



HAL
open science

L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels

Valérie Lépine

► **To cite this version:**

Valérie Lépine. L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels. *Communication & professionnalisation*, 2013, La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tensions et vecteurs, n°1, pp. 10.14428/rcompro.vi1.253 . hal-01150610

HAL Id: hal-01150610

<https://hal.science/hal-01150610>

Submitted on 28 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

L'évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels

Valérie Lépine, Maître de Conférences en SIC,
Université de Grenoble, Gresec,
Valerie.lepine@iut2.upmf-grenoble.fr

Le mouvement de professionnalisation de la communication s'est manifesté ces dernières années en France par une certaine reconnaissance de la dimension stratégique de cette fonction et par un rattachement plus fréquent, quoique non systématique, à la Direction Générale des organisations. En se rapprochant des fonctions dites de pilotage, la communication s'est vue, dans le même mouvement, contrainte par la nécessité gestionnaire de rendre des comptes en termes de performance et de retour sur investissement. Les représentations des communicants – recueillies dans une recherche empirique menée par entretiens qualitatifs auprès d'une trentaine de responsables et chargés de communication expérimentés – sur les évolutions de la fonction et des métiers de la communication montrent l'importance prise par l'évaluation de leurs activités. L'évaluation joue un rôle important dans le processus de légitimation de la communication comme fonction productrice de valeur. Elle est aussi l'occasion pour les professionnels d'entrer dans une posture réflexive qui interroge la mobilisation de compétences propres à la communication, tiraillée entre technicisation et spécialisation des métiers d'une part, ambition stratégique d'autre part. Conséquemment, les attentes à l'égard de la formation académique et les difficultés à y répondre sont le reflet des tensions qui traversent cette dynamique de professionnalisation.

1. Introduction

Les travaux d'observation et de recherche sur les évolutions des métiers et des professionnels de la communication sont, en France, sinon très nombreux, du moins assez récurrents depuis les années 90 (Rieffel & Neveu, 1991), (E. Neveu, 1994), (Walter, 1995), (Hotier, 1998), (Michel, 2004). Ils se sont enrichis, dans la dernière décennie, d'approches liées à la spécialisation sectorielle ou fonctionnelle des professionnels. À titre d'exemple, on peut citer la communication de l'armée ou de l'État (Ollivier-Yaniv, 2000), la communication des collectivités territoriales ou communication publique (Douay, Zemor, 2008), (Bessières, 2009), ou encore la communication interne décrite par les nombreuses publications de l'AFCI (Association Française de Communication Interne) et des travaux plus récents (de la Broise, Brulois, 2010 ; Brulois, Charpentier, 2010 ; Chauvin, 2010). Le processus de professionnalisation des communicants s'est manifesté par une meilleure reconnaissance de la dimension stratégique de la fonction communication dans les organisations et par un rattachement plus fréquent, quoique non systématique, à la Direction Générale dans les organigrammes. Il s'appuie aussi fortement sur le développement de formations supérieures souvent spécialisées et à vocation professionnelle, qui émergent en France dès la fin des années 60 et se développent considérablement dans les années 80, dans un mouvement qui ancre, de façon irréversible (Meyriat, Miège, 2002), non seulement la formation en communication, mais aussi la discipline des Sciences de l'information et de la communication ainsi que la fonction, dans le paysage académique, scientifique et professionnel français.

Ce mouvement de professionnalisation s'inscrit dans des dynamiques multiples : deux d'entre elles retiendront notre attention dans cette contribution. La première concerne les conséquences de l'institutionnalisation de la fonction communication aux côtés des autres fonctions de gestion stratégique de l'organisation. En prétendant se positionner au niveau stratégique de pilotage ou plus modestement au niveau fonctionnel d'un outil au service du développement ou de la valorisation de l'activité de l'organisation, la communication est entrée dans le cercle des activités évaluables en termes de performance, d'efficacité, de retour sur investissement. Les questions posées par les pratiques évaluatives et les nombreux outils de mesure développés puis progressivement perfectionnés depuis les débuts de la communication publicitaire jusqu'à aujourd'hui justifieraient, en tant que telles, un travail d'analyse et de recherche de grande envergure. Nous n'aborderons ici qu'un des aspects de cette importante question à travers les discours et les représentations des communicants sur les critères et les indicateurs d'échec et de réussite qu'ils mobilisent dans leur activité. Il s'agira notamment de montrer en quoi ces pratiques d'évaluation sont orientées par des logiques de justification et légitimation de la fonction communication.

La seconde dynamique de professionnalisation que nous aborderons est celle de la technicisation des activités de communication qui n'ont cessé d'évoluer, de se spécialiser et de se renouveler depuis une dizaine d'années sous l'impulsion des usages des Tics. À partir d'une analyse fine des tâches réalisées par les professionnels de la communication, Michel (1998) relevait, dès la fin des années 90, 139 activités distinctes qui se combineraient en 32 fonctions principales de la communication interne et/ou externe et déclinables à différents niveaux : opérationnel (ex. webmaster, infographiste, rédacteur), fonctionnel (chargé de communication, chef de projet) et stratégique (dircom). Nous verrons de quelle manière cette technicisation accrue est vécue par les professionnels et en quoi elle participe de la professionnalisation.

Enfin, face à l'extrême diversité des activités de communication et à la grande polyvalence attendue des professionnels, notamment dans les petites ou moyennes structures qui n'ont pas les moyens de disposer d'un service complet et de salariés aux profils complémentaires, nous pointerons les attentes des communicants à l'égard de la formation. Cette question s'avère complexe tant pour les acteurs du monde socioéconomique que pour les formateurs, car les enjeux de formation sont à la fois pris dans la dynamique d'institutionnalisation de la communication comme fonction de pilotage stratégique – et à ce titre sont attendues des compétences d'analyse et d'interprétation fines des processus sociaux, organisationnels et info-communicationnels ; et dans une dynamique de technicisation qui génère des attentes de maîtrise opérationnelle des nouveaux outils.

