

**Tour d'horizon et retour critique sur les
typologies de rôles et de compétences des
responsables de la communication produites
entre 1982 à 2022**

Anne-Marie Cotton
professeure
Arteveldehogeschool
am.cotton@arteveldehs.be

François Lambotte
professeur
Lasco, UCLouvain
francois.lambotte@uclouvain.be

Résumé

Dans le cadre de ce numéro anniversaire, nous proposons de revenir sur les typologies issues de la littérature scientifique et d'interroger leur rôle dans l'institutionnalisation des fonctions et compétences des professionnel·le·s de la communication. Nous réalisons un historique de l'évolution des typologies depuis un demi-siècle. Cet état de l'art met en exergue l'élargissement progressif des compétences et rôles endossés par les professionnel·le·s de la communication et dans un second temps l'épaisseur des compétences - tant humaine que réflexive - qui a enrichi les typologies plus récentes. Dans la discussion, nous nous questionnons sur la façon dont cette évolution du spectre des compétences se reflète dans la diffusion des résultats de l'enquête annuelle du European Communication Monitor (de 2008 à 2018) qui bénéficie d'une grande notoriété auprès des professionnels. Nous constatons la domination de la figure d'excellence stratégique en communication dans ces discours et prôtons une plus grande diversité dans les typologies mises en lumière auprès des professionnels en juste miroir de la diversité de leurs réalités.

Mots-clés : rôles du communicant, compétences du communicant, typologie, European Communication Monitor, état de l'art

Abstract

In this anniversary issue, we propose to revisit the typologies derived from scientific literature and examine their role in the institutionalization of the roles and competencies of communication professionals. We provide a historical overview of the evolution of these typologies over the past fifty years. This literature review highlights the progressive expansion of the skills and roles assumed by communication professionals and, subsequently, the depth of competencies—both human and reflexive—that have enriched more recent typologies. In the discussion, we explore how this evolution in the spectrum of competencies is reflected in the dissemination of the annual survey results from the European Communication Monitor (from 2008 to 2018), which are highly regarded by professionals. We observe the predominance of the figure of strategic excellence in communication within these discourses and advocate for greater diversity in the typologies highlighted to professionals, reflecting the diversity of their realities.

Keywords: communicator's roles; communicator's competencies; typologies; European Communication Monitor; state of the art

Introduction

Dans le cadre de ce numéro anniversaire du réseau dédié à la professionnalisation de la communication, nous proposons de revenir sur les typologies de rôles des professionnel·le·s issues de la littérature scientifique depuis la fin des années 1970. Nous abordons les rôles joués par les responsables de la communication et nous rejoignons Katz et Kahn (1978) pour qui le rôle organisationnel est une abstraction - un ordre conceptuel imposé par l'observateur aux nombreuses activités différentes des individus dans les organisations ainsi qu'aux « actions récurrentes d'un individu, liées de manière appropriée aux activités répétitives d'autres personnes de façon à produire un résultat prévisible » (1978, p.189). Les caractéristiques du rôle d'un·e professionnel·le de la communication convergent vers la compétence professionnelle, la reconnaissance des obligations envers les autres membres de la profession et l'engagement à servir et non à nuire au bien-être public (Cutlip et Center, 1978, p. 581). Ces caractéristiques ont servi de point de départ à Grunig et Hunt (1984) qui, sur la base de leurs recherches en sciences sociales et auprès des chercheurs-enseignants en relations publiques aux États-Unis, ont défini cinq caractéristiques de la professionnalisation veillant à lui associer le corpus de connaissances et le rôle de l'enseignement comme vecteur de transmission des nouveaux savoirs : 1) Un ensemble de valeurs professionnelles qui comprend l'engagement à servir les autres comme étant plus important que la réalisation de gains économiques personnels, et le besoin d'autonomie, soit prévaloir ce qui est socialement juste plutôt que financièrement favorable ; 2) L'adhésion à une organisation professionnelle reconnue ; 3) L'adhésion aux normes professionnelles ; 4) Une tradition académique associée à un corpus de connaissances établi ; 5) Des compétences techniques acquises pendant une période de formation professionnelle déterminée (Ehling, 1992, p. 442).

Une typologie crée une construction mentale, réalisée dans le but de former des connaissances (Eliaeson, 2002, p. 38). Weber lui-même a écrit que le type idéal « sert de port jusqu'à ce que l'on ait appris à naviguer en toute sécurité dans la vaste mer des faits empiriques » (cité dans Eliaeson, 2002, p. 49). Les types idéaux ne sont pas censés représenter « la meilleure forme », ils servent à souligner la relativité des significations culturelles (Alvesson et Sköldbberg, 2000), ce sont des concepts logiquement construits qui doivent passer le test de l'adéquation empirique. Le terme « idéal » fait référence au fait qu'une typologie, en tant que telle, ne peut être trouvée dans la réalité.

Une typologie n'est pas censée refléter la réalité à l'identique. Cependant, elle n'a aucune valeur si elle ne peut pas être utilisée pour donner un sens au monde réel. Chaque fois qu'une typification des actions habituelles d'un groupe d'acteurs émerge, l'institutionnalisation de ce domaine progresse, car les organisations établissent des règles qui servent leurs propres objectifs tout en maintenant la conformité entre elles (Berger et Luckmann, 1967). Du point de vue sociologique, l'institutionnalisation est un processus de construction sociale reposant sur une certaine logique d'action

collective (Jepperson, 1991, p. 148). Les typologies participent à la construction sociale de l'identité professionnelle des responsables de la communication et servent de points de référence utilisés dans la pratique professionnelle, les enseignements et la recherche. Toutefois, il n'existe à notre connaissance pas d'article faisant la comparaison et la synthèse des typologies. Nous profitons de ce numéro pour réaliser un historique des typologies et questionner leur évolution au cours du temps car explorer l'institutionnalisation à travers les typologies de rôles des professionnel·le·s, c'est se pencher sur les divers jeux d'ombres et de lumières que les différentes organisations et associations professionnelles ou académiques créent à travers leurs discours sur les compétences légitimes ou légitimées, réelles ou aspirationnelles, valorisées ou cachées des responsables de la communication.

À travers cet article, nous réalisons un historique de l'évolution des typologies de rôles depuis presque un demi-siècle. Ce travail, d'abord réalisé dans le cadre de la thèse de doctorat de la co-auteurice de cet article (Cotton, 2021), est enrichi d'autres typologies notamment issues du monde francophone des SIC (Baillargeon *et al.*, 2013). L'état de l'art réalisé met en exergue l'élargissement progressif, l'étendue, des compétences et rôles propres aux professionnel·le·s de la communication et dans un second temps l'épaisseur des compétences tant humaines que réflexives qui a enrichi les typologies plus récentes. La méthode adoptée pour réaliser cet état de l'art s'apparente à la revue narrative qui privilégie une approche inductive et itérative. La revue narrative permet de dresser un bilan des connaissances disponibles sur un sujet précis à partir de la littérature pertinente, sans reposer sur un processus méthodologique systématique (Bertrand *et al.*, 2014).

Dans la discussion, nous proposons de confronter cet état de l'art sur les typologies aux discours et publications portant sur la figure du professionnel de la communication présents dans les enquêtes annuelles du European Communication Monitor (ECM). En effet, l'étude pan-européenne joue un rôle prégnant dans le champ de la communication et surtout auprès des professionnel·le·s de la communication depuis son lancement en 2007. Étant donné cette visibilité, nous pensons pertinent de comprendre comment ces discours reflètent l'évolution des typologies de rôles telles que présentées dans l'article.

