

# Communication & langages

<http://www.necplus.eu/CML>

Additional services for **Communication & langages**:

Email alerts: [Click here](#)

Subscriptions: [Click here](#)

Commercial reprints: [Click here](#)

Terms of use : [Click here](#)



---

## Entre conflit et coopération. Les journalistes et les communicants comme « associés-rivaux »

Jean-Baptiste Legavre

Communication & langages / Volume 2011 / Issue 169 / September 2011, pp 105 - 123  
DOI: 10.4074/S0336150011003097, Published online: 10 November 2011

**Link to this article:** [http://www.necplus.eu/abstract\\_S0336150011003097](http://www.necplus.eu/abstract_S0336150011003097)

### How to cite this article:

Jean-Baptiste Legavre (2011). Entre conflit et coopération. Les journalistes et les communicants comme « associés-rivaux ». Communication & langages, 2011, pp 105-123 doi:10.4074/S0336150011003097

**Request Permissions :** [Click here](#)



# Entre conflit et coopération. Les journalistes et les communicants comme « associés-rivaux »

JEAN-BAPTISTE LEGAVRE

Recourir à l'oxymore d'« associés-rivaux » pour comprendre les relations que tissent au quotidien journalistes et communicants<sup>1</sup> a toute chance d'être rejeté par les uns comme par les autres. Ils préfèrent en général se penser comme « indépendants ». Questionnée sur cette expression éloignée du langage commun, une consultante *free lance* auprès de grandes organisations la repousse vertement : « Je préférerais le terme “associés-indépendants”, c'est-à-dire que l'entreprise a la liberté de ne pas tout dire, après tout ! Pourquoi serait-elle obligée de “se mettre à poil” systématiquement ? »<sup>2</sup> De son côté, une journaliste d'un service politique d'un quotidien de référence réfute autrement l'idée que les gens de presse seraient « associés » aux communicants. L'expression, explique-t-elle, « laisse entendre que les journalistes et les communicants auraient un objectif commun [...] ». Ce n'est pas vrai ! Les premiers veulent cacher ou escamoter la vérité ou la rendre flatteuse pour leur employeur. Les seconds cherchent à savoir ce que les communicants

**Les journalistes et les communicants sont quotidiennement en contact les uns avec les autres. Pour saisir les types de liens qu'ils construisent, Jean-Baptiste Legavre s'appuie sur un concept – les « associés-rivaux » – forgé par le sociologue François Bourricaud dans les années soixante. Son analyse permet de comprendre les relations de « concurrence-coopérative » qui structurent leurs compromis et tensions.**

**Mots clés :** « associés-rivaux », journalistes, communicants, pouvoir, journalisme politique, configuration, négociation

1. Cet article s'appuie sur des travaux antérieurs portant d'abord sur les chargés de presse et sur les journalistes de services politiques de la presse écrite, même si ses conclusions sont plus larges. Il offre l'occasion de retravailler quelques propositions contenues dans un mémoire d'habilitation à diriger les recherches en sciences de l'information et de la communication (Jean-Baptiste Legavre, « *Je t'aime moi non plus* », *Les relations d'« associés-rivaux » entre journalistes et communicants*, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 2007). Cet article est dédié à Marie-Noëlle Sicard, en souvenir de nos complices années à l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

2. Entretien réalisé en 2007.

taient, ce qui est volontairement caché. »<sup>3</sup> Après un temps d'hésitation, cette rédactrice propose, mettant elle aussi l'accent sur l'indépendance revendiquée, l'expression « partenaires-indépendants ». . .

Et pourtant ! L'oxymore « associé-rival » a l'avantage de mieux nommer et expliquer des types de jeux sociaux à somme non nulle, faits d'entrecroisements et d'intrications. Il rend possible une analyse des interactions entre acteurs appartenant (ou non) à un même espace social. Il permet de réfléchir, plus que ne le font les acteurs comme les chercheurs, aux relations de « coopération-concurrentielle » ou de « concurrence-coopérative » qui caractérisent *certaines* relations de pouvoir. Sans doute, l'expression ne sort pas de nulle part, même s'il est moins évident qu'il n'y paraît d'en établir la genèse. L'oxymore a tout du concept marginal et sténographique. Marginal, il l'est parce que ses usages sont très résiduels en sciences sociales : quelques chercheurs l'adoptent, en particulier quand ils travaillent sur des objets politiques et sur le journalisme, en fait sur les relations entre journalistes et hommes politiques<sup>4</sup>. Sténographique, il l'est aussi parce que ses usagers se sentent rarement dans l'obligation de l'imputer à un auteur. Étrange formule que celle-là qui n'a rien d'une expression du sens commun – à qui viendrait l'idée dans sa vie courante de parler d'« associés-rivaux » ? Formule baroque même, si peu utilisée et qui pourtant, lorsqu'elle l'est, ne suscite guère d'explicitations ou de renvois, comme si elle faisait partie du stock commun des mots ou expressions de sciences sociales dans lesquels chacun puise en cas de besoin. . . Ceux qui la retiennent le font plus volontiers au détour d'une phrase, pour faire image, sans volonté de travailler plus avant le concept. Pourtant, tout donne à penser que deux fondateurs, à une dizaine d'années de distance et dans des contextes différents, ont tenté, avec un oxymore homologue, de systématiser cette idée que le conflit n'empêchait pas la coopération ou que la coopération n'évacuait pas le conflit<sup>5</sup>.

3. Entretien réalisé en 2007.

4. Par exemple Érik Neveu, « "L'Heure de vérité" ou le triangle de la représentation », *Mots. Les langages du politique*, 20, 1989, p. 10 ou Éric Darras, « Des liaisons dangereuses ? Les trois âges de la relation entre professionnels de l'information et professionnels de la politique », in Bertrand Geay, Laurent Willemetz (dir.), *Pour une gauche de gauche*, Paris, Éditions du Croquant, 2008, p. 148. Voir aussi l'usage proposé pour analyser les avocats des cabinets d'affaires internationaux : Emmanuel Lazega, *The Collegial Phenomenon*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

5. D'autres auteurs ont réfléchi à cette question plus nouvelle qu'il n'y paraît. Mais ils n'ont pas nommé par des termes spécifiques les acteurs en présence, comme l'ont fait Bourricaud et Tunstall. Par exemple, Barry Nalebuff et Adam Brandenburger ont proposé le concept de « co-opétition » qui désigne la situation mais pas les acteurs en tant que tels (Adam Brandenburger et Barry Nalebuff, *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village mondial, 1996. Plus tôt, Thomas Schelling analysait les jeux à somme non nulle mais lui non plus ne cherchait pas à nommer par un concept *ad hoc* les joueurs concernés (Thomas Schelling, *Stratégie du conflit*, Paris, PUF, 1986). À ces auteurs, il faut aussi ajouter le texte de Jay G. Blumler et Michael Gurevitch, « Politicians and the Press: An Essay on Role relationships », in Dan D. Nimmo, Keith R. Sanders (eds.), *Handbook Of Political Communication*. London, Sage, 1981, sur lequel s'appuie Jacques Le Bohec lorsqu'il retient de son côté l'oxymoron (Jacques Le Bohec, *Les rapports presse-politique. Mise au point d'une typologie « idéale »*, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 39).

D'un côté, en effet, François Bourricaud publie en 1961 *Esquisse d'une théorie de l'autorité*<sup>6</sup>. De l'autre, Jeremy Tunstall publie en 1971 *Journalists at work*<sup>7</sup>. Et les deux traditions ne se sont pas rencontrées<sup>8</sup>. Le premier offre des pistes pour systématiser les relations que les agents sociaux établissent dans ce que les politologues appellent à cette époque les « polyarchies », un mot alors à succès importé des États-Unis et permettant de nommer les nouvelles formes de la démocratie. Les pouvoirs y sont diffus, les groupes sociaux multiples, le commandement le plus souvent collégial. Bourricaud, s'appuyant en particulier sur le politologue américain Dahl<sup>9</sup>, peut ainsi analyser des élites parcourues de concurrences et devant forger des compromis au gré d'intérêts plus ou moins divergents selon les enjeux et leur capacité à s'imposer. Pour Bourricaud<sup>10</sup>, le concept d'« associés-rivaux » qu'il systématisé et le concept de polyarchie qu'il importe vont de pair et se répondent. De son côté, Tunstall étudie les relations que les journalistes construisent entre eux lorsqu'ils couvrent le même secteur ou institution. Avec son concept de *competitor colleague* – que les usagers français traduisent avec les mêmes mots que ceux de Bourricaud – il souhaite montrer que les journalistes appartenant à des rédactions différentes ne sont pas seulement des concurrents mais qu'ils sont aussi des confrères construisant du lien, fondé sur une confiance réciproque éprouvée au fil des interactions et producteur d'une culture commune.

