



HAL
open science

Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication

Christelle Fourrier, Valérie Lépine, Fabienne Martin-Juchat

► To cite this version:

Christelle Fourrier, Valérie Lépine, Fabienne Martin-Juchat. Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication. *Revue internationale de communication sociale et publique*, 2011, n°6, pp. 41-56. 10.4000/communication.446 . hal-01150593

HAL Id: hal-01150593

<https://hal.science/hal-01150593>

Submitted on 15 Jan 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Christelle Fourier, Valérie Lépine et Fabienne Martin-Juchat

Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Christelle Fourier, Valérie Lépine et Fabienne Martin-Juchat, « Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication », *Communiquer* [En ligne], 6 | 2011, mis en ligne le 21 avril 2015, consulté le 22 avril 2015. URL : <http://communiquer.revues.org/446> ; DOI : 10.4000/communiquer.446

Éditeur :

<http://communiquer.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://communiquer.revues.org/446>

Ce document PDF a été généré par la revue.

© Communiquer

Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication

Christelle Fourier

Maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication, GRESEC (Groupe de recherche sur les enjeux en communication), Université Pierre Mendès France Grenoble 2
fourrier@iut2.upmf-grenoble.fr

Valérie Lépine

Maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication, GRESEC (Groupe de recherche sur les enjeux en communication), Université Pierre Mendès France Grenoble 2
valerie.lepine@iut2.upmf-grenoble.fr

Fabienne Martin-Juchat

Professeure des Universités en Sciences de l'information et de la communication, Université Stendhal Grenoble 3, GRESEC (Groupe de recherche sur les enjeux en communication)
fabienne.martin-juchat@u-grenoble3.fr

Résumé :

Dans le champ de la communication des organisations est actuellement posée la question de la prédominance du modèle marketing dans les pratiques communicationnelles des organisations. Une logique de communication commerciale et gestionnaire semble irriguer de nombreuses structures organisationnelles. Au-delà des techniques employées, quel(s) modèle(s) de structuration de l'action et de l'organisation est/sont incorporé(s) et implicitement convoqué(s) dans les discours des professionnels? A partir d'un rappel du contexte théorique, l'objet est ici de présenter les résultats d'une enquête qualitative menée auprès de professionnels de la communication. Il s'agit de nourrir la réflexion sur la diffusion ou non de modèles de relations aux publics et sur l'hybridation ou non de modèles, dans la représentation des pratiques auxquelles ils donnent lieu. Si le modèle – que l'on qualifiera de marketing – est devenu le modèle dominant, il importe aux SIC d'en mesurer les conséquences.
Mots-clés : Modèles ; professionnels ; pratiques ; relations publiques ; communication organisationnelle.

Actually, it is theoretical accepted that marketing model takes a strong place in the field of organizational communication practices (Dagenais, Kugler, 2006). Organisational structures have been influenced by commercial and management logics. By the way of techniques used, which model of structuring of action and organisation is it implicit in professional discourses? Firstly, we will present theoretical arguments to demonstrate that this question is a central point in the field of organisational communication. Secondly, the main purpose of this article is to present results of a qualitative research based on interviews with professionals. Our main purpose is to observe if there is a unique public relation model or not in communicational practices, if they are hybrid models in representations of practices? If there is a unique model of communication, which theoretical consequences have to be considering in the field of organisational communications?

Keywords: public relations; models; marketing; practices; professionals; organisational communication.

Contexte

Dans un numéro de la revue *Communication et Organisation*, Marianne Kugler (2006) soulevait la question de la prédominance du modèle marketing dans les pratiques communicationnelles des organisations, qu'elles soient internes ou externes (Dagenais, 2006). Le souhait de voir évoluer et s'autonomiser les pratiques des professionnels, en s'inspirant d'un renouvellement à la fois théorique et méthodologique, y était clairement formulé, dans la continuité du modèle de Grunig (1992). Depuis, les pratiques ont-elles changé ou se sont-elles au contraire renforcées ?

En guise d'exemples, l'observation de récentes campagnes de communication de collectivités territoriales en France telles que :

- Le Havre qui monte toute une stratégie (dont un site web) avec comme slogan « *je vis ailleurs, je vis au Havre* » afin de changer l'image du Havre auprès des habitants et d'attirer des entrepreneurs,
- ou bien la mairie de Toulouse qui, pour valoriser les artisans, choisit comme signature, « *avec Plaisir* »,
- ou encore la région Languedoc-Roussillon et la création d'une marque et d'une promesse pour les produits du terroir : « *Sud de France, la marque qui change le cours de l'histoire* ».

montre que ces dernières, poussées par une injonction politico-sociétale dont les mots clés sont attractivité, performance, différenciation, semblent adopter le modèle de la communication promotionnelle en s'inspirant des techniques de communication issues du secteur privé. La stratégie de communication est toujours la même : affirmer un positionnement différenciant par rapport à la concurrence, raconter une histoire qui va incarner, par le biais de différents types de codes (des codes formels aux codes ornementaux en passant par des codes chromatiques), la promesse en termes de valeurs ajoutées du produit, du service, du territoire.

Dans un autre champ du secteur public, celui des établissements d'enseignement supérieur, et singulièrement dans les universités traditionnellement plutôt attachées à une culture de la réputation scientifique qu'à une culture de l'image, on peut observer, depuis la fin des années 90, que les stratégies de communication et les techniques qui les accompagnent se sont déployées dans un contexte dominé par la concurrence : il faut séduire pour attirer de nouveaux étudiants, se construire une image, voire déployer une stratégie de marque, dont l'attractivité dépendra en fait souvent de la création d'un univers symbolique, lié par exemple aux logiques de classement national ou international ou encore au poids des réseaux d'anciens (Granget, 2006). Les outils se sont considérablement diversifiés et on observe un changement de positionnement des universités dans leurs types de relation à leurs publics (entreprises, collectivités, étudiants, presse, établissements étrangers partenaires) dans la continuité des accords de Bologne (Wittorski, 2006). Un processus de même nature paraît accompagner les profondes réorganisations du monde hospitalier depuis une quinzaine d'années. Les évolutions des discours comme des pratiques de communication des hôpitaux, tant en direction des patients ou plus largement des usagers que des personnels, paraissent traduire ou exprimer des mutations organisationnelles plus profondes (Cueille, 2007) qui se manifestent par l'intégration de normes managériales peu visibles mais extrêmement prégnantes dans les relations de travail et les communications (Lépine, 2009).