À l'aune de ce double regard, nous souhaitons comprendre comment les recherches produisant des typologies de rôles et de compétences des professionnel·le·s participent au processus d'institutionnalisation de ces rôles dans la pratique professionnelle de la communication des organisations.

1. Revue de la littérature

Pour faciliter la lecture, notre revue de la littérature est organisée en deux parties, l'une portant sur les travaux dits fonctionnalistes et centrés sur les réalités professionnelles anglo-saxonne et américaine, et l'autre portant sur les écrits socio-constructivistes et

centrés sur les réalités d'Europe continentale. L'approche fonctionnaliste « permet de diffuser les résultats de performance ou encore d'améliorer la circulation de l'information » (Morillon, 2011, p. 236) en visant « à comprendre la communication dans les organisations en décrivant la fonction et la nature des messages qui y circulent » (Parent, 2004, p. 4). Cette approche permet de définir l'autorité formelle du dirigeant, son contrôle des ressources organisationnelles et son influence sur la communication et le changement (Peters, 1978) tout en simplifiant la complexité de l'organisation. Elle la décrit d'une part comme un ensemble de règles qui définissent les fonctions, les activités et les tâches organisationnelles, et d'autre part comme un ensemble de mécanismes plus ou moins sophistiqués qui visent la réalisation d'un équilibre avec son environnement (Morgan, 2011). Toutefois, elle n'explique pas « comment ces macro-actions se traduisent en nouveaux comportements [ni ne précise] que le dirigeant est aussi un micro-acteur, limité dans ses capacités cognitives et communicationnelles » (Giroux, 1993, pp. 13-14). L'approche socio-constructiviste « permet de faire entrer l'univers des représentations dans le champ de la recherche scientifique et vise à comprendre les modalités de la production de sens dans le monde de la complexité » (Daynac, 2002, p. 6).

La figure 1 représente les publications développant ou discutant de typologies de rôles et de compétences depuis la fin des années 1970 jusqu'à nos jours. Cette liste ne prétend pas être exhaustive mais elle reprend les travaux qui ont dominé le champ. On peut observer sur le schéma une domination des travaux dits fonctionnalistes tant par leur nombre que par leur taux de citation (voir # sur la figure 1) selon Google Scholar. La bascule et l'émergence des travaux socio-constructivistes est provoquée par le début des travaux européens (European Body of Knowledge, EBOK) en 1998.

1.1. L'approche fonctionnaliste : centrée sur la stratégie et orientée vers le top management

La dualité des rôles stratège - technicien

La perspective fonctionnaliste pose que « la communication sert à diriger, à coordonner et à réguler les activités des membres de l'organisation » (Chaouky, 2005, p. 63) sans questionner « le statut ontologique, l'origine et le maintien de l'organisation » (Taylor, 2011, p. 12).

“The roles that public relations practitioners enact are at the nexus of a network of concepts affecting professional achievements of practitioners, structures and processes of the function in organizations, and organizational capacities to dominate or cooperate with their environments.” (Dozier, 1992, p. 327)

La théorie des rôles du praticien développée par Dozier et Broom (1995 ; 2006) reste la pierre angulaire d'une grande partie de la recherche tant étasunienne qu'européenne sur les rôles du praticien (Tench et Moreno, 2015 ; Wienand, 2003 ; Zeffass, 1998). Sur la base de leurs recherches portant sur les pratiques en relations publiques en 1979 et reprises en 1991 dans une perspective comparative, Dozier et Broom (1995) ont été parmi les premiers à souligner la valeur théorique et empirique du rôle organisationnel de la communication. Pour ces auteurs, les deux rôles identifiés - manager et technicien - sont des indicateurs du pouvoir joué par la communication au sein de l'organisation, du degré de participation à l'élaboration et à la prise de décision (Dozier et Broom, 1995). Les rôles indiquent la participation à la prise de décision stratégique de la coalition dominante par le département des relations publiques (manager) ou l'exécution des décisions prises par les membres du comité de direction, le CoDir (technicien) (Broom et Dozier, 1986 ; Dozier, 1986). Ces rôles sont liés à l'analyse de l'environnement (Dozier, 1990), à la gestion des enjeux (Lauzen, 1994) et aux modèles des pratiques des relations publiques (Grunig et Grunig, 1989). Ils définissent le salaire des responsables des relations publiques et contribuent à leur degré de satisfaction professionnelle (Broom et Dozier, 1986). Sur les 1700 caractéristiques individuelles des 283 organisations examinées dans le cadre de l'étude sur l'Excellence (Grunig, 1989 ; Grunig et Gruning, 1992), la caractéristique du savoir liée au rôle de manager est le corrélat le plus puissant de l'Excellence dans la gestion des relations publiques et de la communication. Le rôle de technicien influence quant à lui le débat empirique et normatif lié à la discrimination des genres dans les pratiques professionnelles, ce rôle étant majoritairement endossé par des femmes (Dozier *et al.*, 1983). Tel que Dozier et Broom en conçoivent le concept et l'opérationnalisation, chaque praticien ne des relations publiques exerce des activités relevant à la fois du rôle de gestionnaire et

de technicien. Les activités des deux rôles sont différentes, mais ne s'excluent pas mutuellement ni ne s'opposent pas.

Dozier et Broom (1995) mentionnent quatre rôles en relations publiques : le facilitateur du processus de résolution de problèmes, le prescripteur expert, le facilitateur de communication, et le technicien en communication. Le facilitateur du processus de résolution de problèmes aide la direction à résoudre les problèmes de relations publiques de manière collaborative, tandis que le prescripteur expert dicte les actions à suivre. Le facilitateur de communication sert d'intermédiaire entre la direction et les publics clés, et le technicien en communication fournit des services techniques une fois les décisions prises. Toutefois, deux rôles majeurs émergent : le manager et le technicien (Dozier, 1992).

Leichty et Springston (1996) remettent en question la dichotomie traditionnelle des rôles de gestionnaire et de technicien en relations publiques, suggérant quatre rôles différents : généralistes, internes, hors cadre, et gestionnaires traditionnels. Les gestionnaires prennent des décisions stratégiques et sont responsables des résultats des programmes, se concentrant sur des décisions à long terme plutôt que sur la résolution de problèmes techniques. Malgré cela, la dichotomie gestionnaire-technicien est souvent maintenue, certains auteurs affirmant que les autres rôles sont liés aux activités techniques. Moss et Green (2002) soulignent que le communicant doit non seulement conseiller, planifier, budgéter, superviser, et évaluer, mais le technicien en communication est souvent vu comme moins valorisé. Gregory (2016) distingue le technicien, non impliqué dans les décisions, du manager en communication, qui planifie, gère, conseille, et prend des décisions politiques.