Cette contribution s'appuie sur les résultats d'une étude empirique⁶⁷ menée auprès de trente et un professionnels de la communication en France. Ils constituent un échantillon raisonné⁶⁸ de professionnels disposant d'une expérience significative (cinq à vingt ans d'ancienneté dans une fonction ou un métier de la communication), en charge de responsabilités et répartis dans trois types d'organisations : agences (10 entrevues), entreprises privées & institutions publiques (13 entrevues) et collectivités territoriales (8 entrevues). Les entretiens qualitatifs approfondis d'une heure environ ont été conduits sur la base d'un guide de type semi-directif, administré en face à face. Les transcriptions ont donné lieu à une analyse de discours à la fois comparative, distinguant les types d'organisations et thématique en lien avec les grandes étapes de l'entretien. Les questions visaient à recueillir des éléments concernant : les représentations des professionnels sur leurs propres pratiques ; les modèles ou référents qui imprègnent leur activité ; les dynamiques et les facteurs d'évolution des métiers et de leurs conditions d'exercice.

⁶⁷ Terrain réalisé en 2009-10 dans le cadre d'une recherche du Gresec - Université de Grenoble, menée conjointement par F.Martin-Juchat, Ch.Fourrier et V.Lépine.

⁶⁸ Majoritairement issus de la Région Rhône-Alpes pour des questions d'accès au terrain par les chercheuses, mais aussi à Paris pour les agences.

À partir de ce matériau empirique, nous présenterons les éléments qui permettent de mettre en regard les évolutions de la communication et de ses conditions d'exercice perçues aujourd'hui par les communicants et la question des normes d'action et d'évaluation. En effet, les pratiques peuvent être reconnues comme professionnelles lorsqu'elles reposent sur un socle de compétences, comme un ensemble de ressources et de capacités mobilisées par les acteurs spécialisés d'un domaine, en partie apporté par la formation, en partie construit à travers les expériences et les apprentissages personnels et professionnels. Mais la reconnaissance de l'efficacité ou de la validité des pratiques est aussi indissociable de normes et de représentations sociales plus larges qui définissent l'horizon d'action et qui encadrent l'évaluation des actions mises en œuvre par les communicants selon des critères qui évoluent dans le temps et qui diffèrent d'un environnement à un autre.

2. La question des normes d'évaluation de la communication

Les entretiens abordaient un certain nombre de questions concrètes, concernant les pratiques réelles, les situations vécues dans le quotidien de l'activité. Afin de limiter les discours surplombants, idéalisés ou normatifs, les interviewés étaient invités à s'appuyer sur des campagnes, des visuels, ou des exemples d'actions réalisées ou rencontrées au cours de leur trajectoire professionnelle. Les communicants ont ainsi été amenés à décrire précisément des campagnes de communication « réussies » et « ratées » et à expliciter les critères ainsi que les facteurs de réussite ou d'échec des actions concernées. Comme souvent lorsqu'on explore les représentations à travers les discours des acteurs, les résultats de recherche sont nuancés notamment en fonction du type d'organisation.

L'analyse a permis de mettre en évidence une bi-polarisation des critères d'évaluation entre : d'un côté à une vision quantitative de la réussite ou de l'échec, d'un autre côté à une vision plus qualitative, davantage liée aux contenus et aux modalités d'appropriation des communications par les publics visés.

2.1. La réussite se mesure

Les réponses des communicants exerçant en entreprise privée traduisent le plus fréquemment une pratique d'évaluation quantitative. Elle s'explique en partie par les rapports de force internes entre la fonction communication et celles – tantôt réunies et tantôt disjointes – du marketing et de la vente. Ces dernières disposent auprès des directions générales d'une position à la fois plus ancienne et plus affirmée, particulièrement lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques ou dans la lutte pour l'allocation des ressources financières de fonctionnement des différents

services. Confrontés, plus encore que dans d'autres types d'organisation à la généralisation d'une culture gestionnaire recourant largement aux tableaux de bord de pilotage de l'activité, les professionnels de la communication paraissent adopter des outils qui leur permettent de rendre compte de la contribution de leurs actions dans le même langage chiffré.

« J'ai valorisé les relations presse et évalué les retombées et retours sur investissement en équivalent pub. J'ai pu me mettre sur la ligne des marketeurs et dire : un job a rapporté tant. [...] Moi je fais une évaluation interne plus qualitative et puis une évaluation pour l'entreprise, avec des chiffres en K-euros ! Ça permet d'avoir plus de moyens. » ; « Une communication pub réussie, c'est des résultats, des ventes ou bien de la mémorisation ».

Les dircoms ou chargé(e)s de communication des organisations du secteur privé ou marchand sont incontestablement soumis à un impératif de gestion qui se traduit par la mise au point d'indicateurs plus ou moins faciles à établir selon le type d'activité de communication à évaluer. L'un des indicateurs le plus fréquemment mentionnés est celui des retombées presse (nombre et taille des articles ou de reportages radio-TV relatifs à une opération). Cette mesure présente, pour les professionnels, l'indéniable avantage d'être « convertible » en équivalent d'achat d'espace : elle permet de justifier l'avantage financier de l'évènementiel ou des partenariats, par rapport au coût d'une campagne publicitaire classique. La recherche d'indicateurs chiffrés concerne aussi les autres outils de la communication⁶⁹ : les professionnels mettent en place des enquêtes, des baromètres d'image, relèvent les taux de fréquentation des événements, des salons ou opérations Journées Portes Ouvertes, suivent les statistiques de taux de clics et les taux de désabonnement des newsletters, etc.

Cette tendance à la quantification et à une évaluation en termes « d'impact » gagne aussi certaines institutions publiques et notamment les universités et les hôpitaux qui ont subi au cours de la dernière décennie en France une importation massive des outils de gestion, des procédures et des réorganisations issues du secteur privé. Le Nouveau Management Public, d'abord déployé dans les pays anglo-saxons, décliné en France à marche forcée dans de nombreuses administrations et services publics, a aussi des effets concrets pour la fonction communication, tenue de rendre des comptes sur ses résultats.

« C'est réussi s'il y a une bonne couverture presse (...) en externe c'est essentiel ça, d'être relayé par les médias : la direction est satisfaite s'il y a ça ! En interne,

⁶⁹ Voir E.Lussiez (dir. B.Motulsky) (2012), « Recherche sur les indicateurs de performance », Chaire de Relations publiques et communication marketing, UQAM.

c'est réussi si le personnel a participé aux événements... ce qui n'est pas le cas, le personnel n'adhère pas ».