Emprunter ici à l'un et à l'autre est moins évident qu'il n'y paraît *a priori*. Aucun des deux auteurs n'offre un schéma qu'il serait loisible de décalquer sans adaptation. Sans produire une théorie de la négociation, Bourricaud offre cependant des éclairages plus décisifs pour penser des acteurs en interdépendance *et* pouvant ou non appartenir à des univers sociaux et mentaux distincts, c'est-à-dire s'inscrivant dans des jeux pour lesquels les enjeux ne sont pas équivalents, au moins en tout point – ici un communicant et un journaliste ne sont *a priori* pas supposés courir pour les mêmes enjeux, quels que soient les écarts possibles aux rôles.

Et c'est bien une double idée de Bourricaud qu'il s'agit ici d'éprouver successivement en analysant des agents sociaux qu'il ne traitait pas dans son ouvrage (il analysait par exemple les décisions collégiales d'une organisation bureaucratique, les luttes entre élus ou hommes d'affaires, etc.) : journalistes et communicants sont, d'abord, des « associés-rivaux » parce qu'ils sont dans une relation de concurrence-coopérative. Mais pas seulement. Journalistes et

6. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Paris, Plon, 1961.

7. Jeremy Tunstall, *Journalists at work*, Londres, Constable, 1971. Voir aussi Jeremy Tunstall, *The Westminster Lobby Correspondents. A sociological study of national political journalism*, Routledge et Kegan Paul, 1970.

8. Pour une analyse détaillée, voir Jean-Baptiste Legavre, « *Je t'aime moi non plus* » . . . , *op. cit.*

9. Robert A. Dahl, *A Preface To Democratic Theory*, Chicago, The University of Chicago Press, 1956 ; Robert A. Dahl, *Qui gouverne ?*, Paris, Armand Colin, 1971.

10. Aujourd'hui presque oublié sinon pour ses analyses de Parsons (François Bourricaud, *L'individualisme institutionnel. Essai sur la sociologie de Talcott Parsons*, Paris, PUF, 1978) et François Bourricaud et Raymond Boudon, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1982.

communicants sont, aussi, des « associés-rivaux » parce que, et pour reprendre une formule centrale de Bourricaud, « ne pouvant espérer durablement se débarrasser de l'autre, ils n'ont d'autres choix que de négocier »<sup>11</sup>.

Cette contribution se propose donc, avec une « population » spécifique, d'éprouver les potentialités offertes par l'oxymoron tel qu'il est pensé par Bourricaud pour analyser certaines relations de pouvoir bien spécifiques. Le choix a été ici fait non pas de retenir un seul « terrain » d'investigation, mais plutôt de penser la généralité de rôles sociaux plus ou moins institutionnalisés – « le » ou « les » journaliste(s), « le » ou « les » communicant(s) –, quitte à simplifier et à « oublier » qu'un groupe ne marche pas « comme un seul homme » et qu'un rôle professionnel est par définition plus ou moins élastique et susceptible d'appropriations variables et variées.

### RIVAUX ET ASSOCIÉS

L'oxymore « associés-rivaux » a incontestablement cet avantage de rapprocher deux termes qui peuvent paraître inconciliables. Comment, en effet, un acteur peut-il être avec un autre dans une relation faite à la fois de concurrence et de coopération ?

#### Des rivaux

Rivaux, communicants et journalistes le sont, d'une certaine manière et d'abord parce qu'ils ont *a priori* toute probabilité de ne pas avoir la même définition de ce qu'est une « bonne » information « publiable ». Ils sont en rivalité justement pour réussir à imposer la « vraie » vision de l'histoire en train de se faire. Servir les pouvoirs, d'un côté (les communicants), constituer des contre-pouvoirs (les journalistes), de l'autre. Au plus près des pouvoirs, d'un côté, dans la distance, de l'autre. Euphémiser les conflits internes, d'un côté, valoriser les luttes qui révéleraient les dysfonctionnements, de l'autre. Masquer d'un côté, révéler de l'autre. « Positiver » l'action des pouvoirs, d'un côté, valoriser le sens critique du lecteur, de l'autre.

Réduites au plus simple, les missions des uns et des autres sont antithétiques. Les oppositions ainsi présentées sont-elles simplifiantes ? Certainement. Ou alors ce serait rejouer, sans forcément s'en rendre compte, l'opposition ancestrale des « bons » et des « méchants ». . . Il est évidemment des journalistes au service de pouvoirs, « complices » ou « connivents » selon les formules qui peuvent les stigmatiser, et des communicants qui servent des causes avec lesquelles beaucoup de journalistes seraient les premiers à être en accord. Surtout, cette présentation donne le beau rôle aux gens de presse. Elle relaye finalement les nobles missions dont ils aiment dire qu'ils sont les serviteurs.

Pourtant, ces oppositions ont au moins deux avantages. Le premier n'est pas que normatif, même s'il peut l'être. Il permet de rappeler que les journalistes « portent », parce qu'ils en sont historiquement des héritiers, une mission civique vis-à-vis de laquelle ils sont peu ou prou redevables, sous une forme ou sous une autre et quelles qu'aient été (et soient) les « réalités » historiques du métier.

11. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, op. cit., 1961, p. 336.

Le second avantage d'une telle présentation est de ne pas oublier que, quel que soit le type de communication envisagée, les communicants sont toujours, d'une manière ou d'une autre, au service de pouvoirs. Y compris lorsqu'ils servent des causes aussi nobles que la lutte contre le cancer, la torture ou l'exclusion, la « transparence », ce mot fétiche des communicants, a toute chance de s'arrêter aussi vite qu'apparaissent des concurrences internes ou des scandales dans l'usage des fonds collectés. . .

Une formule, aussi simpliste puisse-t-elle paraître à première vue, en donne d'ailleurs une bonne idée. À condition de la retravailler et de la mettre en perspective. L'énoncé selon lequel les-journalistes-s'intéressent-aux-trains-qui-n'arrivent-pas-à-l'heure paraît, en effet, fonctionner dans la bouche des gens de presse comme une antienne. La métaphore « indigène » explique cependant plutôt bien, même grossièrement, ce qui tend à guider les journalistes. Dit autrement, ils s'intéressent d'abord aux dysfonctionnements des organisations qu'ils « couvrent ». Avec d'autres mots encore, ils tendent à (et tentent de) se focaliser sur les discontinuités du monde social. C'est d'autant plus net qu'une des questions les guidant les plus évidemment est ce fameux « quoi de neuf ? » par lequel ils appréhendent le monde social. Et cette question n'est supposée se résoudre qu'en croisant des sources – les rédacteurs cherchant *a priori* à mettre en scène des dissonances. Même lorsqu'il aura à traiter d'un « marronnier », cet événement qui se répète à échéance fixe et qu'il faut pourtant bien couvrir, un « bon » journaliste tentera en général de trouver un « angle » qui lui permette de penser qu'il n'est pas seulement dans la redite mais que, au contraire, il permet à « son » lecteur d'en savoir un peu plus que ce que les organisations veulent bien dire.