Rôles et contingences socio-économiques

Dans leurs travaux portant sur les dynamiques d'institutionnalisation de la fonction, Swerling et Sen (2009) ont comparé la fonction de communication dans les organisations à celle d'autres fonctions comme la finance et les ressources humaines en utilisant cinq indicateurs : le maintien d'une ligne de reporting avec le PDG ; l'amélioration des perceptions de la direction générale ; l'intégration avec les autres fonctions managériales ; l'établissement de méthodes d'évaluation qui quantifient les résultats ; et la dualité du rôle de communicant ou de la communicante. Ils concluent que les rôles stratégiques conduisent à une meilleure acceptation de la fonction communication au sein des organisations. Argenti *et al.* (2005) soutiennent que les responsables de la communication stratégique renforcent la stratégie de l'entreprise et interprètent les réponses des parties prenantes pour améliorer cette stratégie. L'étude sur l'Excellence de Grunig et son équipe (1989) a abouti à la théorie de l'Excellence, identifiant neuf principes génériques des relations publiques : implication dans la gestion stratégique, autonomisation dans la coalition dominante, fonction intégrée des relations publiques, reconnaissance comme fonction distincte, rôle stratégique du praticien, modèle symétrique bi-directionnel, système symétrique de communication

interne, potentiel de connaissances pour le rôle de gestion, et diversité incarnée dans tous les rôles. Ces principes sont influencés par des variables spécifiques comme le système politico-économique, la culture, l'étendue de l'activisme, le niveau de développement et le système médiatique. Sriramesh et Verčič (2001) ont simplifié ces variables en trois facteurs principaux : l'infrastructure du pays, l'environnement médiatique, et la culture sociétale. Le programme ECOPSI, financé par l'Union européenne, a mis en lumière les lacunes dans le développement des compétences des communicant·e·s et a proposé une matrice des rôles de communication pour identifier les compétences et attributs nécessaires pour chaque rôle : communication interne, communication de crise, médias sociaux, et responsables de la communication (Tench *et al.*, 2012).

Le « four-by-four model of strategic public relations » de Gregory et Willis (2013) présente quatre volets des relations publiques (l'enseignement, le leadership, les compétences et le planning) sur quatre niveaux organisationnels : sociétal, organisationnel, parties prenantes et chaîne de valeur, et fonctionnel. Au niveau sociétal, le rôle d'orienteur guide les dirigeants en s'appuyant sur l'intelligence contextuelle. Au niveau organisationnel, le rôle du navigateur construit le capital réputationnel et relationnel, encadrant les gestionnaires et partageant des informations sur les parties prenantes. Au niveau des chaînes de valeur, le rôle de catalyseur identifie et représente les parties prenantes prioritaires auprès des cadres supérieurs. Enfin, au niveau fonctionnel, le rôle de réalisateur planifie et aligne les activités communicationnelles avec la mission, la vision et la stratégie de l'organisation.

C'est la dualité de rôle stratégique-technicien qui domine cette littérature fonctionnaliste. On y retrouve une ambition forte de faire de la personne en charge de la communication, une stratège en capacité d'influencer les décisions de l'organisation, de planifier et de gérer la communication et la réputation de l'organisation. A contrario, se dessine le technicien de la communication qui exécute les décisions en mettant en œuvre des outils de communication permettant la production et la diffusion de contenus.

1.2. L'approche socio-constructiviste : vers une conception plus humaine et réflexive

Si elles ont été longtemps occultées dans les modèles théoriques américains qui surestiment l'effet de l'information et négligent les aspects interprétatifs, contextuels, culturels, situationnels (Falkheimer et Heide, 2014) ou éducationnels, nous retrouvons l'éducation et la formation dans les modèles théoriques communicationnels européens (Verčič *et al.*, 2001).

Schisme avec la tradition américano-centrée

En 1998, l'association CERP Education & Research, devenue l'Euprera (European Public Relations Education & Research Association), lance le projet de recherche European Public Relations Body Knowledge (EBOK) en réaction à l'esprit américano-centré de la Task Force « Public Relations Body of Knowledge » de la Public Relations Society of America (PRSA). Le projet visait initialement à constituer une bibliographie d'ouvrages européens mais s'est transformé en une étude Delphi autour de la question : « Qu'est-ce que les relations publiques ? ». Le projet EBOK a examiné l'évolution de la théorie, de la pratique et de l'enseignement des relations publiques dans 36 pays d'Europe. Au terme de trois cycles de questionnement, les chercheurs ont conclu qu'opposer le concept de « gestion de la communication » à celui de « gestion des relations » pour définir les relations publiques faisait sens aux États-Unis (Hutton, 1999), mais n'était pas pertinent en Europe.

La différence entre les États-Unis et l'Europe se situe dans la conceptualisation des quatre dimensions qui définissent les relations publiques européennes (Verčič *et al.*, 2001).

1. La réflexivité : analyser l'évolution des normes, des valeurs et des points de vue dans la société et en discuter avec les membres de l'organisation ; adapter les normes, les valeurs ou les points de vue de l'organisation en conséquence. Cette caractéristique concerne les normes, valeurs et points de vue de l'organisation et vise à développer la mission et les stratégies de l'organisation.

2. La gestion : élaborer des plans pour communiquer et entretenir des relations avec des groupes publics afin de gagner la confiance du public ou la compréhension mutuelle, ou les deux. Cette caractéristique concerne les groupes publics commerciaux et autres (internes et externes) ainsi que l'opinion publique dans son ensemble et vise à l'exécution de la mission et des stratégies de l'organisation.

3. L'opérationnel : préparer des moyens de communication pour l'organisation (et ses membres) afin d'aider l'organisation à formuler ses communications. Cette caractéristique concerne les services et vise à l'exécution des plans de communication élaborés par d'autres.

4. L'éducationnel : aider tous les membres de l'organisation à devenir compétents en matière de communication afin de répondre aux demandes de la société. Cette caractéristique concerne la mentalité et le comportement des membres de l'organisation en leur facilitant la communication, et vise les groupes publics internes.

En 2002, van Ruler et Verčič publient le résultat de cette recherche dans le Manifeste de Bled (Bled Manifesto) : une réponse européenne à la globalisation de la suprématie états-unienne des théories en relations publiques. Ils considèrent que les relations publiques ne sont pas seulement un phénomène à définir mais sont un processus stratégique qui considère l'organisation d'un point de vue de sa place par rapport à la sphère publique. Leurs principales préoccupations sont le caractère inclusif de l'organisation et la préservation de sa légitimité (*licence to operate*), de sa raison

d'être. Alors que le marketing considère l'organisation du point de vue du marché, les relations publiques considèrent l'organisation du point de vue de ses publics (van Ruler et Verčič, 2002).

Le projet EBOK, étude qualitative et exploratoire, a été suivi en 2007 par le European Communication Monitor (ECM), qui est devenu la plus grande enquête annuelle sur les relations publiques et la gestion de la communication dans le monde. Bien qu'issue de ces travaux européens, nous verrons dans la discussion que c'est la vision d'excellence anglosaxonne qui va dominer dans les enquêtes ECM.

À la tête de ce courant socio-constructiviste (voir figure 1), van Ruler (2000) va identifier cinq tâches nucléaires des praticiens des relations publiques : (1) la production de textes ; (2) la gestion du contenu et de la production de sites web internes et externes ; (3) la consultation sur les moyens et les médias de communication ; (4) la coordination de projets de communication ; et (5) le contrôle de la qualité de la communication. Ensuite, van Ruler et Verčič (2003) ont décliné ce qu'ils décrivent comme le modèle réflexif de la gestion de la communication au départ des quatre modèles non pas exclusifs mais complémentaires de l'organisation et de la communication : le modèle informationnel, le modèle de la persuasion, le modèle relationnel et le modèle du dialogue.

Dans cette approche, les organisations sont considérées comme des institutions sociétales et non principalement comme des entités administratives économiques. Pour la gestion de la communication, les principales préoccupations sont la légitimation publique de l'organisation et le mandat social (la « *licence to operate* » ou légitimité sociale). Dans ce modèle, les responsables de la communication devraient être en mesure de conseiller et d'encadrer les décisionnaires des organisations sur la façon dont la réalité est construite dans la société dont fait partie l'organisation (van Ruler et Verčič, 2003).