Une logique gestionnaire traverse l'ensemble des strates organisationnelles et des fonctions de l'organisation. Une logique de communication commerciale, promotionnelle

sur le versant externe et managériale sur le versant interne irrigue désormais de nombreuses structures organisationnelles : à partir des techniques gestionnaires et des termes employés par les communicants, quel(s) modèle(s) de structuration de l'action et de l'organisation est/sont incorporé(s)? Il nous appartiendra de clarifier et d'explicitier la polysémie des qualificatifs et notions employés sur le terrain par les acteurs (entre autres, les différences entre marketing et communication, qui renvoient à des questions de territoires de compétences et donc de rapports de pouvoir) et la polyphonie des registres de communication et d'action qu'ils recouvrent, en particulier à partir des représentations qu'en ont les professionnels de la communication.

Mais, dans le même temps, on observe aussi un mouvement d'importation en sens inverse : les entreprises privées investissent des sujets d'utilité publique comme la santé, la sécurité, l'éducation, la culture et conjuguent à des fins commerciales les thèmes de la démocratie participative ou de la consultation publique. Ces entreprises, soumises à des injonctions de responsabilité sociale et d'anticipation des risques sociétaux, s'approprient dans leurs communications commerciales les missions du service public (exemples : les dernières campagnes de Mac Donald's, de Coca Cola, de Leclerc, etc.). À cet égard, le succès du marketing dit sensoriel, émotionnel ou encore expérientiel montre clairement que l'acte d'achat est aujourd'hui pensé par ces acteurs comme une pratique sociale dont la finalité est aussi de construire de la relation d'appartenance, de générer du sens et du lien social (Martin-Juchat, 2008, 2010). Ces mouvements croisés sont-ils d'égale ampleur, construisent-ils une hybridation des modèles de communication ou bien peut-on identifier la domination d'un modèle à travers les représentations et les pratiques des communicants?

Problématique

Force est de constater une disparition progressive des facteurs différenciant les discours de communication entre privé et public (D'Almeida, 2004). Ceci pose non seulement la question centrale de la mutation de l'espace public (Pailliart, 1995), de la répartition des rôles entre le politique et le marchand, mais aussi celle de l'influence de modèles entre des mondes différents (Boltanski, 2001). La question posée n'est pas seulement celle de la légitimité des acteurs; elle est aussi celle des normes, des schèmes de pensée et d'action qui modèlent tant les techniques que les discours eux-mêmes. Assiste-t-on alors au développement et à la généralisation de normes d'usage de techniques, mais aussi de méthodes communicationnelles spécifiques afin d'intégrer un (des?) modèle (s) de relations aux publics pré-établis (Fourrier, Martin-Juchat, 2009)? Faut-il parler de la contagion d'un seul type de modèle de relation aux publics? Ces interrogations seront au cœur de notre réflexion. Elles s'inscrivent dans un programme de recherche mené actuellement au Gresec dans la continuité des travaux conduits depuis une vingtaine d'années sur la question de l'ancrage social et de la marchandisation des techniques d'information et de communication (Miège, 1989, Floris, 1996, De la Haye, 1984). Dans les années 80, la communication pensée comme organisante et structurante et accompagnant la stratégie et le projet de l'entreprise était érigée en modèle définitoire et en modèle d'action. Aujourd'hui, le rôle d'une communication accompagnant le projet d'entreprise semble difficile à revendiquer et, lorsqu'il existe, n'est de toute façon plus porté par les services communication eux-mêmes. À l'instar d'Yves de la Haye qui soulignait dans les années 80 la généralisation du modèle des relations publiques (construire des messages destinés à différents types de publics, adaptés à des supports en fonction d'objectifs), faut-il constater aujourd'hui la généralisation d'un seul modèle de relation aux publics, le modèle marchand/promotionnel?

À partir de cette analyse théorique de la situation, notre objectif de recherche a été d'observer si cette représentation du secteur était en accord avec celle des professionnels du

terrain. Il s'agissait donc de vérifier auprès de communicants¹ si nous partagions la même analyse des frontières entre métiers et missions et comment était vue, dans ce contexte sociétal, l'évolution de leur fonction. Aussi, notre propos n'a pas été de partir de définitions scientifiquement construites par les chercheurs en communication organisationnelle (et qui feraient consensus) mais bien de retenir les notions et termes employés par les professionnels, et que nous considérons comme révélateurs des définitions implicitement convoquées dans les représentations.

Avant cette confrontation au terrain, notre hypothèse centrale était que les communicants, dans une logique de bricolage (De Certeau, 1990), essaient de construire une spécificité que l'on observe dans les pratiques par une hybridation de modèles dans les outils de communication. Une réflexion menée sur la diffusion des modèles de relations aux publics et l'hybridation de ces modèles dans les pratiques auxquelles ils donnent lieu nous semblait nécessaire. En effet, si le modèle – que l'on qualifiera provisoirement ici de *marketing* – est devenu le modèle dominant, il importe aux SIC d'en mesurer les conséquences. Si l'interpénétration des champs a favorisé l'émergence d'un ou de plusieurs nouveau(x) modèle(s), encore faut-il alors en dessiner les contours. Cet exercice est d'autant plus difficile que les champs épistémologiques du marketing comme de la communication peinent à s'établir sur des définitions consensuelles. À l'occasion du centenaire du marketing et en référence aux nombreuses publications qui ont jalonné l'émergence de cette discipline, Isabelle Barth revient sur l'histoire intellectuelle du marketing. L'intérêt initial du marketing pour le processus et les acteurs de l'échange de biens et de services intègre désormais « l'échange symbolique qui comprend tout transfert d'entités psychologiques, sociales ou intangibles entre au moins deux parties » (Barth, 2006 : 88). Quant aux Sciences de l'information et de la communication, après quarante années d'institutionnalisation de la discipline, elles continuent à s'interroger sur les difficultés et les spécificités qu'implique l'interdisciplinarité tout en mettant au centre des préoccupations le sens construit par des acteurs en interactions au sein de dispositifs de médiation et de médiatisation.

Discuter des présupposés, des hypothèses, des cheminements conduisant à l'élaboration d'un modèle de communication et relevant d'une réflexion épistémologique est la voie la plus souvent empruntée. En revanche, analyser le statut de ce même modèle et de son éventuel usage par des professionnels est un terrain d'investigation moins exploré (Dagenais, 2006). C'est à partir de ce constat qu'il a paru indispensable de recueillir les représentations que des professionnels de la communication issus de milieux variés associaient à leurs pratiques pour tenter de répondre à la question d'un éventuel modèle dominant. L'essentiel de notre contribution est donc d'exposer les résultats de la confrontation de nos hypothèses sur le terrain auprès d'un échantillon raisonné de communicants des secteurs public et privé. Aussi, il s'agit d'évaluer si les tendances précédemment évoquées sont en cours de normalisation et d'institutionnalisation ou non. Par exemple, le fait que soient récupérées par les organisations du secteur public des méthodologies issues de grandes entreprises – sans démarcation en termes de contrats relationnels pour les publics visés ni de codes sémiotiques pour les incarner – fait-il question et de quelle manière pour les professionnels de la communication ?