Il pourra être allégué que cette vision du journalisme est naïve : d'une part, la presse dite « de référence » est loin d'être toujours épargnée par un « journalisme d'enregistrement » du travail des sources<sup>12</sup> ; d'autre part, la presse, même la plus noble, fait la part belle à une information « de service » et à une information de « divertissement » que les Anglo-Saxons nomment les *soft news*. Tous les médias disposent ainsi de rubriques « tourisme », « objets » ou autre « vie pratique », éloignées de l'actualité dite « chaude », la plus valorisée, celle que visent d'abord les services classiquement nommés « Étranger », « Politique » ou « Société ». Reste qu'historiquement, « le » journalisme ne s'est pas construit sur cette idée que son rôle serait de « positiver » ce qui est déjà là – le beau voyage à réaliser, le bel objet à offrir, la dernière crème pour « bien » bronzer ou « bien » maigrir. Et ce n'est pas sans conséquence. Le « bon » journaliste reste surtout caractérisé par cette fonction de « contrôle » et de représentation des citoyens, une « fonction critique » ou « civique »<sup>13</sup>.

Inversement, et pour reprendre la même métaphore des trains, rien n'empêche d'avancer cette autre proposition : les communicants s'intéressent aux trains qui. . .

12. Jean-Gustave Padioleau, *Le Monde et Le Washington Post*, Paris, PUF, 1985.

13. Voir Jean-Marie Charon, *Cartes de presse*, Paris, Fayard, 1993 ; Rémy Rieffel, « Vers un journalisme mobile et polyvalent ? », *Quaderni*, 45, 2001 ; Érik Neveu, *Sociologie du journalisme*, Paris, La Découverte, 2001.

arrivent à l'heure. Il serait plus exact d'écrire : ils font en sorte de faire croire que tous les trains arrivent à l'heure ou, pour être moins incisif, ils font en sorte de faire croire que le plus de trains possible arrivent à l'heure ou, finalement et surtout, que *tout est fait pour* que le plus de trains arrivent à l'heure. Cette métaphore ne fait pas seulement... image. Elle permet de bien comprendre que les journalistes et les communicants n'ont pas les mêmes intérêts, au sens y compris le plus trivial, en particulier parce qu'ils ne valorisent pas la même vision du monde qui les entoure. Souligner qu'ils n'ont pas les mêmes intérêts se veut plus descriptif que normatif, même si (d'autant plus que ?) les communicants ont tenté dès l'origine de s'inspirer de, sinon de s'inscrire dans la morale civique du journalisme<sup>14</sup>. Ils ont ainsi rejeté « le » mensonge comme fonds de commerce d'une activité restée marquée par le spectre de la propagande<sup>15</sup>, en s'imaginant dans une « maison de verre », en réclamant la clause de conscience octroyée aux seuls journalistes, etc. Mais, après tout, quoi de plus banal que d'écrire qu'un communicant n'est pas rémunéré pour révéler les conflits de pouvoir de son organisation ? Il peut endosser le rôle fort classique d'un porte-parole (même lorsqu'il n'en a ni le titre, ni les ressources) supposé unifier là où il y a, par définition, de la diversité : les organisations sont structurées par des relations de pouvoir et les concurrences de ceux qui prétendent pouvoir diriger leurs membres.

### Des associés

Mais communicants et journalistes ne sont pas seulement « rivaux ». Ils sont aussi « associés ». Ils le sont parce qu'ils ont des intérêts communs ; à tout le moins des intérêts croisés ou convergents. Ils ont un intérêt à ce que la relation se passe « bien », en tout cas soit un minimum stabilisée. Chacun pourra alors, dans l'urgence (les journalistes demandent à ces interlocuteurs spécialisés d'être toujours « disponibles »), savoir jusqu'où il est loisible d'aller, en fonction des précédents qui leur auront permis de « tester » les possibles, les pensables et les limites. Tel journaliste peut dire que X lui a « menti », tel autre que Y l'a « enfumé » ou tel autre encore que Z l'a « endormi ». . . Mais, en définitive, chacun a besoin de l'autre<sup>16</sup>.

Un communicant a besoin de « relais », puisqu'il est très prosaïquement rétribué pour « vendre » une bonne image de l'organisation ou de l'acteur conseillé et présenter son meilleur « profil », en particulier à « l'extérieur ». Et il sera souvent évalué à l'aune des articles publiés ou reportages réalisés. Un journaliste, de son côté, a besoin des communicants, pour disposer d'informations valorisées ou, selon les contextes, le « poids » des communicants et de leurs ressources,

14. Jacques Walter, *Directeur de communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, Paris, L'Harmattan, 1995.

15. Didier Georgakakis, *La République contre la propagande. Aux origines perdues de la communication d'État en France (1917-1940)*, Paris, Economica, 2004.

16. Voir Jean-Baptiste Legavre, *Conseiller en communication. L'institutionnalisation d'un rôle*, thèse de doctorat en science politique, Paris I et « *Je t'aime moi non plus* » . . ., *op. cit.* ; Jérémie Nollet, « Les communicants de ministère entre champs bureaucratique et journalistique », in Ivan Chupin, Jérémie Nollet (dir.), *Journalismes et dépendances*, Paris, L'Harmattan, 2006 ; Carole Thomas, *Le bruit de la loi. Comment les lois deviennent médiatiques*, thèse de doctorat en sociologie, ENS-Cachan, 2008.

d'explications qui lui permettront de mieux comprendre les relations de pouvoir qui ont, par exemple, impliqué la prise de position de tel ou tel chef de parti ou ministre ou les tenants et aboutissants supposés de telle négociation ayant entraîné le rachat d'une entreprise. Il peut avoir besoin d'un contact en « interne », par exemple un cadre, un ingénieur, un magistrat ou un haut fonctionnaire pourra lui expliquer un problème technique qu'il a du mal à saisir sous tous ses aspects. Un communicant, si le rédacteur ne dispose pas d'autres contacts ou s'il lui semble de « bonne » politique de « passer » par lui, va pouvoir servir d'intermédiaire. Plus simplement encore, un journaliste peut chercher à obtenir un billet de train pour un voyage de presse, l'horaire de déplacement du ministre, le texte en amont du discours qui sera tenu par le candidat en plein bouclage du journal ou, encore, l'autorisation de réaliser un reportage dans un lieu fermé. . .

Chacun perçoit finalement l'autre comme un « filtre ». Les journalistes comme les communicants. Pour les journalistes, un « filtre » permettant d'entrer dans l'organisation si nécessaire pour interviewer tel ou tel ou obtenir la position officielle sur un dossier ou un conflit en cours. Pour les communicants, un « filtre » aussi parce qu'ils sont souvent persuadés qu'ils doivent prêter la plus grande attention aux médias et que, certes diversement selon les secteurs d'activité, un « bon » leader ou une « bonne » organisation est aussi, voire d'abord, celui ou celle dont on parle « bien » dans les médias. S'ils sont d'ailleurs autant associés, c'est qu'un point commun décisif les rassemble : ils sont souvent persuadés de la puissance des médias.

### Une campagne typique

Ironie du sort, une campagne récurrente de publicité de la SNCF permet d'éclairer le travail distinct des uns et des autres. Sur les quais, dans les lieux d'attente et de transits des gares d'Ile-de-France, de grandes affiches indiquent les pourcentages de trains qui. . . arrivent à l'heure. Ici, la communication retient des « faits » – des trains ont des retards, d'autres non. . . –, et des évolutions – l'amélioration est bien là puisque tel est le pourcentage de trains qui arrivent à l'heure, souvent plus de 90 %. L'enjeu consiste à montrer que la situation s'améliore. La communication s'appuie sur de « l'objectivité » que ne renierait *a priori* pas un journaliste – des chiffres, des pourcentages, des objectivations graphiques. . . Ses promoteurs sont dans leur rôle : construire ou, en l'espèce, rétablir une image dont il se dit qu'elle est écornée. Mais un changement d'optique – l'analyse se focalisant alors plutôt sur ce que *pourrait* faire un journaliste tout à son travail – permet de saisir les modalités et autres réquisits bien distincts qui structurent un tel travail, tout en montrant la nécessité pour les uns et les autres de rester en relation.

