption/big-data-big-disruption/>
- Pieczka, M. (2000). Objectives and Evaluation in Public Relations Work: What Do They Tell Us About Expertise and Professionalism? *Journal of Public Relations Research*, 12(3), 211-233.
- Project Management Institute. (2019). *L'Avenir du travail. Ouvrir la voie avec le PMTQ*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Quadriga-University. (2020, Mars). *Quadriga University of Applied Sciences Berlin*. Récupéré sur [Quadriga-university: https://www.quadriga-university.com/en](https://www.quadriga-university.com/en)
- Saldana, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications.
- Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2): *Institutionalization of Strategic Communication Theoretical Analysis and Empirical Evidence*, 72-92.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organization. Ideas, Interests, and Identities* (4th Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Serini, S. (1993). Influences of the Power of Public Relations Professionals in Organizations: A Case Study. *Journal of Public Relations Research*, 5(1), 1-25.
- Sharpe, M. (2000). Developing a Behavioural Paradigm for the Performance of Public Relations. *Public Relations Review*, 20(3), 345-361.
- Sinaga, S. et Callison, C. (2008). Credibility of PR Practitioners: The Impact of Professional Journalism Background on Trustworthiness, Expertness, and Homophily Evaluations. *Public Relations Review*, 34(3), 291-293.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Teh Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thelen, K. (1999). Historical Institutionalism in Comparative Politics. *Annual Review of Political Science*, 2, 369-404. Doi : <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.369>
- Tolbert, P. et Zucker, L. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Tolbert, P. et Zucker, L. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. Dans S. Clegg, C. Hardy et W. Nord, *Handbook of Organizational Studies* (pp. 175-190). London: Sage Publications.
- Townley, B. (2002). The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 45, 163-179.
- Valentini, C. (2009). Looking for Institutionalization - Italian Public Relations and the Role of Credibility and Professionalism. Dans K. Yamamura, *Research that Matters to the Practice. 12th Annual International Public Relations Research Conference* (pp. 650-666). Miami: University of Miami.
- van Ruler, B. (2015). Agile Public Relations Planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review*, 41(2), 187-194.
- van Ruler, B. et Cotton, A.-M. (2015). Netherlands and Belgium. Dans T. Watson, *Western European Perspectives on the Development of Public Relations* (pp. 89-106). New York: Palgrave Macmillan.

- van Ruler, B., Verčič, D., Bütschi, G. et Flodin, B. (2004). A First Look for Parameters of Public Relations in Europe. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 35-63.
- Vrancken, D. (2020). Politique sociale d'intervention. Accompagnement sans fin et pratiques prudentielles. *L'Observatoire*, 103, 5-8.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe: Free Press.
- Weick, K. E. (2003). Sense and Reliability. A Conversation with Celebrated Psychologist Karl E. Weick. Interview by Diane L. Coutu. *Harvard Business Review*, 81(4), 84-90.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D. et Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022. Exploring Diversity and Empathic Leadership, CommTech and Consulting in Communications. Results of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. et Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. Doi : <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. et Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating Communication Value through Listening, Messaging and Measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: Helios Media.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. et Tench, R. (2019). *European Communication Monitor 2019. Exploring Trust in the Profession, Transparency, Artificial Intelligence and New Content Strategies. Results of a Survey in 46 Countries*. Berlin: Quadriga Media Berlin.