Méthodologie

Une trentaine de communicants a été interviewée, répartie en quatre catégories, le dénominateur commun à l'ensemble de ces interviewés étant d'occuper, soit un poste de

1. Ce terme est le plus fréquemment utilisé par les professionnels de la communication en France. Le terme de communicateurs est aussi parfois revendiqué pour marquer davantage la professionnalité.

directeur de la communication, soit un poste de chargé de communication directement rattaché à la communication globale de l'organisation représentée (par exemple, pas d'entretien de webmestre) : des communicants au sein de collectivités locales ou territoriales (mairies de Fontaine, de Crolles, d'Echirolles, Chambéry Métropole, Bordeaux, Ferney Voltaire, Agglomération Orléans et pays Val de Loire), des communicants au sein d'institutions (Conseil National du Tourisme, Université Lyon2, Agence pour la valorisation du patrimoine immatériel de l'État, Secrétariat intergouvernemental, CHU de Grenoble), communicants au sein d'agences de communication (bureau Franck Drapeau, bureau Bernard Ollagnier, Com ô Soleil, deux responsables projet du Groupe Communiquez, deux chefs de projet et un graphiste des agences Super Regular, Piment Sauvage, Actes II), une consultante indépendante et enfin des communicants au sein d'entreprises privées (Aigle, Petzl, Aéroport de Lyon, Oxadis). Dans tous les cas, il s'agit de cadres du secteur de la communication ayant une solide expérience dans le métier.

Nous avons donc choisi de réaliser une étude qualitative, sur la base d'un guide d'entretien semi-directif partant de questions volontairement à la fois ouvertes à la diversité des réponses et normées sur le plan formel afin de permettre des regroupements thématiques et donc une comparaison des réponses. (Ex. Pourriez-vous citer les quelques mots clefs les plus importants de la communication selon vous ? À quoi sert la communication ? À qui s'adresse-t-elle, etc.). Compte tenu de la richesse des résultats de l'enquête au-delà des hypothèses de départ présentées ici, nous avons fait comme choix de centrer notre propos sur les points de saillance liés à la question des modèles et des représentations, convoqués ou intériorisés par les communicants interrogés. La question des compétences et des trajectoires professionnelles ou encore celle de la spécificité de telle ou telle problématique sectorielle ne pourront pas être traitées dans le cadre de cette contribution.

La logique de présentation des résultats de la recherche suit les deux grands domaines de questionnement suivants : les représentations de la communication (mission, démarche, outils) et les relations de proximité et de différenciation ou de croisement entre marketing et communication. Pour chaque type de questionnement, nous mettrons en évidence les points de convergence ou de divergence entre les types d'organisation lorsqu'ils sont saillants.

Résultats

Les représentations de la communication

Les mots clés de la communication : un condensé des représentations spontanées

Indépendamment des enjeux propres à chaque secteur et des spécificités de pratiques inscrites dans une culture professionnelle marquée, il est assez frappant de constater que pour les professionnels interrogés, tous types d'organisation confondus, deux grandes catégories de mots clés apparaissent systématiquement et conjointement en association à la communication. La première est liée à une injonction de performance toujours plus pressante et renvoie à la dimension opérationnelle de la communication (*réactivité, dynamique, moyens, objectifs*); elle traduit la vision – dominante – d'une activité économique à visée promotionnelle. « *La communication, ça sert à promouvoir quelque chose qui a un enjeu - un produit, une marque, une image - c'est convaincre, faire connaître, faire acheter* » (entreprise privée, directrice de la communication, 16 ans d'ancienneté, formation en communication). Et dans cette perspective, ce sont les outils et les supports de communication qui préemptent l'univers évocatoire de la communication (publicité, relations publiques, relations presse, événementiel aux côtés des nouvelles technologies). Dans le secteur marchand, ces représentations posent d'emblée la communication dans le

registre sémantique et conceptuel du marketing. Ainsi les notions de « cœur de cible » ou de « cibles prioritaires » sont-elles immédiatement convoquées pour évoquer la dimension tactique de la communication ainsi que le travail d'adaptation des messages de l'entreprise à ses différents publics.

La seconde catégorie de représentations associe la communication à une mission noble à mi-chemin entre le projet politique (polis, la cité) et le devenir de l'individu au sein de cette « cité » (*pédagogie, écoute, dialogue, concertation, empathie, transparence, explication*). Cette vision normative et morale se situe dans l'ordre idéal de l'agir communicationnel habermassien comme activité anthropologique structurante du social. En descendant dans une analyse sectorielle des représentations, cette identité suggérée par des réflexes et associations automatiques communs (communication = écoute, communication = message) s'atténue un peu.

Au sein des collectivités, on retrouve cette vision collective et « futuriste et inspirée » (Boltanski et Thévenot, 1995) dans les missions associées. La dimension opérationnelle de la communication est d'emblée envisagée dans une perspective interne et externe, considérant qu'elle doit à la fois faciliter l'action des élus et des différents services de la collectivité tout en étant d'abord au service de ses administrés².

« On aide les services à définir leurs objectifs, certains viennent nous voir avec une demande, d'autres attendent qu'on les aide à la formaliser » ; « On fait de l'information de proximité pour faciliter la vie des gens. » (mairie, directeur de la communication, 4 ans d'ancienneté, formation initiale en communication et en infographie).

La communication interne prime dans les préoccupations des communicants des institutions publiques. D'une part, parce que l'histoire, l'épaisseur et la complexité des mécanismes de régulation de ces organisations ont, semble-t-il, créé des rigidités, des cloisonnements bureaucratiques, de l'autre parce que le contexte des réformes dans le secteur public (universités/hôpitaux) a généré des tensions ou des incompréhensions chez les agents que la communication a la lourde tâche de gérer.

« Actuellement, il y a un manque d'écoute à l'hôpital. [...] Ils manquent de moyens, d'effectifs, de matériel. Alors pour les personnels, les inaugurations d'équipements ou d'ouverture d'unités de soins, c'est de la poudre aux yeux ! » ; « Mettre en relation des interlocuteurs qui ont à travailler ensemble et qui ne se connaissent pas » ; « Une bonne communication interne c'est quand on travaille les relais, qu'on favorise le lien, c'est rencontrer les gens » (institution, chargée de communication, 16 ans d'ancienneté, formation continue en communication).

Pour ces deux types d'acteurs, la communication publique doit aussi développer le sens de la relation. Communiquer n'est pas seulement faire valoir ou promouvoir et, à l'ère du citoyen émetteur ou co-producteur d'information, une des missions phares de la communication publique serait précisément de faire exister ce citoyen et la communication s'affirme dès lors comme un levier de mobilisation, de conviction et d'influence.