Un journaliste pourra, par exemple s'il se conforme à son rôle, questionner le pourcentage réalisé et s'interroger. Au lieu d'imaginer que 91 % des trains sont arrivés à l'heure sur la ligne C du RER parisien ce dernier mois, il pourra définir une autre « réalité » et imaginer que près d'un train sur dix arrive en retard – ce qui ne donne pas à voir tout à fait la même « réalité ». Il pourra aussi se demander à quels moments de la journée les retards sont les plus fréquents. En d'autres termes, il ira plus loin que le discours de la moyenne que propose ici la communication. Il pourra peut-être conclure que le pourcentage est trompeur : les trains sont plus



nombreux aux heures de pointe, les usagers sont plus nombreux à ces moments-là, un train en retard a toutes les chances de bloquer les suivants, etc. En conséquence, le pourcentage des trains en retard pour chaque usager est en « réalité » beaucoup plus élevé. Peut-être fera-t-il alors une enquête, et mobilisera-t-il des témoignages de voyageurs.

Il est probable qu'il passera à un moment donné, au moins pour maintenir le contact, par le service de communication. Si celui-ci est « bien » formé, il aura « sous la main » très rapidement un « bon » interlocuteur choisi par les communicants parmi les collègues salariés (un « bon » ingénieur, un « bon » cadre. . .) pour ses capacités à « bien » parler, c'est-à-dire non pas « tout » dire mais toujours valoriser ce qui est fait en se tournant vers l'avenir, forcément plus radieux – significativement, par emprunt, des communicants appellent ces sources internes des « bons clients ». C'est bien pourquoi ce journaliste imaginaire aura tendance, s'il a le temps, si ses pairs sont attentifs à ce qu'il fait, s'il connaît bien ses standards professionnels, à appeler aussi d'autres sources plus dissonantes. Il puisera dans son réseau de « bons » informateurs qu'il réactive quand il en a besoin (et s'il couvre habituellement ce secteur), à moins que ces derniers l'appellent parce qu'ils aiment se valoriser auprès des journalistes, ou qu'ils occupent des positions clefs sans être en première ligne – ils parleront d'ailleurs, en général, d'autant plus aisément qu'ils seront dans des positions frustrantes, en décalage avec leurs aspirations professionnelles<sup>17</sup>. Il tentera ainsi, plus largement, de ne jamais oublier qu'une source « parle » d'autant plus qu'elle y a « intérêt »<sup>18</sup>, même si les sources sont loin de toujours maîtriser ce qu'elles disent ou croient dire<sup>19</sup>. Le *principe d'incrédulité* est d'autant plus nécessaire au journaliste qu'il peut facilement se faire « instrumentaliser » par le service communication mais aussi par tel ou tel qui guigne ainsi une place plus valorisante dans l'organigramme et qui peut avoir tout intérêt à entretenir les concurrences internes en les mettant en visibilité.

Notre journaliste pourra alors tout à son aise révéler du « caché » et dire (ou faire dire), en se fondant sur des « faits », que la SCNF – ou la Région ou le Gouvernement. . . – ne fait pas, par exemple, ce qu'elle dit faire. Que les rames supposées remplacer les « petits gris » et les générations vieilles de RER sont loin de les suppléer partout, que les dizaines de millions affichées ne suffisent pas, que tout ne se joue pas dans le remplacement des rames mais aussi dans le changement de rails vétustes, etc. Et son article aura d'autant plus de « poids » qu'il aura réussi à obtenir des citations plus ou moins percutantes d'un haut dirigeant. Finalement, et pour écrire un article « équilibré », les contacts du service communication pourront lui être bien utiles.

Pour autant, cette forme de relation de concurrence-coopérative est-elle forcément une relation d'« associés-rivaux » ? Répondre positivement serait aller

17. Jean Charron, *La Production de l'actualité. Une analyse stratégique des relations entre la presse parlementaire et les autorités politiques*, Québec, Boréal, 1994, pp. 282-284.

18. Dominique Marchetti, « Les révélations du “journalisme d'investigation” », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 131-132, 2000.

19. Dominique Marine, « Le “on” et le “off” ou les fausses confidences », in Alain Accardo (dir.), *Journalistes au quotidien. Outils pour une socioanalyse des pratiques journalistiques*, Bordeaux, Le Mascaret, 1995.

(trop) vite en besogne, sauf à imaginer que toute relation de pouvoir est une relation où conflit et coopération sont entremêlés. Le dire serait pencher du côté d'un sociologue comme Erhard Friedberg qui, sans utiliser l'oxymoron, paraît aller en ce sens<sup>20</sup>. Il lui arrive de critiquer, en effet, les analyses d'auteurs comme Dahl ou Crozier qui se focaliseraient trop à son goût sur le déséquilibre constitutif d'une relation de pouvoir. Friedberg préfère désormais, sans omettre le conflit, mettre l'accent sur la coopération qui structurerait aussi toute relation de pouvoir. Mais en rester là serait finalement manquer l'objectif assigné à cette contribution. L'oxymoron retenu n'aurait pas un intérêt si fondamental s'il n'avait d'autre objectif que de montrer l'intrication du conflit et de la coopération ou d'indiquer qu'une relation de pouvoir n'évacue pas des processus de coopération. Pour que des « associés-rivaux » soient tels, et pour tenir compte du legs de Bourricaud, encore faut-il qu'ils n'aient guère d'autres possibles. Le concept nomme bien certaines relations de pouvoir et pas toute relation de pouvoir.

### LA NÉGOCIATION COMME HORIZON D'ACTION

François Bourricaud dans une heureuse formule condense ainsi le nœud de sa problématique déjà citée : « Ne pouvant espérer durablement se débarrasser de l'autre, ils n'ont d'autres choix que de négocier »<sup>21</sup>. Quelques autres propositions la complètent, comme celle-ci : « La victoire de l'un ne peut être acquise qu'au détriment des autres et à ce qu'une aucune victoire complète ou définitive n'est promise à aucun »<sup>22</sup>. Ou celle-là : « Personne n'est assez fort pour imposer intégralement son point de vue »<sup>23</sup>.

Autrement dit, le concept vaut pour les rapports de pouvoir qui ne mettent pas en relation des acteurs aux positions trop dissemblables. Pour éviter cependant, comme il l'écrit, « l'extrême généralité » de son analyse<sup>24</sup>, le sociologue propose de distinguer ce qu'il nomme des « formes » de relations d'« associés-rivaux ». Il les construit à partir de paramètres plus ou moins pertinents pour le couple que construisent journalistes et communicants<sup>25</sup>. Pour lui – et en adoptant un vocabulaire moins daté – les formes d'association-rivalité varient en fonction, en particulier, de *l'espace social* ou de *l'organisation* considérés, en fonction aussi de la nature de *l'enjeu* et, ce faisant, des *critères du succès* pour les acteurs en présence ; en fonction des *publics* ou non présents, des *obligations morales* plus ou moins intériorisées, en fonction enfin des *ressources* que les acteurs

20. Erhard Friedberg, *Le Pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Le Seuil, 1993, pp. 115-116.

21. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, op. cit., p. 336.

22. *Ibid.*, p. 325.

23. *Ibid.*, p. 335.

24. *Ibid.*, p. 325.

25. Ce serait trop lui prêter que d'imaginer à la fois qu'il dégage toujours avec clarté ces indicateurs et qu'il les étaye empiriquement. Il les livre plutôt à la sagacité du lecteur, chargé d'en rassembler les éléments plus ou moins épars et d'en faire son miel pour sa propre analyse. Au mieux, il en donne des exemples. Quelques indicateurs ne sont pas repris ici, comme ce que Bourricaud appelle les « freins » à la négociation qui se prêtent mal à la relation étudiée.

peuvent mobiliser. Les prendre en compte permet de voir comment ces différents paramètres « travaillent » la relation que les communicants et les journalistes construisent au quotidien.