En vue d'inclure ces différents rôles du responsable des communications dans la gestion de la communication réflexive, van Ruler et Verčič (2003) ont souligné quatre dimensions de la profession. La gestion de la communication, en tant que spécialité professionnelle, aiderait les organisations (Tench *et al.*, 2009 ; van Ruler et Verčič, 2003, p. 24) :

- 1) En conseillant les délibérations sur la légitimité (*counseling*) ;
- 2) En accompagnant les collaborateurs dans le développement de leurs compétences communicationnelles (*coaching*) ;
- 3) En conceptualisant les plans de communication (*conceptualising*) ;
- 4) En exécutant des moyens de communication (*executing*) par le biais d'interventions informatives, persuasives, relationnelles et discursives.

En 2004, van Ruler, Verčič, Flodin et Bütschi définissent la réflexivité des professionnels de la communication comme leur capacité d'analyser l'évolution des normes, des valeurs et des points de vue de la société, leur faculté d'en discuter avec les membres de l'organisation, et leur aptitude à y ajuster les normes, les valeurs ou les points de vue de l'organisation. Ces auteurs se situent sur le temps long, au

cœur de la définition de la mission et des stratégies organisationnelles (van Ruler *et al.*, 2004).

L'année suivante, van Ruler (2005) a poursuivi cette réflexion sur la professionnalisation en proposant une typologie reposant sur quatre modèles à la croisée de deux axes : la communication directive ou interactive et l'intelligence rationnelle ou émotionnelle (figure 2).

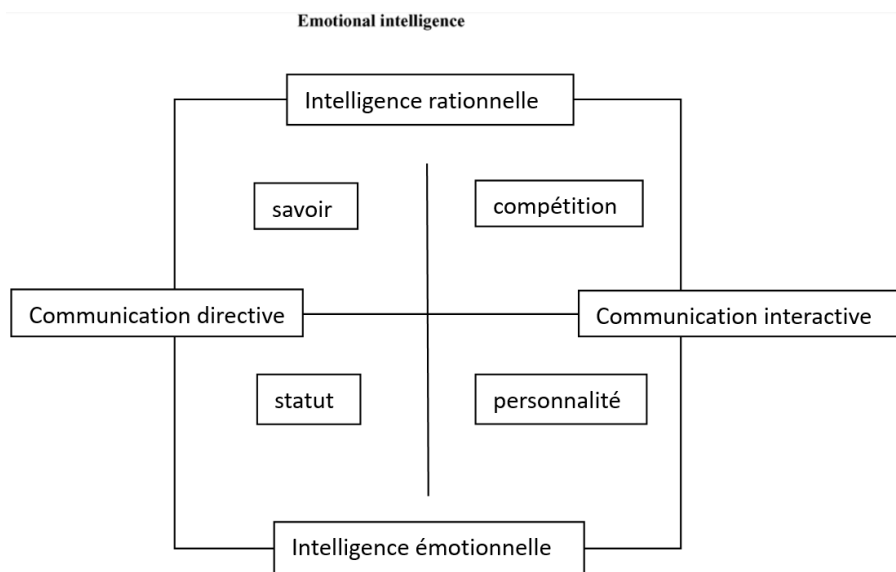


Figure 2 : Les modèles de la communication d'après van Ruler (2005, p. 165)

Cette typologie permet notamment de questionner les quatre variables - la relation avec le client (interne ou externe), le rôle de la théorie, celui de sa formation et le rôle de l'association professionnelle - sur lesquelles va reposer la légitimité du professionnel : le savoir, le statut, la compétition ou la personnalité. Ainsi, les responsables de la communication qui adoptent une approche directive de la communication leur permettant de décider des actions communicationnelles auront le choix entre se baser sur leur *savoir* découlant de leur formation et de la théorie acquise, ou s'asseoir sur leurs *statut* et autonomie générés par leur formation et leur maîtrise de la théorie. Les associations professionnelles leur servent d'infrastructure pour le développement de leur identité professionnelle et de leur expertise. Les responsables de la communication adeptes d'une approche interactive de la communication échangent avec leurs interlocuteurs quant à la stratégie de communication à développer. Dans la posture de *compétition*, ils s'appuient sur leurs formations, l'apport de la théorie et les activités des associations professionnelles qui mettent à leur disposition un large vivier de connaissances. Les responsables de la communication qui tendent vers la

position *personnalité* s'inspirent des expériences partagées au sein des associations professionnelles et utilisent savoir et formations pour générer un pouvoir analytique et créatif. Pour ces derniers, la théorie est une « attitude » (van Ruler, 2005, p. 264).

Ces modèles non-étasuniens ont été remarqués par la Commission on *PR Measurement and Evaluation* de l'*Institute of PR* (Likely, 2006) et ont ainsi contribué à l'avancée de l'institutionnalisation de la communication. La prise en considération de différentes variables favorisant l'émergence de certains rôles par rapport à d'autres a ouvert la voie à de nouvelles recherches analysant les mouvements et les tensions entre les rôles tels que vécus par les professionnels.

Analyse des mouvements et tensions de rôles

En France, Fourier, Martin-Juchat et Lépine (2010) ont montré que la communication n'a plus seulement pour objectif de faire adhérer tous les publics à un projet, mais qu'elle vise dorénavant à « fédérer direction et salariés autour d'un même projet aussi bien sur le versant commercial de la communication que sur son versant institutionnel », à les fédérer « autour d'une même vision stratégique » (p. 439). Cette évolution permet de renforcer la légitimité de la communication organisationnelle face « au poids des acteurs du marketing plus proches des directions » (Fourier *et al.*, 2010, p. 440). Un travail éducatif qui commence au niveau de la direction, car les organisations orientées « ventes » n'ont pas encore adhéré au concept fédérateur et les communicants confrontés à cette situation rapportent se trouver face à une lourde tâche de persuasion, à un travail d'éducation, de formation à la communication (Cotton, 2021, p. 336). Le défi est tout autre, mais non moins complexe, dans des multinationales où les responsables de la communication doivent organiser des formations pour coacher les différents membres du comité de direction afin qu'ils soient capables d'en assurer la transmission sur tous les sites au niveau mondial. Ces communicant·e·s-« formateur·rice·s » se fixent donc pour objectif d'être à même de développer les compétences communicationnelles des autres collaborateurs de l'organisation, à tous les niveaux de la hiérarchie : une grande partie de leur tâche consiste à expliquer le pourquoi de la communication. Ils et elles participent à l'identification des manquements et offrent un soutien situationnel et l'intègrent de manière systémique, facilitant son institutionnalisation (Hamrefors, 2010). L'importance de la connaissance de l'organisation est également apparue comme un facteur clé dans deux études internationales : celle de Hazleton aux États-Unis (2009) et dans l'étude quantitative de Brønn (2014) sur les chefs d'entreprise norvégiens. Le contexte et la situation de l'organisation ont à leur tour une influence directe sur le besoin de compétences interculturelles, de connaissances en matière de gestion et de connaissance des médias sociaux.