« Nous devons mobiliser, renforcer le lien social » (mairie, directeur de la communication, 20 ans d'ancienneté, formation en communication) ; « Nous devons donner la parole » (mairie, chargé de la communication, 10 ans d'ancienneté, formation en communication) ; « Nous avons une obligation d'accompagnement à la concertation, au sens noble » (communauté de communes, directrice de la communication, 17 ans d'ancienneté, formation EFAP).

2. Un sondage CSA réalisé en 2009 corrobore cette position, vue du côté de l'administré. A la question « au cours des deux ou trois dernières années, quelles sont les formes de communication qui se sont développées dans votre commune, l'item « celles destinées à informer sur les projets de la municipalité et ses réalisations » est la plus citée (63 % des sondés), loin devant l'item « celles en faveur du maire et de l'équipe municipale » cité seulement à 29 %.

La place de la communication : la dimension stratégique, une quête plus qu'une réalité ?

Les services de communication semblent avoir pu s'inscrire dans la réflexion stratégique des collectivités : elle se pose en « *accompagnateur de l'action publique* ». De plaquée qu'elle était sur l'action publique, la communication s'est, semble-t-il, intégrée, au point de devenir un élément stratégique. Reléguer la communication dans une fonction d'emballage final des actions menées et ne pas profiter de ses aptitudes à anticiper les réactions des usagers ou de l'opinion en tant que « spécialistes » de la relation avec les publics semble être une dérive à laquelle la plupart des collectivités déclarent échapper désormais. Cependant, définir la place qu'occupe la communication comme centrale dans l'organisation bute sur deux écueils. Le premier tient dans le marquage parfois difficile d'une frontière entre communication politique et communication institutionnelle publique même si la différenciation des supports utilisés y contribue fortement. Le second est lié à la persistance d'une perception, notamment par les élus, de la communication comme une source de dépenses et non comme un réel investissement. La communication serait malgré tout « *au cœur de tout* », l'un des indicateurs attestant de ce nouveau rôle étant aussi celui des effectifs et de la structuration de plus en plus poussée des services dédiés, y compris dans des municipalités de taille moyenne (moins de 30 000 habitants).

Dans les institutions publiques rencontrées, la place accordée et reconnue à la communication s'inscrit à un niveau plus opérationnel que stratégique, et ce malgré les attentes croissantes à son égard tant pour développer la notoriété de l'institution que pour valoriser et promouvoir ses missions et ses actions. Une des personnes interrogées met en avant l'importance de « *l'analyse des grands enjeux auxquels [l'organisation] est confrontée et [la] contribution que la communication peut apporter dans cette perspective* » (institution, directeur de la communication, 25 ans d'ancienneté, formation en sciences politiques). Les autres concèdent que la démarche de communication s'inscrit plutôt dans un programme d'actions de court-moyen terme (un ou 2 ans) lié à des objectifs relativement circonscrits. Il s'agit, par exemple, de redresser l'image catastrophique des universités suite aux différents mouvements de grève en France ces dernières années ; ou pour l'hôpital, de conquérir des « parts de marché » dans une logique devenue concurrentielle et séduire les médecins libéraux, les pompiers et les patients, au moment de leur orientation vers un service d'urgence.

Côté agences, tous les interviewés soulignent que le rôle de la communication dépend de la qualité de la relation que l'agence arrive à construire avec le commanditaire. Une bonne compréhension du projet que doit défendre la communication conditionne la qualité de cette dernière. Mais, si le premier objectif affiché par les commerciaux en agence est de faire évoluer des demandes la plupart du temps réduites à des demandes de réalisation d'outils, ces mêmes agences relèvent que leur principale difficulté face à une attente forte de production d'un résultat (un logo, une charte, une plaquette, un site) est de faire s'interroger le commanditaire sur la pertinence stratégique de la réalisation de cet outil. Est-il possible de resituer ce dernier au regard de la stratégie de l'entreprise ? Cet outil s'inscrit-il dans un projet de changement d'image, de notoriété, de valorisation d'un service d'un produit, d'un territoire, de restauration de la confiance, dans le cadre d'un projet de restructuration, etc. ?

« *Il faut se battre pour la ramener (la communication) à sa juste place : le plus en amont possible et proche des dirigeants* » (agence, directeur d'agence de communication, 30 ans d'ancienneté, formation école de commerce).

Dès lors, les agences considèrent un projet de communication comme réussi, à partir du moment où, par le biais de ce projet, elles ont réussi à interroger la stratégie d'entreprise, en amont de la création d'outils, à fédérer les acteurs autour d'une même vision stratégique. Cette volonté de fédérer des acteurs apparaît aussi dans le discours des professionnels côté

annonceurs. L'objectif global de la communication, revendiqué et affiché, est alors de faire en sorte que tous les publics adhèrent au projet, ce qui signifie implicitement pour certains, explicitement pour d'autres, que les premiers acteurs qu'il faut fédérer autour du projet que la communication doit valoriser ne sont plus les clients mais les salariés. Ce discours relatif à une image portée par l'interne qui surdéterminerait la qualité et la solidité du reste de la chaîne externe n'est pas nouveau. Ce qui l'est, c'est que le besoin de fédérer les salariés autour d'un projet apparaît aussi bien sur le versant commercial de la communication que sur son versant institutionnel. Dans le secteur marchand, la communication doit trouver sa place entre impératifs commerciaux (où le rôle assigné est celui dit d'une « *communication commerciale pure* », qui a cependant parfois du mal à justifier de sa contribution réelle aux ventes) et poids des acteurs du marketing qui ont une position nettement plus affirmée auprès des directions. Du coup, le cœur des missions de la communication a tendance à être recherché du côté de la communication institutionnelle, dans un projet de construction ou d'évolution d'image cohérente et pérenne d'une part ; dans celui de la construction sur le long terme d'une véritable relation de l'entreprise avec ses différents interlocuteurs, d'autre part.

Les publics de la communication

La question des publics auxquels s'adresse la communication appelle des représentations différenciées selon les types d'organisations. Le propos de cette question était double. Il s'agissait de recueillir la sémantique utilisée par les professionnels et tester l'hypothèse de la domination des concepts marketing (cible, cœur de cible, public-cible) ; et d'évaluer l'étendue du champ de la communication pensée par ses porte-paroles. En réalité, l'ambiguïté domine concernant la sémantique mobilisée. Les professionnels utilisent le vocabulaire marketing et en même temps déclarent s'en démarquer.

Pour les collectivités, certains publics sont définis comme des « *cibles prioritaires* », des professionnels allant jusqu'à parler de « *segmentation* ». Trois catégories sont systématiquement identifiées : les administrés, les acteurs économiques et/ou partenaires du monde associatif et enfin la presse. Les élus sont présentés comme un public « *à part* », partie prenante de l'information qui passe par le service de communication.