Ces propos d'une responsable de communication d'un Centre Hospitalier Universitaire (CHU) révèlent une certaine amertume à voir reconnaître par la direction principalement le taux de participation des agents à un événement tandis que la question, plus sensible, de l'adhésion ou non au projet associé paraît peu prise en compte.

Dans notre enquête, les collectivités territoriales semblent se démarquer – au moins dans les discours – de cette référence permanente à la quantification des résultats des actions de communication. La communication publique et territoriale est jugée largement dépendante de l'action politique et la réussite s'évalue plus fréquemment à partir des notions de concertation, d'appropriation, de capacité à fédérer différents publics, de pédagogie ou de capacité à convaincre, à agir favorablement sur les opinions des concitoyens. Cette spécificité serait à valider sur la base d'un échantillon plus solide, car les communicants des collectivités territoriales ont des marges de manœuvre à l'égard de leur édile et des moyens de fonctionnement sensiblement différents selon la taille de l'agglomération. Les investissements dans la fonction communication paraissent encore relativement limités même s'ils ont incontestablement progressé au cours des dernières années. De ce fait, les ressources sont entièrement mobilisées pour engager des actions et rarement pour les évaluer tant qualitativement que quantitativement. En revanche, les acteurs de la communication des collectivités territoriales – au moins pour ceux dont le statut est contractuel, par opposition à ceux, moins nombreux en France, qui relèvent de la fonction publique territoriale – sont directement exposés à la sanction ou à la reconnaissance de leur activité en fonction du score électoral réalisé par l'édile dont ils dépendent. Cette vulnérabilité à la fois statutaire et conjoncturelle pose la question du niveau de reconnaissance et d'autonomie accordée à la communication. D'une certaine manière, le faible niveau d'investissement des institutions publiques en France (en comparaison avec le secteur marchand) dans des démarches d'évaluation de la performance des communications pourrait être un indicateur d'un degré de professionnalisation moindre.

D'autres résultats d'analyse peuvent sembler surprenants. Ainsi les agences de communication qui sont en situation de concurrence aigüe pour l'obtention des marchés et soumises aux exigences des « annonceurs », pourraient être tentées de mobiliser systématiquement des justifications de leur valeur ajoutée en termes de retour sur investissement avec force indicateurs quantitatifs. Ces acteurs incarnent, dans le sillage des plus prestigieuses agences-conseils en communication, le plus haut degré d'expertise et conséquemment de professionnalisation. Si la « lutte pour la reconnaissance » d'une activité dans un environnement dominé par les logiques économiques et gestionnaires se jouait sur la capacité à produire des tableaux de

bord, les professionnels des agences devraient témoigner directement de cette nécessité. Or dans cette enquête, parmi les communicants rencontrés en agence – majoritairement des dirigeants – la mobilisation, l’adhésion des publics à un projet organisationnel et aux objectifs de communication qui en découlent, sont davantage mis en avant :

« On a travaillé d’abord à l’interne pour arriver à produire quelque chose pour l’externe, c’est-à-dire les visiteurs [d’un site touristique] » ; « C’est réussi quand cela crée une énergie, quand cela crée de l’adhésion » ; « Il faut d’abord un bon dialogue sur ce que l’on veut faire : mettre les trucs à plat » ; « C’était réussi parce qu’on a réussi à injecter dans le produit un ensemble de qualités et de signes qui arrivent à lever le frein principal ».

Une explication pourrait être que la mise en avant des dimensions fédératrices ou dialogiques de la communication dans le discours des agences relève d’une volonté de réaffirmation de leur valeur ajoutée de conseil en stratégie, dans une période où la demande des commanditaires est, selon les professionnels, majoritairement orientée vers la production de supports ou d’outils. Si la production d’outils et leur utilisation sont « mesurables » en termes de coûts et bénéfiques escomptés pour les clients, la valeur du conseil est plus difficile à argumenter. En revanche, accéder à la reconnaissance d’une prestation intellectuelle et stratégique (partiellement) dégagée des productions d’outils, permet de baisser la pression concurrentielle et la guerre des prix d’une part ; et rapproche les agences-conseils des formes de légitimité associées aux professions libérales, d’autre part. Cette hypothèse qui reste à étayer est actuellement testée dans le cadre d’une recherche du RESIPROC menée auprès des syndicats et associations corporatives (sur le rôle de ces acteurs, voir l’article de Baillargeon *et al.* dans ce même numéro).

2.2. L’échec s’analyse

Le second ensemble de résultats d’enquête sur les normes d’évaluation de la communication est apporté par les commentaires des communicants sur les campagnes dites « ratées ». Là où la réussite est d’abord commentée comme l’atteinte d’objectifs mesurables sur base d’indicateurs quantitatifs, les campagnes ou activités « ratées » sont évoquées à partir d’une analyse des facteurs d’échec. En effet, quel que soit le secteur d’activité ou le type d’organisation, les actions de communication paraissent, selon les professionnels, échouer pour deux raisons principales : la première est celle d’une incohérence entre discours et réalité de l’organisation (identifiable à partir de ses actions concrètes, de production, de services, de sa gouvernance ou de son mode de management interne, etc.). Une communication « trop arrogante et fière », « un projet creux et des ballons dans le ciel », « de beaux supports de com’ mais sans rien de plus », « un effet vitrine », en

bref, une tentative grossièrement méliorative de l'image par la communication, constitue une pratique qui, selon les professionnels interrogés, conduit irrémédiablement à l'échec.

Le second facteur d'échec mis en évidence de manière assez partagée, tient aux erreurs commises à l'égard de ce qui est considéré comme étant le cœur du métier de communicant : à savoir la capacité d'adaptation d'un message à un public ou plutôt à des publics dont les attentes, les références culturelles, les perceptions, sont jugées clairement différenciées. Il est fait référence ici aux capacités d'analyse des publics et de leurs enjeux ainsi qu'aux compétences rédactionnelles et éventuellement de conception graphique qui constituent le domaine de spécialité des communicants.

