



**HAL**  
open science

# Entre structuration et déstructuration de la profession de communicateur

Valérie Lépine, Laurent Morillon

► **To cite this version:**

Valérie Lépine, Laurent Morillon. Entre structuration et déstructuration de la profession de communicateur. Quelles communications, quelles organisations à l'ère du numérique. Un état des recherches francophones : histoire, épistémologie, méthodes, frontières, Jun 2017, Cerisy La Salle, France. hal-02053730

**HAL Id: hal-02053730**

**<https://hal.science/hal-02053730v1>**

Submitted on 20 Dec 2024

**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.

Dir. Sylvie Alemanno, François Cooren et Christian Le Moëne

## **Quelles Informations et communications, quelles organisations à l'ère numérique ?**

(Pour prolonger le Colloque international de Cerisy La Salle)

Ouvrage soumis aux Presses Universitaires de Rennes en 2017 (non publié pour expiration des délais)

## **Dynamiques de (dé)structuration de la profession de communicateur**

Valérie Lépine, Université Paul Valéry-Montpellier 3 – LERASS (EA 827)

Laurent Morillon, Université des Antilles – LC2S (Umr Cnrs 8053)

### **Introduction**

Selon l'Union Des Annonceurs (UDA), le secteur de la communication emploierait 370 000 personnes. Si le volume de recrutement, lié à la situation économique, est actuellement peu favorable en France, son attrait ne se dément pas : « le nombre d'étudiants dans les filières de communication a augmenté de 58,6 % entre 1999 et 2009 (sources : MESR, note d'information 11-10) tandis que le nombre global d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur n'augmentait que de 2 % sur la même période » (Lépine, de La Broise, 2012 : en ligne). Or, le chercheur qui s'intéresse aux praticiens de la communication (dit ici communicateur<sup>1</sup>) se confronte d'emblée à une hétérogénéité et une ambiguïté des dénominations de métiers qui empêchent l'établissement de catégories et de hiérarchies professionnelles précises. Pourtant, depuis les années 1980, différentes évolutions aussi bien endogènes qu'exogènes participent de la construction des métiers de la communication en général et de la structuration de la profession en particulier. C'est ainsi par exemple que différents référentiels et indicateurs standardisés de mesure et d'évaluation des activités constituent des opérateurs sociaux de la professionnalisation.

Cette dernière est entendue ici dans une acception large qui recouvre différents investissements de formes et concerne les objets, vecteurs, processus (recrutement, carrières, formation, qualification) mais aussi les représentations, modèles d'actions (standards, référentiels, normes professionnelles) et pratiques concourant à la différenciation et à l'autonomisation d'un groupe professionnel (Lépine, 2016).

Nous souhaitons questionner ici les dynamiques de (dé)structuration de la profession de communicateur – non pas au sens anglo-saxon de profession réglementée, mais au sens d'un ensemble identifié d'activités réalisées par des praticiens qui se reconnaissent dans une communauté professionnelle aux frontières ouvertes et plastiques mais significatives pour les acteurs socioéconomiques. Au-delà des descriptions qualitatives et partielles issues de la recherche ou des cartographies produites par les acteurs de la communication eux-mêmes, comment rendre compte des tensions qui caractérisent ce secteur d'activités aux contours flous et évolutifs ? Pour réfléchir à cette question nous avons initié une revue de littérature, un recueil documentaire des référentiels de métiers et de compétences (dans la limite du périmètre national français). La réflexion s'appuie sur les différents résultats de recherches empiriques menées depuis plusieurs années auprès d'associations professionnelles et de communicateurs (Lépine 2014a, 2014b, 2014c ; Morillon, 2016 ; de La Broise, Morillon, 2014) et/ou produites par les chercheurs du RESeau International sur la PROfessionnalisation des Communicateurs (RESIPROC). Les analyses menées font apparaître un double mouvement concomitant de structuration et déstructuration de la profession.

Dans une première partie nous traçons un panorama des métiers constitutifs de la profession et recensons certaines des activités corporatistes. Dans une deuxième partie nous analysons l'influence du numérique vis-à-vis de cette dynamique.

### **I – De la structuration d'une profession**

Nous débutons par une présentation des métiers semblant constituer la profession et tels qu'ils ont été nommés et désignés par les acteurs de ce secteur d'activités au périmètre large ; puis en étudions la dynamique de structuration.