« *Elle s'adresse aux habitants, usagers, contribuables, citoyens, au monde économique, aux organismes relais, aux associations, à la presse, aux élus à la fois commanditaires et public* » (Mairie, chargée de communication, 8 ans d'ancienneté, formation universitaire en communication) ; « *Elle s'adresse à l'habitant bien entendu, en priorité. Également aux chefs d'entreprise, on est clairement en concurrence avec d'autres territoires* » (communauté de communes, directrice de la communication et directrice de cabinet, 17 ans d'ancienneté, école française des attachées de presse).

Côté institutions et entreprises une liste exhaustive des publics ou « *publics-cibles* » (usagers, clients ou parties prenantes) est tentée pour souligner que le cœur des missions de la communication est précisément d'adapter des messages et des outils en fonction des objectifs ou des problématiques propres à ces différents publics. Parmi eux, les médias ont un statut particulier : ils sont perçus comme des relais incontournables et autonomes, disposant d'un puissant pouvoir d'influence sur les opinions. Face aux risques d'opinions, les relations avec la presse sont jugées stratégiques, singulièrement lors de situations de crise. Il s'agit de maîtriser les effets de ces acteurs incontrôlables et de tenter d'instaurer des relations favorables à une relation non conflictuelle.

« *Le respect minimal de la liberté de la presse, l'écoute des journalistes et la veille médiatique large font partie des bons réflexes à avoir. L'interventionnisme auprès des journalistes, la critique vaine de leur travail, les menaces, etc., sont à bannir* » (institution, directeur de la communication, 22 ans d'ancienneté, formation en communication).

Quant aux agences, elles évitent le terme de cibles, comme pour se démarquer du marketing, même si certaines reconnaissent l'utiliser. Cependant, les publics font l'objet d'un recensement très incomplet : rares sont les agences qui pensent aux médias, aux associations, aux élus, sauf les plus grandes. La plupart des agences rencontrées ayant du mal à faire remonter la communication à un niveau stratégique n'éprouvent pas le besoin de prendre en considération une grande variété de publics.

Pour tous, il apparaît évident que pour être « réussie » la communication doit ou devrait idéalement être différenciée et adaptée, tant sur le fond que dans les codes sémiotiques et esthétiques, aux différents publics dont la segmentation semble de plus en plus fine. D'une certaine manière, la réflexion autour d'une communication de portée universelle, susceptible de créer un sens commun, partagé et partageable par tous, pourtant présente dans l'idéal d'échange, de réciprocité, évoqué tout en amont des représentations, est dissoute dans l'impératif d'une efficacité sectorielle, contingente, liée aux intérêts nécessairement désaccordés des publics.

La démarche et les outils

La prise en compte de publics aux attentes variées (quand elles ne sont pas contradictoires) conjuguée à la multiplication des thématiques requérant l'intervention des services communication pousse de plus en plus les acteurs publics à fonctionner avec un, voire plusieurs plans de communication soumis à l'approbation du politique pour les collectivités, du comité de direction pour les institutions : un plan stratégique et des plans opérationnels ou fonctionnels « glissants » en fonction des impératifs de l'actualité. Si, dans les méthodes et les pratiques affichées, tous s'y réfèrent, il semblerait néanmoins que certains prennent aussi leurs distances avec cette démarche qui, pour efficace qu'elle soit, leur paraît trop normative et inspirée des pratiques du privé.

« Il faut d'abord connaître le territoire, les attentes de la population, avoir une connaissance et une compréhension de son sujet » ; « Il y a l'élaboration du plan de communication, mais il faut adapter le message et la méthode en fonction du support ou du média » (mairie, directeur de la communication, 20 ans d'ancienneté, formation en communication).

Concernant la question des techniques et des outils, si la publicité est largement pratiquée avec une créativité qui entend échapper au mimétisme des entreprises du secteur concurrentiel, d'autres outils se sont développés (internet, plaquettes, journées d'accueil, jeux et rencontres, inaugurations, en passant par les relations presse avec petit-déjeuner, conférences, dossiers de presse, communiqués). Dans cette palette très complète, les outils électroniques ont évidemment pris une place majeure (la messagerie et l'intranet en interne ; les infolettres et les sites internet en externe). Mais dans les collectivités comme dans les institutions publiques, au fonctionnement encore assez traditionnel, ils ne se sont pas substitués aux réunions, échanges en présentiel, souvent mis en avant lorsqu'il est question de communication interne. Sur le versant externe, de nombreux interlocuteurs soulignent que l'encombrement dont souffrent les supports médiatiques les pousse à réfléchir à des formats sans cesse renouvelés et que la communication publique entre parfois directement en concurrence avec la communication marchande, le consommateur-citoyen ne pouvant recevoir et mémoriser qu'un nombre limité d'informations sur de courtes périodes. Cette saturation de techniques comme de contenus informationnels ou de messages promotionnels, pousse aussi à privilégier le recours au débat, réunion ou atelier et s'inscrit parfaitement dans une logique d'optimisation des budgets tout en répondant à celle de concertation, de gouvernance participative, jugée propre à l'action publique.

La question de l'efficacité et de la mesure de la démarche et des actions de communication a aussi été soulevée. Si tous les avis des communicants convergent quant aux difficultés d'évaluation (tant du côté des collectivités que des institutions), la nécessité de mettre en

place des indicateurs de performance fait son chemin. Une action réussie, ce peut être un message clair et fédérateur, un projet auquel les gens adhèrent, une salle de réunion pleine. Cependant, les professionnels rappellent que la communication accompagne l'action : elle ne la précède pas, elle ne la remplace pas non plus. En somme, on ne peut juger une politique de communication sans connaître les actions de la ville ou celle de l'institution : s'il existe « *des similitudes avec la communication d'entreprise, si le projet est creux, il n'aura pas de succès* » (communauté de commune, directrice de la communication, 17 ans d'ancienneté). « *Benchmarking* », questionnaires, analyse des retombées presse, comptabilisation des appels téléphoniques : les communicants multiplient les occasions d'évaluer la pertinence de leurs actions et évitent la dérive de la « *surpromesse* » tant leur activité paraît exposée à la critique d'une communication superficielle, de « *paillettes* ». D'une certaine manière, les communicants ont intégré l'idée que pour asseoir sa légitimité, auprès des directions notamment, la communication doit faire la preuve d'un retour sur investissement, d'abord quantitatif (nouveaux contacts, augmentation de la fréquentation du public, de l'activité, etc.) puis qualitatif (amélioration de l'image).