Nous constatons donc que les discours sur l'échec d'une campagne de communication renvoient à des formes d'évaluation plus fine et plus qualitative, en rapport avec ce qui est présenté comme des compétences centrales dans le métier des communicants. Cette analyse des défaillances d'une activité ou d'un support de communication est étayée par un discours sur la méthodologie de travail et sur les savoir-faire spécialisés des communicants. Elle est une (auto)-critique « entre pairs » capables de distinguer dans les manières de faire et dans les productions des dysfonctionnements qui ne sont pas réductibles aux seules mesures d'impact, de fréquentation, etc.

Les pratiques d'évaluation (ou au moins les discours sur ces pratiques) sont donc inscrites dans des enjeux de légitimation qui renvoient à des compétences différemment convoquées face à une direction à qui la fonction communication doit rendre des comptes ou face à soi-même et à sa propre vision du métier exécuté ou non dans les règles de l'art. La seconde dynamique qui anime le mouvement de professionnalisation de la communication est celle qui accompagne les tensions entre technicisation des pratiques et des outils de la communication d'une part ; et ambition stratégique d'autre part.

3. Un double mouvement d'évolution : technicisation – spécialisation des outils versus valorisation stratégique de la communication

Lorsqu'on interroge les professionnels sur les grandes évolutions de la communication au cours des dernières années, il n'est guère surprenant de recueillir un grand nombre de réponses – tous types d'organisation confondus – focalisées sur les évolutions techniques et sur l'importance majeure prise par la maîtrise des diverses formes de communication dite « digitale ». Encore un quart des interviewés se réfère à la figure de la communication des années 90' qui a laissé dans les esprits, des citoyens, usagers ou consommateurs, ainsi que dans celui des directions et des décideurs, des traces profondes et entachées de connotations négatives. Des images de « com' paillette », de « poudre aux yeux », de « cocktails » ou « des excès de

publicités stars, de frime », la référence à de « grands manitous de la com' », ont contribué à faire des communicants des figures emblématiques de la société de (sur-) consommation, d'abord enviées puis décriées dès le début des années 90.

« En 92 à Paris, tous les dircoms étaient des déçus d'autres directions, pas des professionnels, c'était les petits fours, pas pros, très relationnel ; peu de technique et de conviction » ; « Il y a à la fois un dédain et une reconnaissance de l'importance de la communication ».

Cette époque du « *carnet d'adresses et du bon vin* » est pour tous désormais révolue, mais les discours des communicants mettent en évidence des dynamiques d'évolution différenciées. Certaines apparaissent favorables à la légitimation et à l'institutionnalisation de la fonction ; d'autres semblent défavorables à la reconnaissance de sa contribution stratégique fondée sur des compétences spécifiques à forte valeur ajoutée. Les transformations de la communication seraient amplifiées, voire pour certains, provoquées par les technologies du web et du multimédia. Ce mouvement a renforcé le processus plus ancien et plus large de spécialisation et de sophistication des outils de la communication, propice à une vision plus experte de la fonction et des métiers :

« Oui, il y a des évolutions par rapport à internet, aux nouveaux outils. Le responsable de com' a évolué : dans le passé, c'était relativement simple, puis il y a eu le graphisme, puis la gestion de nouveaux supports. La communication prend de plus en plus de place dans le comité de direction et dans la stratégie de l'entreprise ». « La nouvelle génération a des techniques, fait du "benchmarking", renouvelle ses techniques (internet mais aussi les relations presse) : les outils ont changé, ils sont beaucoup plus techniques ».

De façon plus spécifique et plus récente, le développement du web 2.0 et des réseaux socio-numériques porte l'illusion (et en tout cas est interprété comme un accélérateur) de la prise en compte de la relation, de l'interactivité, du dialogue dans la stratégie de communication des organisations. Les collectivités territoriales directement aux prises avec les grandes tendances de la modernisation de la gouvernance politique locale vers une démocratie participative n'ont pas attendu l'essor des réseaux sociaux pour développer des dispositifs de concertation avec les populations (Bessières, 2009). Mais elles prennent aujourd'hui la mesure des attentes de réactivité, d'immédiateté, et la hausse du niveau d'exigence en liaison avec les nouveaux réflexes d'information des citoyens. Dotés d'une nouvelle capacité d'interpellation des édiles par le biais des forums, blogues et autres pages Facebook, développés parfois à la hâte, les citoyens interpellent plus volontiers et expriment plus abruptement leurs insatisfactions et leurs attentes à l'égard de leurs élus. Tandis que ces derniers ne semblent pas avoir toujours évalué l'investissement,

en temps et en ressources humaines, nécessaire pour répondre à ces sollicitations nouvelles.

Les entreprises, les institutions publiques, les agences constatent que les nouveaux médias se développent dans un moment où les évolutions sociétales poussent vers une ré-interrogation du sens de l'action, un renouvellement des instances et des modalités de dialogue dans des espaces publics à la fois fragmentés et interconnectés. Les évolutions vont donc dans le sens d'un accroissement de l'importance accordée à la communication dans tous les secteurs d'activité, d'une augmentation du niveau d'exigence à l'égard des professionnels et de leurs outils. Par conséquent, les communicants interrogés manifestent une conscience aigüe de la nécessité de renforcer leurs compétences et de suivre les évolutions des dernières technologies. La plupart d'entre ceux qui sont en poste depuis plus de dix ans n'ont reçu aucune formation à ces technologies du web dans leur cursus initial et c'est en tâtonnant, « sur le tas », que les professionnels s'en emparent.

Sur un autre versant, plus sombre pour la profession, la technicisation du web a aussi débouché sur la généralisation d'outils de conception de graphismes, de sites, de forums, faciles d'accès à moindre coût. Les outils de diffusion en ligne procurent l'illusion que tout un chacun peut improviser à bon compte une campagne de communication en ligne. Le pendant de la technicisation accélérée du web est le risque de la déqualification de certains des acteurs traditionnels de la communication, notamment des petites agences locales qui peinent à faire la démonstration de leur valeur ajoutée en matière de conseil et d'accompagnement. Dans un contexte économique fragilisé et face à des situations de crise devenues quasi permanentes, les budgets alloués à la communication ont baissé, le travail se fait dans l'urgence et une partie, semble-t-il non négligeable, des annonceurs se focalise sur la production d'outils à bas coût, au détriment de la réflexion et du conseil stratégique.