### Une configuration multipolaire

*La forme de l'espace social ou de l'organisation* dans lesquels se déploie la relation de ces partenaires-adversaires est le premier élément à retenir<sup>26</sup>. Il est décisif. Les communicants ne vivent évidemment pas dans un espace clos. Ils ne sont jamais seuls au monde. La configuration est multipolaire. Y compris dans leur propre organisation, d'autres acteurs peuvent avoir des liens plus ou moins forts avec des journalistes, mais diversement selon les cultures localisées et plus ou moins cloisonnées par rapport aux environnements extérieurs. Un ministère comme celui de la Justice, par exemple, est beaucoup plus fermé aux incursions journalistiques – en tout cas au niveau de l'administration centrale – qu'un parti politique, où les concurrences internes ne sont jamais loin de pouvoir « sortir ». Les journalistes « Justice », pour faire en sorte de « croiser » leurs sources, n'ont généralement de choix que de mobiliser les services de communication du ministère pour disposer de « contacts » sélectionnés, à moins qu'ils ne joignent quelques magistrats identifiés par tous comme plus « ouverts ». Surtout, les syndicats mettent à leur disposition des « plateformes » de communication ajustées aux demandes des gens de presse<sup>27</sup>. Les journalistes qui couvrent le Parti socialiste et ses rivalités internes incessantes n'ont pas ces contraintes, même si les leaders de courants disposent de communicants<sup>28</sup>.

L'existence d'une configuration multipolaire est encore plus évidente s'il est pris en compte la présence d'organisations et leaders concurrents. Pour s'en tenir ici à un seul exemple, le conseiller pour la presse du Premier ministre n'est pas d'abord dans une stratégie dite « pro-active », pour reprendre une expression à succès dans l'univers de la communication. Non seulement il reçoit, dans une conjoncture routinière et selon sa position hiérarchique, entre 60 et 80 coups de fils quotidiens de natures différentes, mais il doit, en lien avec son « patron », constamment réagir aux réactions des autres compétiteurs qui ne cessent de prendre position, chacun tentant d'avoir le dernier mot. C'est que la politique est d'abord cette activité pour laquelle l'occupation durable de positions de pouvoir passe par la capacité à imposer la « bonne » définition d'une actualité mouvante.

De leur côté, les journalistes de médias différents travaillant sur les mêmes dossiers, outre qu'ils sont en concurrence les uns avec les autres et sont chacun en relation avec les mêmes communicants, sont supposés être « sur leur garde ». Ils le sont d'abord par nécessité professionnelle : le croisement des sources garantit la crédibilité autant qu'il est un mécanisme protecteur<sup>29</sup>. Ils le sont aussi par méfiance

26. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, op. cit., p. 308.

27. Carole Thomas, *Le bruit de la loi . . .*, op. cit.

28. Carole Bachelot, *Sociologie des dirigeants du PS depuis 1993*, thèse de doctorat en science politique, IEP de Paris, 2008.

29. Gaye Tuchman, « Objectivity as a Strategic Ritual: An Examination of Newsmen's Notions of Objectivity », *American Journal of Sociology*, 77, 1972.

ordinaire – chez les gens de presse, la communication est officiellement pensée comme l’opposé d’une démarche « sincère ». Citer un communicant dans un « papier » (y compris sans lui imputer un propos retenu), c’est tendanciellement risquer le sarcasme de pairs plus ou moins concurrents qui pourront d’eux-mêmes repérer les façons de parler de tel ou tel, s’ils connaissent du moins les protagonistes (ce qui est le cas du confrère couvrant le même secteur dans un autre média). Ils risqueront de penser que le confrère a été au plus vite, au plus simple, et s’en est tenu au discours de façade contre lequel ils sont supposés lutter.

Mais ces forces centripètes ont peu de chance de mettre à mal le couple d’« associés-rivaux ». C’est que les journalistes savent aussi, pour l’éprouver chaque jour, que chacun doit « faire avec » l’emprise croissante de sources professionnalisées qui, au moins dans les espaces sociaux « centraux », sont omniprésentes – ce qui n’empêche pas, en même temps, d’avoir les portables d’autres conseillers, ceux de très nombreux professionnels de la politique, y compris de ministres, chacun pouvant appeler l’autre tard le soir, tôt le matin ou le week-end, la politique étant une activité s’exerçant en continu et en flux tendu. Les journalistes ont appris, sans avoir besoin de se le dire, que chacun doit accorder une place, même minimale, à la parole communicante. S’ils veulent avoir une chance de continuer à travailler dans de « bonnes » conditions, y compris matérielles, ils doivent « faire avec ». Par exemple, ne pas disposer de lien privilégié avec un communicant en conjoncture électorale peut être lourd de danger, tellement les agendas des candidats peuvent subir des inflexions quotidiennes. Symétriquement, mais de manière différente, les communicants peuvent avoir d’autant plus de mal à échapper à une dépendance journalistique, et auront peu de chance en conséquence d’« imposer intégralement [leur] point de vue » – pour reprendre la formule de Bourricaud –, que, très souvent, ils ont un rapport non neutre à cette activité, fait de fascination et d’agacement. Trois indices permettront ici de seulement l’effleurer<sup>30</sup>. Le premier est qu’outre ceux, minoritaires, qui sont d’anciens journalistes, beaucoup de communicants ont souhaité être journalistes avant de reconvertir leurs primo-projections professionnelles dans la communication. Il est difficile d’imaginer qu’il n’en reste aucune trace. Deuxième indice : l’une des valeurs du métier souvent verbalisée étant « la disponibilité », les communicants peuvent avoir tendance à se mettre dans une relation de dépendance non contrainte. Être disponible est même typifié comme la « bonne » attitude. Un communicant peu disponible pour les journalistes sera considéré (par ses pairs, par ses partenaires, par les auteurs de manuels professionnels) comme n’ayant pas intégré les « bonnes » pratiques. Rien d’étonnant qu’une communicante rencontrée puisse avancer de manière typique au cours d’un entretien : « Pour faire ce métier, il faut aimer les journalistes »<sup>31</sup>. En se plaçant dans l’ordre du désir et de l’attirance vis-à-vis des journalistes, les communicants auront d’autant plus de chances de subir l’attraction de ces concurrents qu’ils pourront penser en (et se penser plus aisément comme des) associés.

30. Voir, plus largement, Jean-Baptiste Legavre, « *Je t’aime moi non plus* ». . . , *op. cit.*

31. Entretien réalisé en 2007.

Sans doute, les communicants ne regardent-ils pas tous les journalistes de la même façon. Mais justement, ils reproduisent souvent, sans toujours s'en rendre compte, les hiérarchies internes à l'espace journalistique – troisième indice. Par un apparent paradoxe, ils sont plus souvent dans l'admiration des journalistes supposés les plus rétifs aux stratégies de communication – et d'abord ceux de la « grande » presse à qui leurs patrons prêtent aussi la plus forte attention – que dans celle de journalistes de la presse régionale ou, *a fortiori*, travaillant dans la presse professionnelle, lorsque ceux-ci peuvent en venir à recopier pour partie au moins – en tout cas dans certaines rubriques – des communiqués ou dossiers de presse ou à rédiger des pages entières dans l'attente jamais assurée d'achats d'espaces à venir.

### Un enjeu différenciellement apprécié

Certes, *la nature de l'enjeu* – autre paramètre retenu par Bourricaud pour distinguer des formes d'association-rivalité<sup>32</sup> – diverge pour chacun. Mais précisément, pour parvenir à forger une « bonne » image ou obtenir une « bonne » information, les deux protagonistes vont avoir comme horizon d'action immédiat la construction d'un compromis toujours fragile permettant à chacun de faire comme s'il pouvait s'y retrouver, lors même que le journaliste n'est pas supposé être le porte-parole de ses sources et que le communicant n'est pas supposé en dire « trop », c'est-à-dire plus que « nécessaire », des jeux internes à l'organisation conseillée. Pour occuper une position enviable et tenter d'en imposer un peu plus aux journalistes, autant qu'en gagner l'estime, les communicants vont ainsi devoir parfois aller plus loin que le seul discours officiel et construire une relation moins superficielle. Ils y ont tout intérêt. S'ils veulent grossir en importance et ne pas se situer dans une position « basse », ils donneront « plus » pour espérer imposer le point de vue de l'organisation. Le « bon » communicant est finalement celui qui saura s'adapter aux formats journalistiques, et offrir selon trois paramètres décisifs de l'excellence journalistique<sup>33</sup> des histoires, des histoires de personnes, et des histoires de personnes en concurrence, tant le journalisme a une propension à se focaliser sur des clivages incarnés *et* verbalisés – un journaliste, par nécessité professionnelle, a besoin de nombreuses citations. Mais il n'est jamais dans une position de toute-puissance et d'autant moins que le journalisme cherche de plus en plus des informations en amont de « l'événement ». Le journalisme est de moins en moins une activité rendant compte de l'actualité « faite » mais s' imagine de manière croissante comme une activité devant tendre vers l'analyse de l'actualité en train de se faire, voire qui va se faire. Ce changement de perspective, en particulier dans une presse écrite qui se sent de plus en plus « tenue » par la rapidité des autres médias, et surtout de la télévision et d'Internet, rend finalement les journalistes plus fragiles et plus « associés » qu'ils n'aimeraient l'être vis-à-vis des communicants et, plus largement, de leurs sources. Pour parvenir à « bien » travailler, chacun des protagonistes aura tendance à établir ce compromis avec des

32. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, op. cit., p. 308.