#### **A - Des métiers pour une profession ?**

Le secteur de la communication emploierait 370 000 personnes<sup>2</sup> dont plus de 70 000 sont attachés à la convention collective de la publicité<sup>3</sup>. Afin de caractériser « la » profession de communicateur, nous nous proposons de débiter par un panorama non exhaustif des métiers concernés. Différentes sources documentaires accessibles en ligne sont mobilisées. Une

---

<sup>1</sup> Soit des praticiens qui font métier de communiquer (de La Broise, Brulois, 2013)

<sup>2</sup> En 2010, selon l'UDA, plus de 68 000 entreprises (conseils, médias et prestataires) travaillent en partie ou en totalité pour la communication des annonceurs - <https://www.defi-metiers.fr/panoramas/les-metiers-de-la-communication> - consulté le 22 février 2018

<sup>3</sup> <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/> - consulté le 22 février 2018

quarantaine de métiers est indexée dans le référentiel<sup>4</sup> co-produit par les grandes associations françaises du secteur de la communication et soixante-quinze sont référencés sur le portail des métiers de l'internet<sup>5</sup> (parmi lesquels il est plus ou moins aisé de distinguer les métiers purement techniques relevant de l'informatique et ceux qui requièrent des compétences tant techniques que communicationnelles, par exemple chef de projet web mobile ou consultant web analytique). D'autres référentiels incluent des métiers de la communication et des relations publiques tel celui des Métiers de la culture et des médias ou encore celui du Marketing digital<sup>6</sup>, tous deux élaborés par l'APEC en 2015<sup>7</sup>. Dans un effort de synthèse, une typologie nous permet de distinguer les métiers « polyvalents » de ceux dits « spécialisés ». Une autre catégorisation pourrait être introduite pour distinguer le niveau de responsabilité, de décision et d'autonomie (par exemple les métiers stratégiques *versus* les métiers techniques ou opérationnels) ; toutefois cette approche pose la difficulté de superposer la question des métiers, d'une part, et des niveaux fonctionnels et postes hiérarchiques occupés, d'autre part.

Parmi les métiers intégrateurs et « polyvalents », ceux de directeur, responsable, chargé et assistant de communication sont emblématiques du secteur. Ils sont amenés à intervenir aussi bien auprès de cibles – terme issu du marketing que les professionnels préfèrent à celui de publics – dites « internes » qu'« externes » à l'organisation et à mobiliser, pour ce faire, plusieurs types de supports, média et hors média. Les référentiels de ces métiers – qui précisent les compétences, missions, champs de responsabilités et d'intervention – permettent de constater la revendication d'un territoire extensif. Ils apparaissent de plus en plus polyvalents avec des missions transversales élargies. Stratèges « chefs d'orchestre », ils doivent également être des « couteaux suisses » (Baillargeon et al. 2013 ; de La Broise, Morillon, 2014). Ils interviennent au sein d'organisations d'ampleur et de statuts variés. Leurs services sont également de tailles et de budgets différents, allant de l'« unité » (une à deux personnes dans des organisations de moins de cinq cent personnes) aux « directions » (plus de quinze personnes dans des organisations de plus de cinq mille salariés et disposant d'un budget de plus de quatre millions d'euros). Ces praticiens réalisent ou font réaliser des produits de communication de plusieurs natures (écrits, oraux, événementiels, visuels, audiovisuels, numériques...), diffusés ou non via des médias dits « de masse » (cinéma, télévision, presse, affichage, radio et internet). En plus de cette production de supports, des missions associées de management de la fonction communication peuvent être rencontrées : définition d'une stratégie, animation d'équipes, gestion de budgets, évaluation de résultats, etc. Géographiquement, ces métiers sont très présents sur Paris et dans le département des Hauts-de-Seine du fait de la présence des sièges sociaux d'entreprises et d'administrations publiques ainsi que de grands groupes de communication de dimension internationale (Publicis, Havas...).

Aux côtés (ou parfois en remplacement) du « chargé de communication », l'intitulé de « chef de projet » (par exemple chef de projet événementiel, édition, multimédia, etc.) fait son apparition dans la nomenclature des formations et s'est répandu dans les référentiel de métiers. Cette émergence nous semble symptomatique de l'emprise du modèle managérial (Morillon, 2016) et des cadres de pensée et d'action gestionnaires (Lépine, Martin-Juchat, Fourrier, 2014). Au-delà de l'autonomisation et de la responsabilisation, elle s'accompagne d'une complexification des missions, caractérisée par un élargissement des compétences (en marketing, commerce...) et une mixité des supports mobilisés (traditionnel et numérique).