« Avec Hadopi on attend de la gratuité, on est sur des échelles de prix tellement différents (...) c'est une révolution : on est dans la relation et dans la confusion ! La valeur des compétences pour faire les choses n'est pas reconnue » ; « Les clients (...) n'ont plus de repères sur les prix. C'est l'illusion de la facilité de production, on a de plus en plus de mal à vendre des idées (...) Ils sont impatientes et veulent un produit ».

L'enquête montre que si, en trois décennies, la généralisation de la fonction communication dans les organisations a permis d'en garantir la pérennité, les professionnels qui en assument la responsabilité se trouvent encore dans une situation relativement fragile ou au moins inconfortable. Peu impliqués dans les grands choix stratégiques mais sommés de justifier de résultats chiffrés à la contribution de la réussite de l'organisation qu'ils servent ; attendus sur une expertise pointue et sur la production d'outils en constante évolution mais pour

lesquels les compétences requises et la valeur ajoutée sont peu reconnues, les communicants peinent à trouver un statut à la hauteur des ambitions assignées à leur mission.

4 . Professionnalisation et compétences : une question de légitimation des normes d'action plutôt qu'un niveau de qualification ?

L'échantillon investigué est notoirement insuffisant pour dégager des conclusions affirmées ; mais sur la base de cette enquête qualitative, se dégage une hypothèse de corrélation entre le niveau de qualification (lié à la fois à la formation initiale ou continue et à l'expérience acquise dans un métier) et la construction des normes d'évaluation. Il semblerait que plus la qualification est grande (les responsables des agences ou les dircoms de collectivités territoriales de grande taille rencontrés ont dans notre échantillon une formation à Bac +5 et une quinzaine d'années d'expérience) plus la vision de la communication et de son évaluation est appréhendée de façon complexe et qualitative. À l'inverse, certaines petites collectivités ou certaines institutions publiques, en raison de moyens financiers plus limités et d'une prise de conscience plus récente des enjeux de la communication, ont à leur service des chargés de communication moins expérimentés et/ou moins souvent spécifiquement formés à la communication. Ces derniers ont pris en charge cette fonction par le biais d'une trajectoire professionnelle interne accompagnée de formations ponctuelles, souvent centrées sur l'acquisition de techniques. Moins leur qualification en communication est spécialisée ou élevée plus l'appui des évaluations sur une mesure quantitative semble répandu. Ainsi ce responsable de communication autodidacte, formé en droit initialement, évalue-t-il une communication :

« [...] à ses retombées, qui sont toujours quantifiables même si les « preuves » ne sont pas évidentes à trouver [...] au buzz qui doit être majoritairement positif. »

Les études réalisées par les différentes associations professionnelles françaises montrent globalement un accroissement régulier du niveau de diplôme des communicants en poste. Une étude menée en 2009 pour le compte de l'ARCES (association qui regroupe les professionnels de la communication en exercice dans les établissements de l'enseignement supérieur français) souligne des évolutions rapides du profil des communicants de ce champ d'action : en quatre ans seulement la proportion des responsables de communication ayant suivi une formation initiale dédiée à la communication est passée de 39 % à 51 % et le niveau global du diplôme le plus élevé obtenu a augmenté. Ainsi au sein de l'ARCES en 2009, les

professionnel(le)s de la communication sont pour 76 % des femmes plutôt jeunes (39 % ont moins de 35 ans) et titulaires d'un diplôme à Bac+5 pour 46 % d'entre elles ; près des trois quarts des personnes interrogées possèdent une formation supérieure ou égale à Bac+4 (master 1 ou ancienne maîtrise). Ces observations locales sont généralisables à un niveau européen comme le montrent les résultats d'une large enquête menée auprès d'environ 2000 professionnels dans toute l'Europe⁷⁰. Incontestablement, le niveau général de formation et de diplôme, la détention de plus en plus fréquente d'une formation initiale spécialisée en communication⁷¹, l'expérience acquise dans les métiers de la communication ainsi que le rattachement de plus en plus fréquent de la fonction aux niveaux de décisions stratégiques des organisations, sont autant de facteurs congruents en faveur de la reconnaissance de la qualification des communicants.

Toutefois, ces différents indicateurs apparaissent insuffisants pour rendre compte du processus de professionnalisation et de légitimation de ces acteurs. À la suite des travaux de Hughes (Chapoulie, 1996), les dynamiques professionnelles, qu'il s'agisse de la progressive professionnalisation de métiers existant de longue date mais non reconnus ou bien de l'émergence de nouveaux groupes professionnels, sont désormais étudiées par les sociologues des professions dans une perspective qui fait une large place aux logiques de négociation et d'interaction entre les différentes parties prenantes d'un secteur d'activité (Demazière & Gadéa, 2009 ; Champy, 2010, 2012).

Dans le champ de la communication, le processus de professionnalisation s'inscrit dans une dynamique d'institutionnalisation qui correspond à l'évolution de la place accordée à la fonction, aux métiers et aux associations professionnelles qui les représentent, non seulement par les organisations et par leurs dirigeants, mais aussi par des instances sociétales plus larges. Il est frappant de constater que la sphère politique et les administrations qui mettent en place les outils d'observation ou de régulation des grands secteurs économiques de la société (comme le BIPE⁷², l'INSEE⁷³, l'ANPE⁷⁴, etc.) accordent désormais une place plus importante à ce secteur d'activité, séparément de celui des télécommunications notamment. La sphère éducative et singulièrement celle de l'enseignement supérieur n'a cessé d'étoffer son offre pédagogique dans ce vaste domaine de la communication ; elle a

⁷⁰ European Communication Monitor, July 2010, www.communicationmonitor.eu, consulté le 10 avril 2011.

⁷¹ Au Canada une enquête de grande envergure menée par B.Motulsky et M.David (CRP – UQAM) auprès de 679 cadres en communication en 2010 montre que 47% des enquêtés possèdent un diplôme en communication http://www.crp.uqam.ca/Pages/grande_enquete.aspx (page consultée le 31 janvier 2012).

⁷² Grand organisme d'observation et de prospective économique.

⁷³ Institut National de la Statistiques et des Etudes Economiques.