33. Jean-Baptiste Legavre, « Les intellectuels dans l'espace public. Les lectures journalistiques des pétitions de novembre-décembre 1995 », in Bastien François, Érik Neveu (dir.), *Espaces publics mosaïques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1999.

interlocuteurs en qui il dit avoir un minimum « confiance », selon un mot de la pratique constamment retenu et sans qui les échanges informels seraient jugés impossibles, en tout cas impensables<sup>34</sup>.

### Les critères flous du succès

Si la nature de l'enjeu structure la relation des « associés-rivaux », c'est bien parce que *les critères de réussite* des uns et des autres<sup>35</sup> sont ici flous et sujets à appréciations variables, rarement incontestables. Du côté des journalistes, sera valorisé un papier regorgeant d'informations, et d'informations que les concurrents n'ont pas réussi à obtenir en premier. Les traiter sans ajout distinctif aurait pour conséquence de se voir accuser de « suivisme » et, ce faisant, de perdre en crédibilité professionnelle<sup>36</sup>.

Du côté des communicants, sera prisée une « bonne » image objectivée dans du « papier » et/ou dans une plus forte notoriété acquise (des articles en nombre occupant l'espace médiatique et donnant à voir une capacité à imposer et à en imposer). Les stratégies de communication visent en effet à mobiliser la crédibilité accordée habituellement au journalisme. Aussi décrié puisse-t-il être, le journalisme est considéré par les acteurs dominants du monde social comme doté d'une valeur plus haute qu'une simple page de publicité achetée. Dans le domaine politique, *a fortiori*, les communicants n'ont guère le choix : hors conjoncture électorale, la communication politique, en tout cas pour les acteurs « centraux », n'est quasiment faite que de « relations médias ».

Ce n'est pas dire pour autant que ce partage de points de vue est toujours total. Loin s'en faut. Les appréciations peuvent encore diverger. Même lorsque les partenaires aboutissent à un compromis, le lien peut être mis en danger par des tiers, appartenant aux environnements professionnels immédiats de chacun. C'est qu'ils peuvent adopter une autre définition de ce qu'est une « bonne » information ou un « bon » article. Du côté des journalistes, les divisions du travail au sein des entreprises de presse peuvent ne pas toujours faire percevoir au confrère du bureau mitoyen les écarts d'écriture pourtant bien là avec tel ou tel « papier » d'un organe concurrent. Et les « chefs » peuvent pousser à sortir des informations complexes à gérer pour un « rubricard » qui devra le lendemain travailler avec ses sources habituelles. Sans compter que les spécialisations sont plus ou moins fortes et les lectures des productions des confrères souvent cursives.

Du côté des communicants, les autres membres de l'organisation à laquelle ils appartiennent peuvent ne pas forcément saisir les difficultés à surmonter pour satisfaire les critères d'excellence journalistique et imposer leur propre vision. Il n'est pas si rare que les profanes intéressés pensent qu'il suffit de faire publier un communiqué ou d'inviter un journaliste pour bénéficier d'un retour immédiat sur investissement. On comprend alors d'autant plus que journalistes et communicants peuvent être « associés » qu'ils se comprennent aisément, en ce

34. Jean-Baptiste Legavre, « *Off the record*. Mode de coordination d'un instrument de coordination », *Politix*, 18, 1992.

35. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, op. cit., p. 308.

36. Cyril Lemieux, *Mauvaise presse*, Paris, A.-M. Métailié, 2000, pp. 406 et ss.

sens qu'ils « savent » généralement sans avoir besoin de le verbaliser ce qu'est la valeur des « produits » respectifs qu'ils promeuvent et d'autant plus qu'ils sont constamment en contact les uns avec les autres. Les sources d'un journaliste sont, en effet, promptes à réagir à un « papier », beaucoup plus que les pairs et les « chefs », souvent avares de compliments (même si ce sont eux qui « pèsent » le plus dans l'appréciation de chacun). Sans compter que les confrères gardent souvent le silence devant les productions de chacun, tant les concurrences dans l'entreprise médiatique sont importantes, tant la fragilité de chacun apparaît forte, certes diversement, dans cette lutte quotidienne pour l'attribution d'espaces pour pouvoir écrire au cours de laquelle il s'agit bien, lors des réunions de rédaction, de « vendre » ses futurs papiers<sup>37</sup>.

Le flou des critères de réussite interdit d'envisager que tous aient les mêmes interprétations des « bonnes » pratiques. Elles sont aussi, sinon d'abord, fonction des rapports de forces internes à chaque entreprise, journalistique ou communicante, et des positions qu'y occupe chacun des « associés-rivaux ». Sans doute existe-t-il des standards et des critères du « bon » scoop, mais, pour les écritures quotidiennes, les journalistes sont pris dans des contraintes et tensions avec lesquelles ils bricolent. Ils « savent » qu'ils ont des chances d'avoir fait un « bon » papier si une source les houspille après lecture, aussi peu réjouissant soit le coup de fil réprobateur ou le silence répété faisant suite à plusieurs sollicitations après un papier critique. Symétriquement, les journalistes « savent » qu'ils doivent se méfier d'une source qui appelle pour féliciter d'un « bon » papier. Mais en même temps, ils doivent, le plus souvent, construire une relation au long court avec une source « communicante » – en tout cas lorsqu'ils sont rubricards – que, par définition, ils retrouveront bientôt pour avoir un contact téléphonique, l'interprétation d'un « coup », voire une idée de « papier ». Il peut certes se construire avec elle une relation agréable – on se tutoie aisément, on peut parler des vacances, des enfants, de la dernière exposition ou de son romancier préféré. . . Mais, si l'on se pense comme un « bon » journaliste (relativement à ses pairs et à l'idée que l'on se fait du métier), il s'agit bien de ne pas « être dupe » ou de croire en tout cas ne pas l'être.

### La présence des publics

Bourricaud attirait l'attention sur l'importance que le public pouvait faire accorder à la relation<sup>38</sup>. Selon que la négociation a lieu ou non à huis clos, le sociologue pensait que les modalités de l'association-rivalité avaient de fortes chances de se transformer. La présence du public renvoie, plus largement, à la question de la publicité de la négociation. Tout dépend en fait du sens donné ici au terme « public » et de ce que chacun entend par « en public ». *Stricto sensu*, le public – les profanes qui fréquentent les médias – est peu présent, en tout cas en presse écrite où, par idéologie professionnelle du moins, la séparation officielle

37. Nicolas Hubé, « Face aux pairs. Centralisation des rédactions, contraintes de rôle et publicité des discussions », in Pascal Dauvin, Jean-Baptiste Legavre (dir.), *Les publics des journalistes*, Paris, La Dispute, 2008.

38. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, op. cit., p. 309.

avec le marketing sera d'autant plus forte que l'on montera dans la hiérarchie symbolique des « familles » professionnelles (un journaliste travaillant dans la presse d'information politique et générale a de fortes probabilités de rejeter toute intrusion, beaucoup plus qu'un journaliste de la presse professionnelle). Mais le cloisonnement entre rédaction et service commercial sera d'autant moins fort que l'on montera dans la hiérarchie interne des rédactions (un rédacteur en chef, y compris dans la « grande » presse, est préoccupé par les chiffres de vente).

*Lato sensu*, le « public » pèse sur la relation des « associés-rivaux », sachant que le public d'un journaliste est composé du public « ordinaire » (c'est-à-dire, considéré comme tel) mais aussi de deux autres publics, les pairs et les sources<sup>39</sup>, les trois publics formant ce que Jean-Gustave Padioleau qualifie d'« auditoires de surveillance »<sup>40</sup>. Le public des pairs n'est pas toujours en « chair et en os » lorsque communicants et journalistes sont en contact, sauf lorsque les autres journalistes sont présents aux échanges avec les sources, en particulier lors des conférences ou voyages de presse. Il l'est cependant quand un rédacteur dans un espace paysager échange avec ses sources à côté de confrères jamais bien éloignés physiquement et dans une écoute plus ou moins distraite. Là encore, chacun sait qu'il est, au moins partiellement, écouté. Symétriquement, le public du communicant est fait des autres membres de l'organisation conseillée qui sont à la fois des spécialistes (les membres du service communication de l'organisation, mais aussi des communicants d'autres organisations concurrentes) et des non-spécialistes (les autres membres profanes de l'organisation) qui ont cependant souvent le sentiment de pouvoir juger l'action de communicants mobilisant, en général, en définitive assez peu de ressources proprement techniques<sup>41</sup>. L'absence d'équivalence entre « le titre » (le diplôme de communication) et le poste (dans la pratique, il est encore possible d'être communicant sans disposer d'un diplôme spécifique, voire d'une expérience accumulée dans le secteur) rend les positions des communicants plus fragiles que beaucoup l'imaginent. Ils peuvent apparaître « substituables », pour s'inspirer ici de Michel Crozier et Erhard Friedberg<sup>42</sup>, c'est-à-dire qu'ils ne disposent pas de ces précieuses ressources qui leur permettraient d'être considérés comme un « point de passage » dont on ne pourrait se passer et dont il serait coûteux de se séparer. Sans doute, le poste est désormais objectivé dans beaucoup d'organisations, en tout cas les plus centrales, mais leurs titulaires ne peuvent pas « tout ». Leurs réactions, parfois violentes, vis-à-vis des journalistes quand ils ont l'impression de ne pas avoir été compris peuvent à cette aune beaucoup mieux s'expliquer. Risquant beaucoup s'ils ne peuvent apporter à leur hiérarchie des « papiers » positifs, à tout le moins si ne paraissent que des « papiers » négatifs, ils leur arrive de s'échiner, jusqu'à en être maladroits, à imposer un point de vue plutôt

39. Pascal Dauvin et Jean-Baptiste Legavre (dir.), *Les publics des journalistes*, op. cit.

40. Jean-Gustave Padioleau, « Système d'interaction et rhétoriques journalistiques », *Sociologie du travail*, 3, 1976, p. 269.

41. Voir Jean-Baptiste Legavre, *Conseiller en communication . . .*, op. cit., et « Je t'aime moi non plus » . . ., op. cit.

42. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977, pp. 80 et ss.



que d'en suggérer la pertinence par des stratégies que deux communicants ont résumé par des verbes « choc ». Les deux modalités peuvent certes se combiner, mais il s'agit bien d'*inonder* ou d'*innover*. Inonder, ce qui signifie offrir tellement d'informations, mêmes inutiles, aux journalistes, qu'ils seraient supposés à terme ne plus penser aller voir ailleurs et, ainsi, s'inscrire dans le cadrage de la source. Innover, ce qui veut dire proposer des « produits » de communication, y compris matériellement, qui tranchent avec la concurrence et qui pourront séduire si du moins ils sont adaptés aux formats journalistiques<sup>43</sup>.

### L'intériorisation d'obligations

Mais le « public » pèse autrement sur les journalistes. C'est qu'il est, de toute façon, « dans les têtes » et sous une forme idéalisée. Il est tendanciellement le support d'une « mission ». Bourricaud propose ainsi de saisir comment « l'intériorisation d'obligations vis-à-vis de tiers absents »<sup>44</sup> produit des effets sur les modalités de l'association-rivalité. Or, les communicants et les journalistes n'ont, de ce point de vue, pas les mêmes ressources et contraintes. Comme l'a proposé Jean-Gustave Padioleau<sup>45</sup>, l'entreprise de presse n'est pas qu'une (et en fait d'abord) organisation, c'est-à-dire un lieu de compétition traversé *a priori* par une rationalité technico-économique. S'inspirant librement de Philippe Selznick<sup>46</sup>, Padioleau propose de forger un concept pour en rendre raison : *l'institution de presse*. Celle-ci, en tout cas le « journalisme de prestige », se donne des missions, accompagnées de devoirs. Quand une organisation se préoccupe d'abord d'« efficacité », d'« efficience » et de « discipline », l'institution a des projets plus vastes. Qu'il n'en soit pas ainsi partout (puisque une fraction des médias est d'abord préoccupée par une démarche commerciale<sup>47</sup>) et qu'il n'en soit pas ainsi à tout moment dans la pratique n'est pas un obstacle à l'analyse. Ce qui compte est que, contrairement à une organisation, l'institution de presse ne privilégie *a priori* pas en premier lieu des buts que Selznick qualifie d'« opportunistes ». S'inscrivant, pour reprendre les termes de Padioleau, « dans un espace plus vaste » qu'une organisation ordinaire, l'institution « brigue l'honneur de faire le bien »<sup>48</sup>. Elle s'imagine qu'elle a des rôles à remplir dans la société. Elle a des principes et des valeurs. Par un apparent paradoxe, les journalistes sont justement moins contraints que les communicants et peuvent « pousser l'avantage », fragiliser le « couple » et contrarier plus qu'ils ne le souhaitent des communicants dépositaires, au moins partiellement, d'informations recherchées. Sans doute, aussi, n'ont-ils pas, selon les « familles » professionnelles journalistiques, tout à fait les mêmes « valeurs ». Mais tous bénéficient d'une histoire, fût-elle mythifiée, qui les protège

43. Robert Tixier-Guichard et Daniel Chaize, *Les Dircoms. À quoi sert la communication ? Enquête*, Paris, Le Seuil, 1993, pp. 159 et ss.

44. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, op. cit., p. 309.

45. Jean-Gustave Padioleau, *Le Monde et Le Washington Post*, op. cit., pp. 29-31 et 331-336.

46. Philippe Selznick, *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Berkeley et Los Angeles, University of California Press, 1957.

47. Rémy Rieffel, *Qui sont les médias ?*, Paris, Gallimard, 2005, p. 50.

48. Jean-Gustave Padioleau, *Le Monde et Le Washington Post*, op. cit., p. 332.

parce qu'elle valorise, même de manière très générale, l'ambition démocratique de constituer un contre-pouvoir et, pour ce faire, d'être « indépendants ». C'est bien pourquoi, comme l'a montré Cyril Lemieux, les journalistes disposent d'une « morale d'exception » leur permettant, au nom des missions qui sont les leurs, de subvertir des règles (y compris des règles légales) qui pourraient, dans un autre contexte, être jugées non dérogoires<sup>49</sup>. L'exigence civique d'indépendance est bien la valeur qui permet aux journalistes de maîtriser à leur avantage, plus que d'autres, des zones d'incertitude complexe quand ils sont en relation avec des environnements dont ils doivent analyser les faits et gestes. Ils pourront donc penser, certes, que la communication n'est autre « que » de la propagande et s'en gausser devant pairs et tiers – et d'autant plus que la communication leur permet de construire une frontière symbolique entre le « dedans » et le « dehors »<sup>50</sup>. Mais ils pourront, en même temps, donner « des gages » et s'appuyer sur un communicant pourvoyeur de services plus ou moins utiles selon les contextes. Ils pourront, cependant, ne pas se priver de contourner le même communicant, mettant alors en concurrence plus ou moins explicite les membres d'un entourage supposé ne pas entrer en contact avec les journalistes sans passer par le canal du communicant officiel. . . « Briguer l'honneur de faire le bien » permet bien des aménagements pratiques.