Hormis ces métiers polyvalents, il en existe d'autres dits spécialisés. Une segmentation classique distingue ceux qui relèvent de la publicité, des relations publiques, du conseil et d'internet<sup>8</sup>. Les métiers de la publicité<sup>9</sup> s'avèrent relativement pointus : chef de publicité et chef de publicité on-line, responsable de développement *new business*, acheteur d'espaces publicitaires, média-planneur, directeur de création, directeur de la photographie, directeur artistique, concepteur-rédacteur, directeur de clientèle, gestionnaire d'antenne, planneur stratégique, chargé d'étude média, etc. Les compétences de ces praticiens sont variées, du commercial au technique en passant par l'artistique. A part chez les annonceurs aux budgets les plus importants qui ont intégré des profils spécialisés dans les différents domaines d'expertise (Renault, Procter & Gamble, Orange, Leclerc...), ces métiers s'exercent en agence de publicité (et de plus en plus avec le statut d'indépendant ou d'auto-entrepreneur pour certains métiers, tels que graphiste ou photographe), dont la majorité est installée à Paris et en Ile-de-France. Si le roulement de personnel y est relativement important, l'engouement généré par la publicité induit un nombre de diplômés supérieur aux besoins en recrutements<sup>10</sup>. La principale caractéristique du secteur tient à la baisse des recettes publicitaires en presse et en télévision et à la progression de l'*ad-exchange* (l'achat et la vente de publicité sur internet).

Les métiers des relations publiques visent quant à eux à développer des rapports favorables pour l'organisation avec ses parties prenantes, à l'interne et à l'externe. Ils reflètent par leur diversité les différents champs de spécialisation qui se sont historiquement développés et structurés, en rapport avec des techniques, des objectifs ou missions spécifiques, ou encore des publics particuliers : chargé d'événementiel, attaché presse, responsable et chargé de relations publiques (ou publics<sup>11</sup>),

<sup>4</sup> <http://metiersdelacomunication.fr/index-des-fiches/> - consulté le 22 février 2018

<sup>5</sup> <http://metiers.internet.gouv.fr/metiers-a-z/w> - consulté le 22 février 2018

<sup>6</sup> <https://presse.apec.fr/Presse/Communique-de-l-Apec/Les-Referentiels/Les-metiers-du-marketing-digital-nouveau-referentiel-de-l-Apec> - consulté le 22 février 2018. Succède à celui des Métiers de l'internet de 2012

<sup>7</sup> Association Pour l'Emploi des Cadres –

<https://presse.apec.fr/files/live/media/fichiers/R%C3%A9f%C3%A9rentiel%20des%20m%C3%A9tiers%20de%20la%20culture%20et%20des%20m%C3%A9dias.pdf> - consulté le 22 février 2018

<sup>8</sup> Les métiers qui relèvent d'internet sont traités spécifiquement dans la deuxième partie de ce chapitre

<sup>9</sup> La publicité peut schématiquement être définie comme l'achat d'espace sur des médias dits de masse : télévision, cinéma, radio, affichage, presse et internet

<sup>10</sup> <https://www.defi-metiers.fr/panoramas/les-metiers-de-la-communication> - consulté le 22 février 2018

<sup>11</sup> En 2011, le syndicat de la profession, Syntec RP modifie son appellation de « relations publiques » en « relations publics ».

responsable et chargé de promotion, de partenariat ou encore de parrainage<sup>12</sup>, de marketing direct (publipostage, téléprospection...), manager de marque, journaliste (et pigiste) d'entreprise, responsable et chargé de communication développement durable et Rso<sup>13</sup>, etc. Par exemple, les métiers de responsable et chargé de communication interne agissent auprès des membres d'une organisation (salariés, encadrement, syndicats...) et voient leurs missions traditionnelles influencées par la dislocation des frontières organisationnelles (mondialisation, sous-traitance, télétravail, recombinaison des formes de contrats liant les travailleurs et leur employeur, « ubérisation<sup>14</sup> »). Ces praticiens travaillent en collaboration ou en sous-traitance avec des métiers plus techniques et/ ou artistiques tels que photographe, graphiste, illustrateur, rédacteur, maquettiste, designer sonore, etc. Ils sont présents dans les plus grands services de communication (de plus de six personnes) et chez des prestataires spécialisés (en agence, majoritairement de petite taille, ou en travailleurs indépendants dits « *free lance* »). La place grandissante des communications numériques induit des recrutements d'expertises techniques en lien avec la maîtrise des stratégies dites multicanales et des techniques d'optimisation des points de contact, des « conversations » ou des transactions avec les publics connectés.