⁷⁴ Agence Nationale Pour l'Emploi.

connu la plus forte croissance des effectifs enseignants et étudiants parmi les disciplines des Sciences Humaines et Sociales ces dernières années (Busato, 2005).

Le processus de professionnalisation se manifeste aussi dans une logique d'affirmation d'une expertise spécifique reposant sur des compétences identifiées par celles et ceux qui se revendiquent professionnels de la communication. Nous nous référons ici à Wittorski (1998) pour qui la professionnalité renvoie à l'ensemble des compétences reconnues par une profession comme caractérisant celle-ci. Nous souscrivons aussi à sa définition de la compétence comme un savoir-agir socialement reconnu. La compétence renvoie donc à un agir reconnu comme efficace face à un ensemble de situations, produisant un résultat ou une performance.

Une telle perspective pose la question de la compétence en lien avec celle de l'identité professionnelle associée dans un double rapport d'évaluation (Ardouin, 2004). Une évaluation externe qui consiste en l'attribution causale par un tiers du résultat dû à des facteurs internes : « c'est un professionnel compétent » ; une évaluation interne qui consiste en l'attribution causale interne de la performance : « je suis légitime à agir de la sorte ». On rejoint ici la problématique de la dynamique des identités professionnelles (Dubar, 1998) entre identité attribuée et identité revendiquée. La compétence est perçue et attribuée de manière hétéronome d'une part, autonome d'autre part, dans un processus qui s'apparente, mais aussi d'une certaine manière, contribue à celui de la construction des identités. Ainsi la validité d'une action résulte d'une performance que l'on peut qualifier de compétence dès lors qu'elle est assumée par celle ou celui qui la réalise et reconnue par un tiers évaluateur et singulièrement l'organisation.

L'identification des compétences attendues pour l'exercice d'une profession se traduit en des conséquences multiples. L'un des enjeux sera celui de la stabilisation à un moment donné de ces compétences sous la forme de référentiels admis par l'ensemble des acteurs : référentiels-métiers produits par et pour les professionnels en exercice ou écrits de référence à destination des éventuels recruteurs tels que les fiches enregistrées au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) en France. Un autre enjeu majeur sera celui de la formation acquise initialement ou tout au long de la trajectoire professionnelle. Les relations entre la formulation des attentes des professionnels en matière de compétences – qui relèvent des normes d'évaluation en vigueur dans un champ d'activité à un moment donné – et orientation de l'offre de formation en fonction desdites compétences sont soumises à un dilemme difficile. Dans son ensemble, la communauté universitaire tend à refuser d'adopter une logique « adéquationniste » qui aurait pour effet de soumettre les missions de production et de transmission des savoirs aux impératifs des mondes socioéconomiques. D'un autre côté, la professionnalisation est devenue une des missions cardinales de l'université et s'accompagne d'un nécessaire travail d'explicitation des compétences acquises ou développées dans ses formations.

5. Quels enjeux pour la formation à la communication ?

« On cherche le mouton à 5 pattes ! » : cette exclamation d'un responsable de communication à la mairie d'une petite agglomération résume bien les difficultés à réunir dans un même profil les compétences requises. Avant de revenir sur les attentes des professionnels interviewés et d'en tirer quelques conclusions à l'égard de la formation des futurs communicants, il convient de noter que les discours sur les compétences requises en communication sont spontanément très peu structurés.

Dans les réponses des interviewés – dont nous respecterons ici le vocabulaire dans les illustrations mises entre parenthèses – viennent, pêle-mêle, des considérations sur le niveau de diplôme (en hausse, au niveau Master) et le type de formation initiale (spécialisée en communication), la maîtrise des outils (logiciels de graphisme, création de sites web, relations presse, évènementiel, audiovisuel, etc.) et des processus (chaîne graphique, gestion projet, de budget, planification) ; des qualités personnelles (ouverture, curiosité, écoute, humilité, passion, engagement, dynamisme) ou professionnelles (sens de l'organisation, rigueur, adaptabilité et réactivité) ; des connaissances disciplinaires en lien avec les problématiques des organisations (gestion commerciale, gestion des ressources humaines, aspects juridiques, psychologie, sociologie) ; des compétences jugées propres à la communication (créativité, capacité à décoder les signes, à cerner la cible et à adapter son message, pouvoir s'exprimer à l'écrit et à l'oral, avoir un pouvoir d'argumentation, de conviction).

Dans les petites structures, aux effectifs et aux moyens réduits, on attend le plus souvent des professionnels polyvalents, multi-spécialistes ou « multi-compétents » mais aussi capables d'avoir une vision globale. Dans les entreprises, un petit nombre d'interviewés souligne que la communication-produit est désormais moins importante que la communication « corporate » et qu'il s'agit de construire une image pérenne et cohérente de l'organisation ; ainsi qu'une relation de sens entre la marque et ses consommateurs, dans un contexte de suspicion et d'exigence accrue des destinataires de la communication.

« La place de l'entreprise a bougé et le rôle de la communication aussi : on attend qu'elle ait un rôle social, bien au-delà de ses produits (...) on travaille plus sur la marque et l'entreprise que sur les produits finalement. » ; « Il y a un relatif désenchantement des marques, les gens ne croient plus tout ce que dit la marque : il faut prouver ! Et trouver une finesse de discours. »

La communication est donc en permanence sur le fil du rasoir, à la fois indispensable et attendue, mais aussi toujours susceptible d'être inadaptée, surprometteuse ou maladroite. A cet égard, la propagation des erreurs de communication grâce aux outils web est redoutée : « *de ce point de vue, c'est la*

technique qui a fait changer la com', plus personne n'a droit à l'erreur, tout se sait... ». Il apparaît donc aujourd'hui indispensable pour un communicant de maîtriser à la fois les aspects techniques de son métier et les enjeux plus larges de la fonction et de l'environnement dans lequel elle s'exerce.

« J'ai recruté des chargés de communication qui sont des experts dans leur domaine (ex. le multimédia) mais j'attends en même temps d'eux qu'ils soient polyvalents et que cela se manifeste à travers une vision globale de la communication » ; « Il faut analyser le modèle économique de l'entreprise et sa politique marketing et commerciale et produire des enjeux de communication, puis des moyens ».