Inversement, parce que justement héritiers refoulés de la propagande<sup>51</sup>, les communicants n'ont de cesse de se grandir et, finalement, de se contraindre. Ils sont dans une situation plus complexe. La communication se veut « échange » ou autre « mise en commun », autant de formules puisées dans l'étymologie qu'affectionnent ces experts au travail. La transparence, ce « lieu idéalisé de la communication » comme la nomme Thierry Libaert<sup>52</sup>, ne permet pas de « tout faire » et de « tout dire ». Les chartes professionnelles, dans le même temps, ne cessent de revendiquer la pureté nécessaire à la « bonne » activité – « ne pas mentir », par exemple, ou « ne pas faire de la propagande » ou ne pas comptabiliser, décimètre en main, les articles « obtenus » en les considérant comme des équivalents d'espaces publicitaires. Il serait naïf de penser que ces principes empêchent toute stratégie « cynique », mais non moins inexact d'imaginer qu'ils ne produisent pas d'effets de réalité. Les principes revendiqués peuvent à tout le moins obliger à ne pas trop s'écarter de la morale professionnelle officielle.

### Le « poids » des ressources

Le constat de départ – les « associés-rivaux » peuvent se nommer tels parce que leurs ressources mobilisables ne sont pas trop asymétriques – mérite d'être repris plus avant. Tous les « associés-rivaux » ne sont pas, en effet, superposables. Pour le dire mieux, ils ne sont pas susceptibles d'imposer identiquement leurs points de

49. Cyril Lemieux, « Les journalistes, une morale d'exception ? », *Politix*, 19, 1992.

50. Johanna Siméant, « Déontologie et crédibilité. Le réglage des relations professionnelles au CFJ », *Politix*, 19, 1992, p. 54 ; Denis Ruellan, *Les « Pro » du journalisme. De l'état au statut, la construction d'un espace professionnel*, Rennes, PUR, 1997, p. 128.

51. Didier Georgakakis, *La République contre la propagande*, op. cit.

52. Thierry Libaert, *La Transparence en trompe l'œil*, Éditions Descartes et cie, 2003, p. 140.

vue. Prenant l'exemple d'échanges collégiaux, Bourricaud indique que l'un peut être en position plus « haute » s'il se voit reconnaître « une certaine prééminence [...] en raison de sa compétence, de son âge, de son prestige, de son *status* »<sup>53</sup>, autant de *ressources* (même s'il ne retient pas le terme) qui lui permettront de négocier plus aisément. L'important est donc de distinguer des « associés-rivaux » selon qu'ils « se considèrent [plus ou moins] comme à peu près égaux »<sup>54</sup>.

La précision est utile. La chargée de presse en poste dans un cabinet ministériel, par exemple, n'est pas dans la même relation avec un rédacteur travaillant au *Monde*, au *Figaro* ou à *L'Express* qui couvre le secteur qu'avec des journalistes moins « titrés ». Mais ce serait une erreur de s'en tenir aux seuls classements journalistiques les plus convenus ou aux hiérarchies les plus formelles. La même chargée de presse est aussi dans une relation d'« associée-rivale » avec un rédacteur du quotidien régional qui a pour territoire la circonscription du ministre qu'elle conseille, ancien député-maire, ou avec le magazine spécialisé dominant du secteur d'action du ministre. Inversement, elle n'est pas dans une relation d'« associée-rivale » avec un journaliste d'un magazine moins en vue, *a fortiori* avec un journaliste pigiste qui la sollicite, qu'elle n'est pas amenée à revoir souvent. Elle pourra le renvoyer, éventuellement *via* son assistante, à la direction de la communication du ministère... Symétriquement, l'attachée de presse de la direction du même ministère aura toute chance d'être appelée régulièrement par le même pigiste – ils sont bien des « associés-rivaux » –, mais aura peu de chance d'être considérée comme une interlocutrice par les « grands » journalistes, qui ne s'adressent sauf exception qu'au cabinet du ministre, même quand ils ont besoin d'un simple renseignement technique.

Il est donc utile, à partir des ressources que chacun peut mobiliser, de situer des types de couples d'« associés-rivaux » et de saisir comment le lien peut ou non se distendre ou se renforcer au fil des interactions. Dans les exemples considérés ici, les paramètres retenus étaient en somme la position institutionnelle, la famille journalistique, le lieu d'exercice. L'enjeu consiste finalement à comprendre que des journalistes *assument* (plus ou moins) l'association ou *refoulent* (plus ou moins) la rivalité tendancielle<sup>55</sup>. Au risque de faire sourire, tel rédacteur va par exemple faire parvenir à l'attachée de presse un « bouquet de bonbons » pour la remercier de l'avoir invité à un voyage de presse, la convier à une soirée privée, rédiger un article sans aucune incise dissonante à peine le voyage de presse terminé ou faire relire les citations retenues, ou encore appeler pour annoncer la parution de l'article, etc. Il est, inversement, des journalistes qui vont « refouler » l'association et mettre en scène la rivalité dans la relation, sinon dans l'article rédigé. Au risque de ne pas disposer d'information pertinente sur le coup ou à terme, un journaliste va raccrocher son combiné à une chargée de presse qui lui propose de l'inviter à un

53. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, op. cit., p. 307.

54. *Ibid.*, p. 307.

55. Je remercie Pauline Amadé d'avoir suggéré dans un rapport de stage (master Politiques de communication, UVSQ) de repenser le couple de l'association-rivalité en fonction d'un double paramètre, selon que l'association est ainsi *assumée* ou *refoulée* (et identiquement pour la rivalité) par les partenaires.

déjeuner de presse, un autre va adopter un ton méprisant et dire à une attachée de presse que telle marque la « paye pour [lui] répondre », un troisième va opposer une résistance aux techniques de relations presse en refusant le plus possible de faire des articles au moment où les marques ou acteurs visés le souhaitent (tel rédacteur va annuler un voyage de presse au dernier moment alors que billet, hôtel et autres lieux de villégiature sont réservés), etc. Autant dire qu'un journaliste « entrant », pigiste, travaillant pour la presse professionnelle dans un titre non leader du secteur, n'ayant guère de moyens financiers pour « sortir » de sa rédaction et aller « sur le terrain », aura des chances de « refouler » la rivalité plus fortement que d'autres. . .

## CONCLUSION

Cette relation d'« associés-rivaux » est travaillée par des facteurs qui, tout en la fragilisant, ne la remettent pas fondamentalement en cause. Sans doute, la configuration étant ici multipolaire, les différents « auditoires de surveillance » peuvent plus ou moins imposer le respect d'« obligations », en particulier morales, et, ce faisant, distendre leurs relations. Mais le concept donne bien à voir les tensions autant que les nécessaires compromis à l'œuvre. François Bourricaud ne pouvait anticiper, en ce début des années soixante, les divisions du travail à venir en matière de communication rendant possible la présente étude. Mais il était déjà préoccupé par la montée en puissance de la persuasion dans nos sociétés modernes, persuasion qu'il définissait comme de la « manipulation symbolique ». Il en faisait l'un des ressorts de l'association-rivalité et de la négociation à l'œuvre. L'intégrer à ce travail supposerait de multiplier les terrains, les focales et les méthodes, en particulier d'envisager une observation *in situ* qui rendrait plus aisée sa prise en compte dans le schéma d'analyse. Une telle observation permettrait sans doute d'encore mieux saisir la dynamique d'une relation dans laquelle « aucun [des acteurs] n'a de chance d'imposer tout à fait ni durablement sa loi à ses rivaux ». Ces « associés-rivaux » sont décidément bien des acteurs « qui ne parviennent ni à s'entendre, ni à s'éliminer, si même à se séparer »<sup>56</sup>.

---

**JEAN-BAPTISTE LEGAVRE**

56. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, op. cit., p. 35.