Parmi les métiers du conseil, le consultant en communication<sup>15</sup> est apparu dans le courant des années 1980 pour répondre aux besoins des organisations dépourvues de services de communication. Avec les crises économiques successives, une meilleure connaissance des potentialités de la communication, l'intégration de services dédiés et en raison de l'absence de texte juridique encadrant l'exercice de la profession, le métier est devenu protéiforme. Il amalgame des professionnels aux spécialités, techniques, statuts et niveaux d'intervention très différents (Moachon 1991). La nature de la prestation varie selon la structure et les compétences déjà existantes dans l'organisation : réaliser un audit, construire une stratégie, accompagner un projet de changement, identifier et réagir à une situation problématique, apporter une expertise, mener une opération, transférer un savoir-faire, suppléer un manque de temps ou une surcharge de travail, justifier une décision déjà prise. Les spécialités des consultants peuvent donc être pointues au sein de la publicité, des relations publiques ou encore d'internet. La frontière est souvent tenue entre des consultants revendiquant un haut niveau de valeur ajoutée stratégique et des techniciens indépendants qui tentent de mieux valoriser leurs prestations techniques en endossant un rôle de conseil dans un contexte de concurrence forte.

Ce panorama n'est ni détaillé, ni exhaustif ou à jour des dernières appellations en vogue. Il ne concerne en outre que la France. L'inflation des activités professionnelles liée à l'essor du numérique, rend difficile le discernement de ce qui relèverait spécifiquement du périmètre de la fonction communication et de métiers reliés à cette fonction (Larroche, 2015). Nous y revenons dans la deuxième partie.

## **B - Une structuration indiquant une professionnalisation de la communication**

Pour Le Moëne, la fonction communication résulte en France de la crise des modalités de production et de consommation de masse des années 1970 et du délitement physique et organisationnel de « l'entreprise ». En la faisant intervenir dans la sphère publique, les dirigeants ont eu la volonté de développer sa dimension symbolique, son utilité sociale, son rôle dans la Cité. Il identifie cinq périodes :

*« La première phase, de 1950 à 1968, est celle des pratiques et des politiques de communication commerciale, publicitaire, institutionnelle... peu rationalisées et peu professionnelles. La seconde, de 1968 à 1976, correspond à la première phase d'émergence de services « communication » ayant pour fonction de conseiller les directions générales, notamment dans ce qui était appelé la « gestion du bruit », à savoir l'intérêt de plus en plus grand des publics – et donc des médias de masse – pour les entreprises. Enfin, la troisième phase, de 1977 à 1990, est celle d'un développement très fort des services de communication dans les entreprises, y compris celles de taille moyenne, et la constitution d'un contingent de professionnels de la communication d'entreprise [...] de 1990 à 2005, marquée par l'explosion des services de communication dans les administrations publiques nationales, territoriales et locales et, après 2005, où on observe une certaine instabilité organisationnelle de l'ensemble de ce nouveau secteur, du fait que la mutation numérique affecte tous les secteurs d'activité professionnelle, ce qui, à certains égards, enlève une part de légitimité récemment acquise aux services et professionnels de l'information-communication. » (Le Moëne, Gallot, 2015 : en ligne)*

Depuis plus d'un demi-siècle et particulièrement depuis une trentaine d'années, la pratique de la communication se professionnalise (Détrie, Meslin-Broyez, 2001) : communication structurée, praticiens formés<sup>16</sup> aux compétences reconnues, activité de moins en moins contestée et en développement<sup>17</sup> : « *Les métiers sont aujourd'hui bien organisés, représentés par des syndicats, institutionnalisés par des lois et souvent appris dans des établissements ou des formations de haut niveau* » (Courbet, 2001 : 282). Cette professionnalisation est confirmée, voire revendiquée par les praticiens eux-mêmes (Jeffrey, Burton, 2012). Des actions de groupes (syndicats, associations notamment) de différents champs (relations publiques,

<sup>12</sup> Schématiquement de mécénat pour les milieux artistique, culturel, social, écologique... de sponsoring dans le domaine sportif

<sup>13</sup> Responsabilité Sociale de l'Organisation

<sup>14</sup> Ce terme fait référence à l'entreprise Uber et désigne le développement d'une économie dans laquelle les TIC jouent un rôle majeur de mise en relation de clients et de travailleurs indépendants payés à la tâche et sans les garanties sociales associées au modèle du salariat

<sup>15</sup> Les appellations conseil et consultant sont utilisées l'une pour l'autre (Thorion, 1992 ; Heller, 1998 ; Le Moëne, 1991). Le terme de consultant nous paraît le plus approprié pour désigner la personne physique

<sup>16</sup> Si la plupart des praticiens du secteur de la communication sont diplômés de l'enseignement supérieur, les profils et parcours de formation sont hétérogènes (de La Broise, Sadowski, 2010).