Les conséquences de ces évolutions de la communication peuvent-elles être prises en compte pour proposer des formations adaptées à la double exigence de spécialisation-expertise d'une part ; vision globale, adaptative et stratégique d'autre part ? Comment parvenir à articuler des réponses aux attentes de ceux qui disent : « il y a plusieurs métiers et autant de spécialités » et qu'« il faut des compétences spécifiques à tous les niveaux de la chaîne, des savoir-faire » ; et de ceux qui mettent en avant des éléments de culture générale ou encore « l'écoute, la prise en compte de la complexité, l'intuition, la structuration de la pensée » ? Les propos d'un responsable de la communication d'un service de l'État illustre un relatif scepticisme à l'égard de la capacité de formation initiale à atteindre la finesse de jugement qui sera celle d'un professionnel aguerri ; ainsi que l'importance dans la désignation de la compétence d'un agir non pas formaté, mais adapté dans des situations parfois difficiles à décrypter.

« Être très curieux, se tenir un peu au courant de tout, être un peu stratège, enfin, savoir raisonner, être capable de faire la différence entre une cause et son effet, entre un enjeu et un objectif. Mais je ne sais pas si ça s'apprend. Ou si on peut former les gens à ça, on peut leur dire en tous cas : attention, il y a des pièges ! ».

La formation initiale universitaire en France est depuis près de deux décennies fortement orientée vers une problématique de professionnalisation. Cette notion apparaît dans les discours politiques sur les missions de formation de l'enseignement supérieur en 1992 avec la création des IUP (Instituts Universitaires Professionnalisés) qui concernent le second cycle (Bac + 4 et 5, et qui seront transformés en Masters Professionnels au moment de l'adoption en France du LMD⁷⁵) puis s'étend au premier cycle avec la création des Licences Professionnelles

⁷⁵ Adoption, au terme du processus de Bologne (1998-2010), par l'ensemble des pays européens d'une architecture commune d'enseignement supérieur structuré par 3 grades : Licence (L) – Master (5M) – Doctorat (D).

en 1999. Le foisonnement des formations, la recherche de niches originales et surtout la montée en puissance du web dans les communications des organisations a favorisé une approche largement technicienne de cette professionnalisation (de la Broise & Brulois, 2010). Les étudiants ne cessent de leur côté de réclamer davantage de formation aux techniques (notamment web et multimédia), de transferts d'expérience pratique dispensés par des professionnels. Ce mouvement d'ouverture de l'Université au monde professionnel (mis en œuvre de longue date dans les formations de type technologique comme les IUT⁷⁶ qui existent depuis plus de quarante ans en France) a sans nul doute beaucoup d'effets positifs pour l'insertion des jeunes diplômés. Malgré tout, les débats entre partisans d'une Université garante de la diffusion d'une culture académique dégagée des commandes sociales et des impératifs utilitaristes du monde réel et partisans d'une logique « adéquationniste » d'adaptation pragmatique des formations aux besoins socio-économiques de la société actuelle sont encore vifs en France et trop nombreux⁷⁷ pour en faire état dans le cadre de cette contribution.

Interroger la professionnalisation comme processus social complexe suppose de dépasser la question de l'acquisition de savoir, de méthodologies, de savoir-faire plus ou moins spécialisés. La formation universitaire peut être une étape essentielle dans la fabrication de l'identité professionnelle, sans pour autant former des techniciens désarmés face à la complexité du monde qui les entoure. Elle n'est aussi qu'une des étapes de ce processus qui se poursuit tout au long des trajectoires professionnelles (souvent multiples et non linéaires) et notamment dans l'expérience, la confrontation à des situations d'une grande diversité et face ou avec ses pairs.

« Être intelligent ! (...) je ne vous parle pas de l'intelligence qui se mesure à la réussite scolaire et au nombre de diplômes. Je vous parle de celle que vous avez au contraire "sans" ; celle qui vous fait d'abord utiliser votre cerveau avant de piocher dans les connaissances ».

« Les métiers de la com' tels que je les connais s'apprennent de manière empirique. En revanche, ils supposent un bagage théorique, une culture, une habitude de raisonnement, qui, eux, s'apprennent via les diplômes ».

« Il y a plein de jobs différents, j'aime aussi qu'il existe des enjeux et des solutions singulières ».

⁷⁶ IUT : Institut Universitaire Technologique. Il existe 115 IUT en France dont un peu moins d'une vingtaine offrant des cursus en infocom.

⁷⁷ Voir par exemple : les échanges du Cereq, 2008, « Les chemins de la formation à l'emploi », Relief N°25, mai 2008. 109 pages. ; Mouvements 2008/3-4 « Que faire pour l'Université ? », N°55-56. 168 pages.

Les tensions et les oscillations entre apports techniques et professionnels spécialisés d'une part et culture générale, capacité d'analyse et de raisonnement d'autre part sont anciennes et sans doute inévitables dans les formations en communication. En revanche, l'on peut s'inquiéter que les apports des Sciences de l'Information et de la Communication soient – aux dires mêmes de nombreux professionnels – encore largement méconnus et peu mobilisés pour penser conceptuellement les objets, les pratiques et les usages, les problématiques de conception, de diffusion, d'appropriation de l'information et de la communication. Tandis que d'autres disciplines telles que la sociologie, la psychologie, la linguistique ou encore le droit, la gestion, etc. paraissent constituer des ressources qui disposent à la fois d'une meilleure visibilité et d'une légitimité plus affirmée aux yeux des professionnels. La raison d'être du RESIPROC est précisément de contribuer à un rapprochement et à un dialogue renforcé entre les acteurs académiques de la recherche et de la formation et les acteurs professionnels de la communication.