En 2013, le réseau RESIPROC réalise une enquête inductive sur les associations professionnelles belges, françaises et québécoises qui permet d'identifier trois tensions : « 1) l'aspiration à une professionnalisation déontique et stratégique pas

toujours réalisée ; 2) l'idéal véhiculé par les associations et une constante polarisation vers la tâche des professionnels ; 3) un apparent débalancement entre les artéfacts normatifs et leur réelle performativité dans la praxis et dans l'éthos » (Baillargeon *et al.*, 2013, p. 12). Cette recherche réaffirme la tension et la frustration des professionnels de terrain coincés dans leurs pratiques quotidiennes, leur rôle de praticien-technicien « couteau suisse » et leurs aspirations à devenir stratège et déontique. Elle met aussi en évidence les difficultés des associations professionnelles à jouer pleinement leur rôle de compagnonnage sur ce chemin.

Partant de ces constats, Lambotte (2016) s'est penché sur les outils et méthodes d'accompagnement permettant aux professionnel·le·s d'établir un diagnostic et une marche à suivre pour répondre à l'injonction à devenir stratège. Pour l'auteur, être stratège en communication nécessite de questionner le fonctionnement, la position et les compétences d'une équipe de communication selon quatre axes : sur l'implication des communicant·e·s dans le faire stratégie (*strategy-as-practice*) (axe 1), sur leur capacité à trouver un équilibre entre la réflexion stratégique et l'exécution opérationnelle et technique (axe 2), sur leur capacité à questionner son spectre d'intervention au regard des priorités stratégiques de l'organisation (axe 3) et enfin sur leur niveau d'autonomie par rapport à la direction (axe 4). L'intérêt de cette approche est d'éviter de mettre les professionnel·le·s dans une case liée à une typologie mais plutôt de les situer sur des chemins ou axes potentiels de progression d'un pôle à l'autre de chaque axe.

D'autres recherches soulignent les difficultés des professionnel·le·s de la communication à légitimer leur rôle de managers. Nothhaft (2009) note que ces fonctions négligent des activités managériales spécifiques aux communicants, différenciant la gestion « primaire » de la gestion « secondaire ». La gestion « primaire » coordonne les performances organisationnelles avec une autorité formelle, influençant le travail par le planning, l'organisation et le contrôle. En revanche, la gestion « secondaire » institutionnalise des processus potentiellement déstabilisants avec une autorité fonctionnelle, influençant le planning et l'organisation des autres sans subordination directe. Les responsables de la communication combinent ces deux niveaux, gérant leur département (primaire) et institutionnalisant des processus préoccupants au niveau du CoDir (secondaire). Les activités communicationnelles sont liées aux décisions managériales quotidiennes et à la stratégie à long terme. Institutionnaliser des processus pour éviter la déstabilisation de l'organisation est crucial pour assurer son succès et sa pérennité. Cette tâche est plus complexe que d'assurer des pratiques organisationnelles légales.

Dans sa thèse, Anne-Marie Cotton (2021) présente une typologie de l'institutionnalisation de la communication en fonction de l'évolution organisationnelle. La communication, en constante transformation, initie, accompagne et évalue les activités organisationnelles, jouant un rôle dynamique dans l'institutionnalisation de l'organisation (voir tableau 1 ci-dessous). Cette typologie lie les rôles des communicant·e·s à leur phase d'institutionnalisation (Greenwood *et al.*, 2002).

Cotton distingue deux rôles dans une gouvernance top-down qui impose les processus d'institutionnalisation : le communicant-conseiller stratégique et le communicant-opérationnel. Les communicants-conseillers stratégiques se concentrent sur la protection de l'organisation en développant des storytelling organisationnels (Mignon, 2001). Ils conseillent les dirigeants et influencent les décisions stratégiques, gérant les enjeux et risques en opportunités (Battilana *et al.*, 2009 ; Gregory et Willis, 2013 ; Peters, 1978). Les communicants-opérationnels sont des experts en négociation et en création d'un climat de confiance, malgré une reconnaissance organisationnelle limitée (Fillieule, 1997 ; Lambotte, 2016). Ils planifient et réalisent des activités communicationnelles alignées avec la mission et la stratégie organisationnelles, participant à l'institutionnalisation de leur profession (Chazel, 1964 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Leicht, 2005 ; Scott, 2001). Contrairement à la subordination décrite par les auteurs fonctionnalistes (Broom, 1982 ; Dozier, 1992 ; Moss et Green, 2002), ils regrettent le manque de reconnaissance mais visent à créer une représentation commune de l'organisation. Leur travail proactif et créatif contribue à l'alignement des activités communicationnelles avec la mission et la stratégie organisationnelle, participant ainsi à l'institutionnalisation de leur profession (Chazel, 1964 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Leicht, 2005 ; Scott, 2001).

Par ailleurs, dans le cadre de l'approche participative de la gouvernance qui vise à internaliser les processus d'institutionnalisation, Cotton (2021) distingue deux rôles majeurs : le communicant-organisationnel et le communicant-médiateur. Les communicants-organisationnels, à l'instar des conseillers stratégiques, exercent une fonction active aux côtés du PDG et au sein du CoDir. Ils collectent et internalisent l'intelligence contextuelle afin de seconder les décisionnaires et de donner un sens à un environnement en perpétuelle évolution, bénéficiant ainsi d'une légitimité symbolique et d'une autorité culturelle (Starr, 1982). En revanche, les communicants-médiateurs, bien que positionnés en dehors du CoDir, équilibrent la gestion de l'image organisationnelle et la communication interne et externe sans disposer d'une autorité formelle. Ils jouent un rôle transversal en fusionnant les dimensions managériales et les pratiques de communication interne, favorisant ainsi la collaboration interdisciplinaire et éliminant les silos organisationnels (de la Broise et Morillon, 2014). En tant que négociateurs, ils possèdent une autorité fonctionnelle (Nothhaft, 2009) et définissent des objectifs stratégiques de médiatisation, tant internes qu'externes (Loneux, 2009). Ces rôles peuvent être comparés à celui du catalyseur, qui centralise les interactions avec les parties prenantes et optimise les relations internes et externes (Gregory et Willis, 2013). En outre, ces fonctions gagnent en importance avec l'émergence de l'approche agile, répondant ainsi aux besoins évolutifs des organisations contemporaines.

Gouvernance : Force & Domination		Gouvernance Influence & Discipline	
Imposition des processus d'institutionnalisation		Internalisation des processus d'institutionnalisation	
Accélérer		Fédérer	
Action unidirectionnelle Public OBJET		Interaction bidirectionnelle Public SUJET	
Communicant·e « conseiller·ère »	Communicant·e « opérationnel·le »	Communicant·e « organisationnel·le »	Communicant·e « médiateur·rice »
Fait partie du CoDir Influence	Hors CoDir Applique	Fait partie du CoDir Co-décide	Hors CoDir Accompagne
Phases d'institutionnalisation du modèle des changements institutionnels d'après Greenwood, Suddaby et Hinings (2002)			
Phase IV	Phase III	Phase V ou VI	Phase IV ou V

Tableau 1 : Les arrangements qui participent à l'institutionnalisation de la communication (Cotton, 2021, p. 508)

Cotton (2021) conclut que les rôles qui s'inscrivent dans la gouvernance top-down répondent d'une institutionnalisation en devenir : en phase III pour le rôle opérationnel, soit celle de la pré-institutionnalisation au cours de laquelle les organisations innovent de manière indépendante, recherchant des solutions techniquement viables aux problèmes perçus localement et en phase IV pour le rôle de conseiller·ère, soit celle de la théorisation qui renvoie au questionnement central de la réflexion institutionnelle - l'attribution de la légitimité qui permet aux nouvelles pratiques communicationnelles d'être largement adoptées. Les rôles qui répondent de la gouvernance participative oscillent de la phase IV à la phase VI, soit la théorisation (IV), la diffusion (phase V) qui permet aux idées nouvelles de s'introduire dans les communautés organisationnelles puis de s'objectiver, réalisant un consensus social sur leur valeur pragmatique qui soutient l'extension de leur diffusion (Tolbert et Zucker, 1996). L'institutionnalisation complète (phase VI) se produit lorsque la densité d'adoption et la longévité confèrent aux idées une légitimité cognitive et qu'elles deviennent des pratiques considérées comme naturelles, des comportements reconnus comme étant appropriés (Tolbert et Zucker, 1996).