Côté agences, certains paradoxes méritent d'être relevés et des représentations affichées tombent alors à l'examen des pratiques. En effet, hormis le cas d'une grosse agence qui a vraiment la possibilité de penser « *stratégie* », tous nos interlocuteurs en agences revendiquent une place à un niveau stratégique en étant pourtant incapables de décliner correctement une stratégie de communication. L'analyse de l'existant est souvent rapidement énoncée et nombreux sont ceux qui passent directement au plan d'action sans avoir posé les vrais enjeux de la communication. La tentation de l'outil comme l'attrait de la création, qu'impose la rédaction du message, occultent rapidement la dimension stratégique.

En revanche, dans les organisations marchandes, la démarche de communication semble davantage conjuguée sur un mode stratégique. Mais les marges de manœuvre et de décisions sont étroitement dépendantes de la place accordée à la communication par le(s) dirigeant(s) de l'entreprise.

« *Je copilote la stratégie business (...) la communication accompagne et structure la stratégie* » ;
 « *Analyser le modèle économique de l'entreprise, sa politique marketing, commerciale et en déduire des enjeux de communication, puis les moyens* » (entreprise privée, directrice marketing & communication, 20 ans d'ancienneté, formation école de commerce & communication).

Concernant les outils, le développement de nouvelles techniques de communication est fortement souligné et modifie la manière de penser la relation aux publics. Les outils de la communication sont devenus multiples et la grande catégorisation faite traditionnellement pour distinguer médias, hors médias et « *online* », « *offline* » est plus volontiers abordée en fonction du type de relation souhaitée croisée avec des objectifs de temporalité.

« *Certains messages sont appelés à avoir une durée de vie très courte, dans ce cas-là par exemple, le web peut être adapté. Un dossier de presse papier ne se rédige pas et ne se présente pas comme un dossier de presse numérique* » (agence de relations publiques/relations presse, directeur de l'agence, 12 ans d'ancienneté).

Relations entre le marketing et la communication

Dans toutes les organisations, la place de la communication se construit aujourd'hui par rapport au marketing, mais leurs rapports ne semblent ni clairs ni assumés. Un interviewé en agence parle de relation incestueuse, ce qui illustre bien cette idée.

« *Le marketing et la communication, ils entretiennent des relations incestueuses. Les deux doivent être liés. Dans une certaine mesure, on pourrait être tenté de dire que la communication doit servir le marketing, mais en fait les deux doivent s'écouter. Le marketing définit le besoin qui génère de la communication, mais le marketing devrait plus s'inspirer de la sensibilité des communicants pour ne pas définir qu'un seul message. Les deux doivent s'enrichir et*

non s'asservir » (agence de relations publiques/relations presse, directeur de l'agence, 12 ans d'ancienneté).

Certains placent la communication avant le marketing et d'autre inversement, mais cela dépend beaucoup de la vision qu'ont les acteurs d'un marketing qui, depuis plus de dix ans, rappelons-le, a largement dépassé le stade d'une simple étude de marché. Face à l'extension du champ du marketing (produit, service, territorial) et des techniques qui sont de plus en plus liées à la construction d'une relation avec un « usager-consommateur », tous s'accordent pour dire qu'ils ont du mal à argumenter auprès des clients la place spécifique d'une communication située en amont ou à côté et non en aval du marketing.

Dans les entreprises privées, les intrications entre marketing et communication émergent spontanément des discours avant même de poser explicitement la question de leurs relations. La proximité, la complémentarité du marketing et de la communication sont évidentes pour les communicants :

« Ils vont dans le même sens, ils sont obligés de se rapprocher pour comprendre les cibles (...) tout le monde joue sur commerce, marketing, communication, c'est le même combat » (entreprise privée, directrice marketing et communication, 20 ans d'ancienneté, formation école de commerce & communication).

En parallèle, le palmarès des années récentes des deux prix organisés par l'Union des Annonceurs (UDA) qui récompensent l'efficacité, la créativité et l'innovation a vu apparaître en très bonne place des acteurs de la communication publique au côté d'annonceurs comme Wilkinson, Bonux, Orange ou Yves Rocher. La communication (publicité, campagnes) associée à l'offre de services au public ou à la célébration d'un événement (parfois nommée l'offre marketing) est manifestement très prisée par les grandes villes (Bordeaux, Lyon, Orléans). Pour autant, les annonceurs publics sont encore hésitants à rejoindre cette communauté des annonceurs, voire, pour certains, se refusent catégoriquement à y être seulement associés.

Si l'invocation du marketing pose le discours des interlocuteurs des collectivités dans la mesure et la modération, l'analyse des pratiques, elle, permet de constater qu'il n'est pas toujours si facile de s'en distinguer très nettement. Le marketing ne fascine plus, on ne le diabolise pas non plus, mais les mots clés auxquels on l'apparie sonnent mal aux oreilles des communicants.

« Positionnement, marché, benchmarking, cible » ; « Marché, impact, cible, publicité ; « Connoté commercialement » ; « Pour les réunions publiques, on fait du phoning pour leur dire de venir, c'est un peu marketing comme technique » ; « La grosse différence, c'est l'étude de marché, dans les collectivités, on n'a pas une idée aussi précise du client » ; « On n'a pas un marché » (mairie, directeur de la communication, 20 ans d'ancienneté, formation en communication).

Le spectre de la sphère marchande agit négativement : le marketing rime avec la conquête d'un marché, avec la vente, la promotion... et les relations entre communication et marketing deviennent alors plus tendues. La communication est jugée « noble, rattachée à une démarche pédagogique » et si l'on accepte qu'il y ait une ressemblance sur la forme entre les deux, leur objet est différent et la distinction clairement revendiquée.

« Cible, j'aime pas cette notion non plus. Il n'y a pas de notion de séduction dans la communication, nous on explique où on va, on cherche pas à séduire à tout crin pour vendre un produit » ; « Citoyens, pas clients, une collectivité, c'est pas une marchandise, exception faite pour le marketing territorial » ; « Je ne cherche pas à les opposer mais marketing, ça ne fait pas partie de notre lexique. Nous on parle de population, on ne les étiquette pas » (mairie, directeur de la communication, formation en communication, 20 ans d'ancienneté).

Au sein des institutions publiques, le marketing évoque immédiatement la sphère marchande et les représentations associées se situent sur le registre du jugement normatif

et moral. De ce point de vue, le marketing est rejeté dans la sphère de l'immoralité, de la falsification du rapport à l'autre.

« *C'est un mot galvaudé, j'ai une image négative de ce mot, je ne sais pas pourquoi on l'utilise à tort et à travers. C'est paillette (...) c'est réfléchi à la place de la personne (...) comme le serpent dans le livre de la jungle : 'écoute-moi... je t'endors'; on est plus dans la manipulation* » (institution, responsable service de communication, 7 ans d'ancienneté, formation communication).