6. En conclusion

Cette exploration à partir des discours des communicants, nous aura permis de dégager les évolutions perçues dans les pratiques et les représentations de la communication ; de mettre en lumière des normes d'action et des justifications qui accompagnent et conditionnent l'évaluation des activités de communication ; et enfin de pointer certaines attentes en matière de formation. Certes la diversification des supports et la technicité requise engendrent un mouvement de spécialisation qui ouvre vers une forme de « métiérisation » de la communication (de la Broise, 2006) et fait évoluer la figure professionnelle du dircom autrefois capable d'assumer à la fois la stratégie et la technique. Faut-il pour autant que les formations accompagnent ce mouvement de division verticale du travail : « il y a les stratèges et les techniciens » ; et former dans des filières technologiques et/ou des écoles professionnelles des techniciens experts du multimédia, du graphisme ou de la communication numérique et dans les filières académiques des généralistes de haut niveau destinés à assumer des postes de chef d'orchestre, de stratèges ? Ou faut-il assumer des parcours permettant d'articuler successivement les deux ambitions, par exemple : apprentissage technologique au niveau Licence (L) puis élargissement et approfondissements théoriques en Master (M) ou, à l'inverse, Licence générale disciplinaire puis application au champ de la communication et spécialisation en Master Professionnel ? La variété de l'offre universitaire en France autorise l'un et l'autre de ces parcours et les étudiants développent des stratégies qui leur permettent de sécuriser et de valoriser leurs acquis.

Nous voudrions cependant insister sur le fait qu'aux différents niveaux de formation et quelles que soient la « coloration » ou la spécialité adoptée, un des

enjeux de la formation (initiale et continue) est celui de sa contribution – forcément incomplète – à une dynamique d'émergence et de consolidation d'une identité professionnelle. Cette dernière est à la fois liée à des cadres de socialisation, des cadres sociaux d'identification et à la réappropriation individuelle de croyances, de pratiques mais aussi de valeurs (Dubar, 2000). Il nous semble que si une partie de cette identité de communicant se construit à travers des stages, des formations en alternance, le contact avec des intervenants professionnels, etc., les Sciences de l'Information et de la Communication doivent plus largement contribuer à apporter les fondements d'une compréhension du social, des productions symboliques et discursives de nos institutions et de nos organisations, de la nature et des formes des dispositifs de médiation, d'interaction, de dialogue et de leur rôle spécifique. Ce regard et ces apports devraient être mobilisés à des degrés divers à tous les niveaux de formation en communication, mais aussi être proposés comme un enrichissement à d'autres champs professionnels ou académiques. La professionnalisation de la communication pourrait en quelque sorte résister à l'éclatement en métiers subordonnés à d'autres fonctions mieux installées (la GRH, le marketing, la vente) si elle parvient à partager et transmettre « des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres dans le champ du travail et de l'emploi » (Dubar, 2000 : 95) qui croisent nécessairement la question des compétences en partie construites en formation.

Bibliographie

- Ardouin, T. (2005), Pour une épistémologie de la compétence. Dans JP. Astolfi & al. (dir.), *Savoirs en action et acteurs de la formation* (p.31-50). Le Havre : Ed. Université Rouen-Le Havre.
- Bessières, D., & Grima, F. (1999). Quelles légitimités pour les services fonctionnels de la communication et de la formation dans les collectivités locales? *Politiques et management public*, 17(4), 23–38.
- Bessières, D. (2009), La quête de professionnalisation des communicateurs publics: entre difficulté et stratégie. *Formation emploi*, (4), 39–52.
- Brulois, V., Charpentier, JM. (2010), Les métiers de la communication en entreprise face aux défis de la connaissance, *Actes du 17^{ème} congrès de la SFSIC*, Dijon, 23-25 juin.
- Busato, L. (2005), La professionnalisation des formations universitaires en communication en France - le rôle de l'Etat, *Les Enjeux*, Repéré à http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2006-supplement/Busato/index.php
- Champy, F. (2009), *La Sociologie des professions*, Paris : Presses universitaires de France.

- Champy, F. (2012). Grand résumé de Nouvelle théorie sociologique des professions, Paris, Presses universitaires de France, 2011. *SociologieS*. Consulté à l'adresse <http://sociologies.revues.org/3922>
- Chauvin, D. (2010), « La fonction « communication interne » en crise ? », *Communication & Organisation*, 2 (38), 147-170.
- De la Broise, P. (2006), La professionnalisation des communicateurs : de la fonction aux métiers, *Education Permanente*, (167), 67-78.
- Brulois, V., & De la Broise, P. (2010). La communication interne aux prises avec la professionnalisation. *Revue internationale Communication sociale et publique*, (3-4), 123-134.
- Demazières, D., Gadéa C. (2009), *Sociologie des groupes professionnels, acquis récents et nouveaux défis*, Paris : La Découverte.
- Douay, P.A. (2008), Carrières et formation. Dans M. Lemaire, P. Zemor (dir.) *La communication publique en pratiques*, Paris : La documentation Française.
- Dubar C. (1998), Trajectoires sociales et formes identitaires. Clarifications conceptuelles et méthodologiques, *Sociétés Contemporaines*, 29 (1), 73-85.
- Dubar C. (2000), *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, Paris : PUF.
- Fourrier, C., Lépine, V., Martin-Juchat, F. (2010), Y a-t-il un modèle de communication dominant dans les organisations ou une hybridation dans les pratiques des communicants ?, *Actes du 17^{ème} congrès de la SFSIC*, Dijon, 23-25 juin.
- Hughes, E.C (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Meyriat, J., et Miège, B. (2002), Le projet des Sic : de l'émergent à l'irréversible (fin des années 1960-milieu des années 1980). Dans R. Boure (éd.) *Les origines des sciences de l'information et de la communication, regards croisés* (p 45-70). Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires Septentrion.
- Michel, J-L. (1998), « Quels profils pour les métiers de la communication d'entreprise ? », *Communication et organisation* [En ligne], 14 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, <http://communicationorganisation.revues.org/2076>, consulté le 26 février 2013.
- Michel, J. L. (2004), *Les professions de la communication: fonctions et métiers*. Ellipses Marketing.

- Neveu, E. (1994), La société de communication et ses interprètes. *Réseaux* 12, (64), 9-27.
- Ollivier-Yaniv, C. (2000), Quels "professionnels" de la communication et des relations avec les médias à la Défense ? *Langage et société*, (4), 75-96.
- Rieffel, R., Neveu, E. (1991), Les effets de réalité des sciences de la communication. *Réseaux*, 9, (50), 11-40.
- Walter, J. (1995), *Directeur de communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, Paris : L'Harmattan, coll. Logiques Sociales.
- Wittorski, R. (1998), De la fabrication des compétences. *Education Permanente*, (135), 57-71.