La dimension interactionnelle des pratiques communicationnelles semble donc être un moteur du processus d'institutionnalisation, quelle que soit la position qu'occupent les communicant·e·s par rapport au CoDir. Si l'institutionnalisation

de la communication n'est plus questionnée dans le cas des communicant·e·s organisationnel·le·s, les nouveaux rituels et les nouvelles pratiques liés à la mise en place de l'approche managériale dite agile favorisent et stabilisent leur ancrage dans la structure organisationnelle. Si les effets temporels d'une gouvernance qui prône les actions combinées de l'influence et de la discipline suivent un rythme d'institutionnalisation plus lent que celle qui combine la force et la domination, ses acteurs bénéficient du temps nécessaire à l'internalisation des nouvelles pratiques professionnelles, ce qui en garantit la stabilité (Cotton, 2021).

Vers une typologie des rôles enrichie

Ce tour d'horizon des différentes typologies fait émerger deux axes de productions scientifiques sur les rôles et compétences des professionnel·le·s de la communication. Le premier axe des études fonctionnalistes se questionne sur l'étendue fonctionnelle des rôles et compétences. Sont repris sous cet axe, les travaux qui penchent sur le rôle stratégique ou tactique du responsable de communication, ses compétences managériales ainsi que sa posture de technicien, expert/conseil ou de facilitateur. Comme illustré en figure 1 plus haut, ces travaux dominent le champ d'étude depuis 1980. Le second axe de recherches s'est penché sur l'épaisseur réflexive et humaine attribuées au rôle des communicant·e·s. D'une part, sous la dénomination de réflexivité, ces recherches questionnent la présence ou non d'une forme de réflexivité dans le chef du/de la professionnel·le par rapport à son rôle du communicant·e et son rapport à la prise de décision : exécutant/opérationnel, facilitateur, orientateur ou co-décideur. D'autre part, sous le vocable épaisseur humaine, ces travaux font référence aux compétences relationnelles et émotionnelles des communicant·e·s comme parties intégrantes de leur identité professionnelle. Ces recherches socio-constructivistes se sont multipliées depuis le début des années 2000 donnant ainsi plus d'épaisseur et d'humanité aux rôles des communicant·e·s.

2. Discussion

Bien que les travaux scientifiques aient évolué dans leur compréhension des rôles du communicant ou de la communicante, il est légitime de se poser la question de la diffusion de ces travaux auprès des professionnel·le·s. En guise de discussion de cet état de l'art, nous nous penchons sur l'European Communication Monitor (ECM) et les rôles que cette enquête rend visible. Ce travail critique nous semble important au regard notamment de la notoriété de cette enquête auprès des professionnel·le·s de la communication.

Le European Communication Monitor (ECM), créé en 2007 par le Professeur Ansgar Zerfass (Université de Leipzig), est une enquête annuelle auprès des professionnel·le·s de communication à travers toute l'Europe. L'enquête est soutenue depuis sa création par la European Public Relations' Education & Research

Association (EUPRERA) et la European Association of Communication Directors (EACD). ECM étudie les pratiques, les besoins et les tendances dans les domaines de la stratégie de communication, les relations publiques, la communication corporate et la communication managériale. Chaque année, les résultats de cette enquête sont résumés et publiés au sein de la revue professionnelle « Communication Director » dédiée et destinée aux directeurs et directrices de communication en Europe. Pour cette discussion, nous avons analysé les résumés exécutifs synthétisant les principaux résultats issus de l'enquête annuelle de l'ECM sur une période de 10 ans de 2008 à 2018¹. Nous nous sommes notamment demandé dans quelle mesure ces résumés mettaient ou non en exergue une vision plus riche et plus complexe des rôles du communicant ou de la communicante.

Le premier élément qui domine le discours concerne l'influence des responsables de la communication sur le business et la stratégie de l'organisation. L'influence est un des piliers de l'excellence en communication telle que présentée par les auteurs du ECM (Tench *et al.*, 2017). Celle-ci concerne le degré d'influence des professionnel·le·s de la communication sur la prise de décision stratégique. Au gré des différentes enquêtes et des événements ou phénomènes auxquels les organisations sont confrontées (crise financière, digitalisation, défiance liée aux *fake news*, crise du COVID), les auteurs tentent de mettre en exergue la manière dont cette influence devrait se traduire par le développement de compétences ou actions stratégiques, second pilier de l'excellence définie par Tench et ses collègues (2017).

L'autre ligne de force des discours analysés concerne le développement des compétences managériales des responsables de communication. Cela se traduit par des recommandations relatives aux capacités de leadership, à la capacité de développer son réseau et ses collaborations avec les autres départements de l'organisation, et à la capacité de *reporting* et d'évaluation permettant de démontrer la valeur ajoutée de la communication. Notons ici l'absence de la notion d'équipe et des enjeux de montée en compétences de ses membres (Lambotte, 2016) comme si seule la montée en compétence du « dircom » méritait que l'on s'y attarde.

Lorsqu'elles sont évoquées, les compétences techniques et tactiques concernent essentiellement la transformation numérique des communications et mettent en évidence les besoins relatifs à la production de contenu sur les nouvelles plateformes et la nécessité de développer des compétences en analyse quantitative dans une logique d'évaluation des actions de communication.

En creux, les discours analysés donnent une vision peu articulée entre le stratégique et l'opérationnel. Comme si l'opérationnel, la tactique et les techniques ne méritaient pas l'attention des chercheur·e·s. D'ailleurs, les organisations où l'opérationnel et la technique dominant sont considérées comme « non excellentes » par les auteurs.

¹ Les résumés analysés sont référencés sur cette page : <https://www.communicationmonitor.eu/publications-books-reports-journals-articles-presentations-media-coverage/>

Selon la typologie proposée par Cotton (2021), c'est le rôle de « conseil stratégique » qui est mis en lumière au travers des différentes enquêtes : en maîtrisant les processus sous-jacents de l'influence, la communication établit des relations, instaure la confiance, protège ou défend la réputation de l'organisation et se confère une légitimité morale. La domination de cet idéal-type propre à l'axe fonctionnel rend dubitatif, car il semble anachronique au regard des évolutions actuelles du « faire stratégie », tel qu'il est prôné par la littérature contemporaine sur la *strategy-as-practice* (Golsorkhi *et al.*, 2015) où la participation, la co-construction et l'agilité sont préconisées.

En ce qui concerne la position réflexive du communicant ou de la communicante, la figure de l'accompagnateur/orientateur est plébiscitée par les auteurs toujours dans une logique aspirationnelle d'excellence communicationnelle. Elle est mise en contraste avec la figure d'exécutant/opérationnel, « non excellente » selon les auteurs, mais qui domine pourtant dans la réalité des professionnel·le·s répondant à l'enquête.