La communication, dans ce secteur, s'inscrit donc dans une mise en question éthique³ renvoyant dans une forme idéale d'intercompréhension hors d'un agir stratégique purement instrumental ou d'un calcul rationnel.

« *Rencontrer les gens, il n'y a rien de plus naturel, mais c'est tellement de l'ordre de la sensibilité que c'est difficile à rationaliser* » (Institution, responsable service de communication, 7 ans d'ancienneté, formation communication); « *La communication, elle, intègre normalement dès le début son interlocuteur dans sa démarche* » (institution, chargée de communication, 16 ans d'ancienneté, formation comptabilité puis communication).

Dès lors, les professionnels de la communication des institutions semblent rejeter le recours au marketing.

« *Je ne sais pas, je n'ai pas grand-chose à voir avec le marketing. Je n'ai rien à vendre* » (institution, directeur de la communication, 25 ans d'ancienneté, formation école de publicité); « *Là, ouah... est-ce que le service public et le marketing?? pff (...) moi je suis totalement service public, je ne vois pas comment on peut travailler comme le privé à but lucratif* » (institution, chargée de communication, 16 ans d'ancienneté, formation comptabilité puis communication).

Pourtant, certaines institutions ont intégré la sémantique du marketing, les termes de cibles, de concurrence, de « benchmarking », de marché... de « buzz » ! Une responsable de communication manifeste une certaine fascination à l'égard de pratiques de la sphère marchande qui correspondent à une vision idéologique de la modernité.

« *Pourquoi on ne ferait pas comme Adidas de la communication de marque? (...) Adidas ou toute autre marque qui pense classieux, moderne, qui casse les codes* » (institution, responsable service de communication, 7 ans d'ancienneté, formation communication).

Mais cette intégration semble se trouver aussi du côté du public qui aurait acquis une culture d'interprétation, de distanciation à l'égard de la communication en même temps que son niveau d'exigence et d'attente s'est accru.

« *On peut nous manipuler car il y a aussi la désinformation. Mais si mes parents pouvaient encore être dupes, pas le public d'aujourd'hui!* »; « *Le patient, le malade veut tout savoir, on a énormément développé la communication. Il faut qu'on puisse améliorer la satisfaction (...) il y a de la concurrence* » (institution, chargée de communication, 16 ans d'ancienneté, formation comptabilité puis communication).

Aussi, tous les communicants, hormis dans les institutions publiques où l'ethos de service public est particulièrement revendiqué (Grima, Lépine & alli, 2010), finissent par souligner qu'ils utilisent le vocabulaire du marketing (diagnostic *swot*, positionnement, capital marque) tout en insistant sur l'idée que même si les démarches et outils marketing et communication sont de plus en plus proches, ils restent radicalement différents en finalités.

Selon les agences, les commanditaires veulent des indicateurs pour calculer un retour sur investissement d'un projet de communication, ce qui est très difficile à réaliser, d'autant plus qu'ils exigent des outils potentiellement *tout public*. Ils attendent beaucoup de la communication tout en réduisant fortement les budgets et les temps de réalisation. Ils raisonnent « *logo minute* » et non pas charte visuelle, imitation de la concurrence et non pas adaptation à la culture de l'entreprise.

3. Benoit D., Une éthique de la communication : la requête (ou revendication) impossible..., Market Management, 2006/4, Volume 4, p. 37-53.

« *La communication est aujourd'hui considérée dans des logiques très utilitaristes, elle est là juste pour faire vendre, on méconnaît son rôle de lubrificateur social* » (agence, directeur, 30 ans d'ancienneté, formation école de commerce).

L'agence raisonnerait « *écoute, relation, respect, proximité, empathie, relation gagnant-gagnant, stratégie* » et également avec des mots du marketing « *positionnement, valeur, capital de marque, plateforme de marque* »; alors que le client raisonnerait « *précipitation, apparence, bling-bling, maîtrise des coûts, cibles* ». En d'autres termes, la coexistence et parfois la confrontation des deux fonctions (agence versus annonceur) sont aussi le moyen d'affirmer qu'il existe de réelles différences entre les deux approches (communication versus marketing).

À partir des discours associés à la communication et au marketing, il est possible d'établir des distinctions claires sur au moins trois registres.

- La temporalité : le marketing poursuivrait des objectifs immédiats, traduits en termes de conquête de clients, de vente de produits; la communication s'inscrirait dans la longue durée « *La communication oblige à se projeter sur du plus long terme, le marketing est plus dans l'urgence* » (entreprise privée, directrice de la communication, 15 ans d'ancienneté, formation école de commerce).
- La finalité : au-delà de l'objectif commercial associé au niveau du produit, la communication s'attacherait à valoriser la marque et l'entreprise. Le marketing serait donc en dominante un marketing produit. La communication aurait en dominante une dimension institutionnelle ou « corporate » : « *La communication corporate appartient à la communication, les valeurs, l'éthique, le développement durable, la responsabilité sociale* » (entreprise privée, directrice marketing et communication, 20 ans d'ancienneté, formation école de commerce & communication). Mais il y a une articulation entre les deux démarches : « *Pour le développement durable c'est une démarche de communication mais la preuve se trouve dans le produit, donc ici le marketing apporte la preuve du message* » (entreprise privée, directrice de la communication, 15 ans d'ancienneté, formation école de commerce); ou une opposition : « *La communication n'est pas liée aux résultats de ventes, c'est la démarche de développement durable, l'écologie, faire accéder à l'expérience du jardinier... quitte à être en opposition avec le marketing car on a un budget limité* » (entreprise privée, directrice de la communication, 15 ans d'ancienneté, formation école de commerce puis communication).
- Les fondements et la méthodologie : le marketing et singulièrement le « *mass marketing* » est perçu comme ayant une longue tradition de notions (ex. marché, positionnement, cible) et d'outils adaptés aux évolutions de l'environnement (marketing direct, e-marketing) et une démarche essentiellement quantitative (ex. mesures d'impact, chiffres sur le lieu de vente...) modélisante « *très formatée* » et normative : « *vous achetez un produit donc vous avez une satisfaction* » (entreprise privée, directrice de la communication, 15 ans d'ancienneté, formation école de Commerce puis communication). Le marketing est inscrit dans la droite ligne des sciences économiques et de gestion. En revanche, la communication relèverait davantage des méthodes exploratoires et qualitatives et des concepts des sciences sociales (l'expérience vécue, l'échange) ainsi que d'un point de vue humaniste. L'innovation pourrait précisément résider dans une approche communicationnelle plus fine des situations et des attentes des publics de l'organisation.

Le marketing se résume alors en termes de *produit, promotion, quantitatif, rentabilité, retour sur investissement, impact sur des cibles*, alors que la communication revendique une action sur le long terme, s'ancre dans une réalité sociale et respecte une histoire, un

territoire, se nourrit de la prise en considération de la variété des publics. Alors que le marketing essaye de convaincre en masse, la communication signifie sur-mesure, écoute et respect des publics et de leur variété. Mais le rapport de force est jugé incontestablement en faveur du marketing même si les communicants le déplorent : « *Les deux sont importants mais on privilégiera le marketing et le commercial, surtout en temps de crise, la communication devient un luxe* » (entreprise privée, directrice de la communication, 15 ans d'ancienneté, formation communication).

Conclusion

Notre objectif de départ était de vérifier sur le terrain l'hypothèse suivante : face à un modèle marketing de relation au public, où la relation est pensée en termes de promesse de valeur ajoutée, d'attractivité, d'imposition d'une vision du monde (représentations, codes, normes d'action et d'interaction) et le public en termes de cibles, tous les communicants essayent dans leurs pratiques de composer avec ce modèle, afin de le faire correspondre avec leur vision, plutôt idéalisée, de la communication. Cette vision dont les mots clés sont l'écoute, le respect, l'échange, l'empathie, l'égalité, etc., est présente dans les discours mais les acteurs s'accordent pour signifier leurs difficultés à l'intégrer dans leurs pratiques. Face à ce constat, doit-on parler d'hybridation de modèles entre marketing et communication ou, au contraire, de simples importations de concepts et de démarches ?

Au-delà de la diversité des organisations professionnelles de rattachement des interviewés, soulignons qu'émerge une vision commune du métier et de son évolution, ce qui nous permet de présenter nos résultats sous la forme d'une seule voix.

La pression en termes de résultats, d'urgence, de retour sur investissements, et la légitimité du marketing, empreint d'une culture du quantitatif (à pouvoir se doter de moyens de mesurer l'impact de ses actions) ne permet pas aux communicants d'argumenter sur une communication dont les objectifs ne sont pas toujours quantifiables et pensés dans la durée. Aussi, nous pouvons supposer qu'ils adoptent les mots clés du marketing afin de gagner en légitimité mais ils font aussi le constat d'une standardisation des discours entre organisations publiques et privées, marchandes et non marchandes. Ces discours de communication sont aujourd'hui jugés proches de la saturation, par excès d'imitation. Tout en soulignant simultanément leur désir de faire autrement et leur aveu d'impuissance, les professionnels s'accordent pour dire qu'avec la crise économique et la difficulté à inscrire la communication en amont des projets et de la stratégie marketing, ils sont appelés vers de la production d'outils. La communication pensée comme un élément central de la co-élaboration d'un projet, de la construction d'une vision politique commune ne semble pas résister à ces injonctions.

Ce phénomène est accentué par la montée en puissance de techniques et de supports dont la richesse et les formats sont sans cesse renouvelés. L'attrait pour les technologies de l'information et de la communication de la part des annonceurs, l'obligation pour les agences d'y répondre, l'illusion d'une facilité dans la création de supports l'amplifient encore. Enfin, nous observons que les questions relevant de la communication interne ont été peu abordées hormis dans les institutions. Il est vrai que dans ces dernières, marquées par des réformes et des restructurations, l'enjeu prioritaire est l'accompagnement du changement.

Nous pouvons nous demander s'il s'agit là d'une tendance de fond qui conduirait à une séparation au sein des organisations entre, d'une part, les missions de communication externe et « corporate » portées par les services communication de plus en plus dominés par des cultures marketing subies et, d'autre part, les missions de communication interne

investies de plus en plus par les services ressources humaines. Si cette hypothèse se confirmait, il faudrait faire le constat, amer, d'une fonction de communication reléguée à celui d'instrument au service de l'efficacité d'un marketing au périmètre toujours plus étendu ; et de la domination d'un modèle dominant plutôt que d'une hybridation dans les pratiques.

Références

- Boltanski L., Thévenot L., (1991), « *De la justification, les économies de la grandeur* », Gallimard, Paris.
- Cueille S., (2007), « Quelle forme organisationnelle pour la réalisation d'une activité de service public. Réflexion sur les transformations organisationnelles de l'hôpital public », *Revue Politiques et management public*, Vol 25, décembre 2007 : pp.63-80.
- Dagenais B. (2006), « Des modèles utiles mais bien ignorés : le cas des relations publiques, Modèles et modélisations pour quels usages? », *Revue Communication et Organisation n°30*, décembre 2006 : pp. 149-164.
- D'Almeida, N. (2004), « Les politiques de la relation », *Les actes des journées d'études du GRIPIC*.
- Floris, B., 1996, *La Communication Managériale - La Modernisation Symbolique Des Entreprises*, Grenoble, PUG.
- Granget L. (2006), « Modèles et réalités incertaines de l'université, Modèles et modélisations pour quels usages? », *Revue Communication et Organisation n°30*, décembre 2006 : pp. 165-188.
- Grima F., Lépine V., Muller R., Peyrelong MF., « Faire face au nouveau management public : analyse des stratégies des managers des secteurs des bibliothèques et de la santé », Actes du colloque *Vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques*, Annecy 25-26 mars 2010, CD-Rom.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A. (1992), « Models of Public Relations and Communication », in J. E. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, Laurence Erlbaum Associates : pp. 285-325.
- La Haye (de) Yves, 1984, *Dissonances. Critique de la communication*, éditions La Pensée sauvage, Grenoble.
- Lépine V. (2009), « la reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante : la communication des cadres de santé », *Revue Communication et Organisation n°36*, (parution 2010).
- Martin-Juchat F. (2008), *Le corps et les médias : la chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux*. Bruxelles : De Boeck.
- Martin-Juchat, F., Fourrier, C. (2010), « La communication des organisations : implicites de répartition entre disciplines et pays et enjeux scientifiques », in C. Loneux, B. Parent (dir), *La communication des organisations*. Recherches récentes, tome 2, Paris, L'Harmattan, pp. 197-206.
- Martin-Juchat F., 2010, « Penser conjointement les différents types interactions dont celles numériques, in P. Weber, J. Delsaux (dir.), *De l'espace virtuel du corps en présence*, Nancy, PUN : pp. 65-72.
- Miège, B., 1989, *La Société conquise par la communication, tome 1 : Logiques sociales*, Grenoble, PUG.
- Miège, B., 2007, *La Société conquise par la communication : Tome 3, Les Tic entre innovation technique et ancrage social*, Grenoble, PUG.
- Pailliant I. (1995), *L'espace public et l'emprise de la communication*, Grenoble, Ellug.
- Wittorski R., 2009, « La question de la professionnalisation et des référentiels de compétences », symposium *Compétences en Information et Communication*, Archives nationales des Métiers, Roubaix.