Enfin, les différents résumés mettent l'accent sur l'importance de développer le relationnel des professionnel·le·s dans une optique de gestion des parties prenantes. Les compétences interactionnelles et émotionnelles sont absentes. Pourtant, l'empathie, la capacité d'écoute active sont des qualités souvent mises en avant dans la littérature sur le leadership (Hamrefors, 2010). Les enquêtes ECM postpandémie (2021-2023) nous amènent à nuancer notre critique. Cinq rôles sont identifiés : le communicant, l'ambassadeur, le gestionnaire, le coach et le conseiller, et ce, à deux reprises dans les enquêtes en 2021 (Zerfass *et al.*, 2021) et en 2023 (Zerfass *et al.*, 2023). Il s'agit d'une mise en lumière tardive de la diversité des rôles des professionnel·le·s à l'instar de ce que Cotton (2021) propose. Il y est également fait mention d'un leadership empathique comme une manière d'adresser les dimensions relationnelles et émotionnelles de la pratique.

Conclusion

Dans cet article, nous avons proposé un état de l'art sur les différentes typologies de rôles et de compétences qui se sont développées dans la tradition américaine et anglo-saxonne d'une part et en Europe continentale d'autre part. Cette analyse nous a permis de montrer que ces rôles et compétences se sont développés selon trois axes : l'un fonctionnel et les deux autres socio-constructivistes, mettant l'accent sur les compétences humaines et réflexives des professionnel·le·s. Cet état de l'art permet de montrer la diversité des typologies comme un miroir des réalités professionnelles. En particulier, sans nier l'importance de la capacité du faire (gérer et produire la communication) et du positionnement dans l'organisation, on note dans les recherches européennes une volonté d'amener de l'épaisseur aux rôles et à la professionnalisation des responsables de la communication. Elles sont en phase avec l'évolution des recherches en sciences sociales de la fin du 20^e et du début du 21^e siècle qui tiennent compte de la capacité d'agir et de réflexivité des acteurs et de l'influence du contexte

dans une logique réursive (Giddens, 1984). Ce faisant, elles ouvrent la voie à de nouvelles recherches sur les compétences des professionnel·le·s et sur le rôle du contexte organisationnel dans l'étude de la professionnalisation.

La confrontation de l'état de l'art aux discours des auteurs de l'enquête ECM montrent la mise au premier plan d'une figure d'excellence en communication qui soulève plusieurs questions. D'abord, cette figure diffère faiblement de celle portée par d'autres auteurs plus anciens comme Grunig ou Argenti et prend peu en considération les évolutions des rôles tels que nous avons pu les mettre en évidence dans l'état de l'art. Ensuite, cette focale sur l'idéal-type à atteindre (le quoi) ne permet pas aux professionnel·le·s de comprendre les leviers (le comment) qui permettraient de prendre le chemin de cette excellence pour autant qu'elle soit un idéal à atteindre. Il semble même difficile d'envisager que la figure du communicant-conseiller stratégique soit par sa pratique en mesure d'atteindre l'excellence en communication envisagée.

Bien sûr, il ne s'agit pas ici d'accuser les auteurs de ces enquêtes de domination sans partage. Rappelons que l'enquête était portée par plusieurs universitaires dans chaque pays et que ceux-ci avaient le droit d'utiliser les résultats du questionnaire pour leurs recherches. De même, il revient aux autres chercheurs et chercheuses de mettre en lumière des visions alternatives des rôles des responsables de communication. Soulignons à cet égard, la décision de l'EUPRERA de réactiver le réseau éducation de l'association afin de stimuler les échanges entre chercheurs-enseignants autour de ces enjeux de transmission et de traduction de nos travaux de recherche en savoirs actionnables pour les futures praticien·ne·s de la communication.

Du point de vue des recherches futures, notre article fait apparaître un nouvel agenda de recherche. L'histogramme (figure 1) met en lumière la domination des recherches de nature fonctionnaliste par rapport à celles ancrées dans le paradigme socio-constructiviste. Une analyse approfondie des citations entre les différentes publications permettrait d'affiner notre compréhension des liens de la filiation et de la domination de certains auteurs et autrices dans l'étude de ce phénomène. Elle pourrait également montrer la porosité entre les recherches de chaque paradigme. Enfin, cette analyse bibliométrique devrait s'accompagner d'une lecture sociolinguistique permettant d'identifier les liens ou les frontières entre les courants de pensée d'une culture linguistique et d'un continent à l'autre (anglo-saxonne, francophone, hispanique, chinoise, etc.).

Bibliographie

- Alvesson, M. et Sköldbberg, K. (2000). *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*. London, UK: Sage.
- Argenti, P. A., Howell, R. A. et Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan management review*, 46(3), 83-89.

- Baillargeon, D., Brulois, V., Coyette, C., David, M. D., Lambotte, F. et Lépine, V. (2013). Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs : un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada. *Communication & Professionnalisation*, 1, 12-32.
- Battilana, J., Leca, B. et Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107.
- Berger, T. et Luckmann, P. (1967). *The social construction of reality*. New York, USA: Doubleday Anchor.
- Bertrand, K., L'Espérance, N. et Aranda, J. F. (2014). La méthode de la revue systématique. Illustration provenant du domaine de la toxicomanie et des troubles mentaux concomitants chez les jeunes. Dans N. Larivière et M. Corbière (éds), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (pp. 3053-3482). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Brønn, P. S. (2014). How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management*, 18(1), 58-79.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17-22.
- Broom, G. M. et Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public relations review*, 12(1), 37-56.
- Broom, G. M. et Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47-59.
- Chaouky, M. (2005). Communication organisationnelle et TIC au Maroc : une situation contrastée. Dans A. Bouzon, *Technologies de l'information et de la communication dans les organisations. Théories et pratiques* (pp. 61-76). Toulouse, France : Octarès Editions.
- Chazel, F. (1964). Réflexions sur la conception parsonienne du pouvoir et de l'influence. *Revue française de la Sociologie*, V, 387-401.
- 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.
- Cutlip, S. et Center, A. (1978). *Effective Public Relations* (5th ed.). Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.

- Daynac, M. (2002). Pragmatisme, expertise et énoncés scientifiques. Réflexions sur l'utilisation de l'expertise dans la formulation des énoncés scientifiques en sciences sociales. *Revue Res-Systemica*, 2, 1-16. Actes du 5^e Congrès européen de systémique, octobre 2002, Crête.
- de la Broise, P. et Morillon, L. (2014). Des pratiques aux formations professionnelles, les liaisons dangereuses du marketing et de la communication. Dans V. Lépine, F. Martin-Juchat et C. Millet-Fourrier, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations, pratiques et perspectives* (pp. 165-179). Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble.
- Dozier, D. M. (1984). Program evaluation and roles of practitioners. *Public Relations Review*, 10(2), 13-21.
- Dozier, D. M. (1986). *The Environmental Scanning Function of Public Relations Practitioners and Participation in Management Decision Making*. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication (69th, University of Oklahoma, Norman, August 3-6, 1986).
- Dozier, D. M. (1990). The innovation of research in public relations practice: Review of a program of studies. *Journal of Public Relations Research*, 2(1-4), 3-28.
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. Dans J. E. Grunig (éd.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 327-356). Hillsdale, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dozier, D. M. et Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of public relations research*, 7(1), 3-26.
- Dozier, D. M. et Broom, G. M. (2006). The centrality of practitioner roles to public relations theory. Dans C. H. Botan and V. Hazleton (eds), *Public Relations Theory II* (pp. 137-170). London, UK: Lawrence Erlbaum.
- Dozier, D. M., Chapo, S. et Sullivan, B. (1983). Sex and the bottom line: Income differences between men and women in public relations. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication (66th, Corvallis, OR, August 6-9, 1983).
- Ehling, W. (1992). Public relations education and professionalism. Dans J. Grunig, *Excellence in public relations and communication management* (pp. 439-481). New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eliaeson, S. (2002). *Max Weber's methodologies*. Cambridge, UK: Polity Press

- Falkheimer, J. et Heide, M. (2014). From Public Relations to Strategic Communication in Sweden. The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge. *Nordicom Review*, 35(2), 123-138.
- Fillieule, O. (1997). Du pouvoir d'injonction au pouvoir d'influence ? Les limites de l'institutionnalisation. *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, 27, 101-126.
- 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, France : SFSIC.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Giroux, N. (1993). Communication et changement dans les organisations. *Communication & Organisation*, 3, 9-20.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. et Vaara, E. (2015) (2^e éd.). Introduction: What is strategy as practice? Dans D. Golsorkhi, D. Seidl, E. Vaara et L. Rouleau (eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 1-30). Cambridge, UK: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032.001>
- Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 61-62.
- Gregory, A. (2016). Public relations and management. Dans A. Theaker (éd.), *Public Relations: Handbook* (pp. 60-81). London, UK: Routledge
- Gregory, A. et Willis, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. Abingdon, UK: Routledge.
- Grunig, J. E. (1989). A situational theory of environmental issues, publics, and activists. *Environmental activism revisited: The changing nature of communication through public relations, special interest groups, and the mass media*, 50-82.
- Grunig, J. E. et Grunig, L. A. (1989). The Public Relations Behavior of Organizations. Dans J. E. Grunig et L. A. Grunig (eds), *Public Relations Research Annual* (pp. 27-66). Hillsdale, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E. et Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (éd.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285-326). Hillsdale, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E. et Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York, USA: Holt, Rinehart & Winston.

- Grunig, L. A., Grunig, J. E. et Verčič, D. (1998). Are the IABC's Excellence Principles Generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom and Canada. *Journal of Communication Management*, 2(4), 335–356.
- Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication Management*, 14(2), 141-152.
- Hazleton, V. (2009). Toward a Theory of Public Relations Competence. Dans C. H. Botan et V. Hazleton (eds), *Public Relations Theory II* (pp.199-222). London and New York, UK and USA: Routledge.
- Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public relations review*, 25(2), 199-214.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. Dans P. DiMaggio et W. Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 143-163). Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, USA: Wiley.
- Lambotte, F. (2016). L'injonction à devenir stratège au sein de l'organisation confrontée à la réalité du terrain : proposition de quatre axes d'analyse du positionnement stratégique des professionnels de la communication. *Communication & professionnalisation*, (4), 100-124.
- Lauzen, M. M. (1994). Public relations practitioner role enactment in issues management. *Journalism Quarterly*, 71, 356-369
- Leicht, K. (2005). Professions. Dans G. Ritzer, *Encyclopedia of social theory* (pp. 603-606). Thousand Oaks, USA: Sage.
- Leichty, G. et Springston, J. (1996). Elaborating public relations roles. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 73, 467-477.
- Likely, F. (2006). What do we mean by “act locally”? *Strategic Communication Management*, 10(5), 5.
- Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Paris, France : Vuibert.
- Morgan, G. (2011). Reflections on images of organization and its implications for organization and environment. *Organization & Environment*, 24(4), 459-478.
- Morillon, L. (2011). Chercheurs et praticiens : un panorama des modèles en communication des organisations. *Organisation & Communication*, 39, 229-240.
- Moss, D. et Green, R. (2002). Re-examining the manager's role in public relations: What management and public relations research teaches us. *Journal of Communication Management*, 6(2), 118-132.

- Moss, D. A., Newman, A. et De Santo, B. (2005). What do communications managers do? Refining the core elements of management in a public relations/communications context. *Journal of Mass Communication Quarterly*, 82, 873-890.
- Nothhaft, H. (2009). Communication management as a second-order management function: Roles and functions of the communication executive – results from a shadowing study. Dans E. Invernizzi, T. Muzi-Falconi et S. Romenti, *Institutionalising PR and Corporate Communication* (pp. 485-504). Pearson.
- Parent, B. (2004). Une approche du champ de la communication organisationnelle aux États-Unis. *Communication & Organisation*, 25, 1-19. <http://communicationorganisation.revues.org/2958>.
- Peters, T. (1978). Symbols, patterns, and settings: An optimistic case for getting things done. *Organizational dynamics*, 7(2), 3-23.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Sriramesh, K. et Verčič, D. (2001). International Public Relations: A Framework for Future Research. *Journal of communication management*, 6(2): 103–117.
- Starr, P. (1982). *The social transformation of American medicine*. New-York, USA: Basic Books.
- Swerling, J. et Sen, C. (2009). The institutionalization of the communication function in the United States. *Journal of Strategic Communication*, 3(2), 131-146.
- Taylor, J. (2011). La communication organisationnelle en Amérique du Nord. Dans S. Grosjean et L. Bonneville, *La Communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux* (pp. 5-18). Montréal, Canada : Chenelière éducation.
- Tench, R. et Moreno, Á. (2015). Mapping communication management competencies for European practitioners: ECOPSI an EU study. *Journal of Communication Management*, 19(1), 39-61.
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, Á. et Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Palgrave Macmillan.
- Tench, R., Verhoeven, P. et Zerfass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication in Europe - an ideal home or a mad house? Evidence from a survey in 37 countries. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 147-164.
- Tench, R., Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, Á., Okay, A. et Verčič, D. (2012). *ECOPSI Benchmarking Preliminary Report*. Leeds, UK: Leeds Metropolitan University.

- 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, UK: Sage Publications.
- van Ruler, B. (2000). Communication management in the Netherlands. *Public Relations Review*, 26(4), 403–423.
- van Ruler, B. (2005). Commentary: Professionals are from Venus, scholars are from Mars. *Public Relations Review*, 31(2), 159-173.
- van Ruler, B. et Verčič, D. (2002). The Bled Manifesto on Public Relations. Ljubljana, Slovenia: Pristop Communications.
- van Ruler, B. et Verčič, D. (2003). Reflective communication management: A public view on public relations. *International Communication Association Conference* (pp. 1-31). San Diego: ICA.
- 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.
- Verčič, D. (2011). Public relations: contributions from Ljubljana. *Teorija in praksa*, 48(6), 1598-1610.
- Verčič, D., Grunig, L. A. et Grunig, J. E. (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. Dans H. M. Culbertson et N. Chen (éds), *International Public Relations: A Comparative Analysis* (pp. 31–65). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Verčič, D., van Ruler, B., Bütschi, G. et Flodin, B. (2001). On the Definition of Public Relations: a European View. *Public Relations Review*, 27(4), 373–387.
- Wienand, E. (2003). *Public Relations als Beruf – Kritische Analyse eines aufstrebenden Kommunikationsberufes*. Wiesbaden, Germany: Westdeutscher Verlag.
- Zerfass, A. (1998). Techniken, Tools, Theorien: Management-Knowhow für Public Relations. *MedienJournal*, 22(3), 3-15.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D. et Moreno, Á. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. Brussels, Belgium: EUPRERA/EACD.
- Zerfass, A. et Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective: How top executives conceptualize and value strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*.

Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, Á., Buhmann, A. et Hagelstein, J. (2023). *European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. Brussels, Belgium: EUPRERA/EACD.