<sup>17</sup> Du moins jusqu'en 2005 si l'on en croit les propos de Le Moëne cités *supra*

publicité, communication interne...) témoignent et participent de cette professionnalisation : chartes déontologiques du réseau Cap'Com, publications et formations de l'AFci<sup>18</sup>, modification de qualification de pratique du Syntec RP (renommé Syntec Conseil en Relations Publics en 2011), repositionnement de l'association COM-ENT (anciennement UJEF<sup>19</sup> puis Communication & Entreprise), etc.

La quête de légitimité et de reconnaissance, caractéristique d'un champ d'activités encore récent, se concrétise en outre par des implications croisées avec le monde académique que ce soit au sein de la SFSIC<sup>20</sup>, dans des comités scientifiques d'associations tels COM-ENT ou l'AFci qui organisent un dialogue et des transferts de connaissances. En période de crise et de réduction des investissements, ces actions participent également d'une légitimation par la fixation de buts corporatistes : valoriser le travail, justifier l'activité, (dé)montrer l'utilité, assurer l'avenir.

Par ailleurs, ces acteurs corporatifs commandent ou réalisent des enquêtes qui visent à évaluer et à valoriser la progression des indicateurs de légitimité et à alerter la communauté professionnelle des menaces qui pèsent sur la fonction. Les enquêtes émanant de certaines de ces associations semblent dessiner un portrait du communicateur et de la fonction communication en consolidation : présence accrue dans les comités exécutifs, montée en qualification et en compétences. Le baromètre de l'UDA<sup>21</sup> de janvier 2017, auquel cent cinquante directeurs de la communication ont répondu, porte sur la communication dite *corporate*. Pour trois quart d'entre eux, elle serait « mieux comprise et reconnue en interne » (76%) et « par ses publics » (69%) comparé à la situation d'il y a trois ans... mais pour 39% elle serait « moins importante en budget ». En effet, les dépenses liées à la communication numérique et digitale ne semblent pas avoir été accompagnées d'une réévaluation budgétaire. Il s'agit donc de « faire mieux avec moins » dans un contexte où les exigences à l'égard de la communication se sont accentuées. Seraient en tête des thématiques adressées par la communication *corporate* celles de la « transformation-innovation », à l'exception des petites structures qui priorisent la « qualité des produits et services », celle de la « mutation digitale » pour les grandes structures et les moyennes entreprises – perçue comme le défi prioritaire des années à venir.

Des enquêtes académiques confortent et/ou complètent ces études. L'European Communication Monitor a ainsi publié en 2016 les résultats de la dixième édition de l'enquête annuelle sur les dynamiques d'évolution professionnelle de la communication stratégique en Europe<sup>22</sup>. Menée par des chercheurs pour l'EUPRERA<sup>23</sup>, celle-ci précise le profil socio-démographique du communicateur : une femme (58%), la quarantaine (41.6 ans d'âge moyen), diplômée (95%) au moins au niveau Master (62,6%). La reconstitution diachronique (2007-2010) des enjeux identifiés comme stratégiques pour le management de la communication montre que le seul item stable sur dix ans et porté au sommet de la hiérarchie des enjeux stratégiques cruciaux est celui de l'alignement entre stratégie d'affaire et communication (entre 42 et 47% des interviewés le classent en première position sur toute la décennie). A contrario, certains domaines enregistrent des pics d'adaptation puis reprennent une position moins cruciale au bout de quelques années : la communication sociale et environnementale, l'adaptation aux communications digitales et réseaux sociaux par exemple. Selon les statistiques officielles de la Dares<sup>24</sup>, les emplois recensés dans la famille des professionnels de la communication et de l'information ont connu une croissance de 145% en trente ans, témoignant d'un dynamisme soutenu qui devrait se poursuivre à l'horizon 2022 (avec pour le scénario prospectif dit central une croissance de 1,6% sur la période 2012-2022 très supérieure à celle de 0,7% pour l'ensemble des métiers).

Si la profession de communicateur semble donc être à la fois en développement et en structuration, l'analyse menée laisse également apparaître différents facteurs susceptibles de contrarier cette dynamique. Nous nous proposons d'entreprendre dans cette seconde partie l'examen du facteur d'évolution lié au numérique.

## II. La professionnalisation aux prises avec le numérique

Depuis la fin des années 1990, le développement accéléré des médiations techniques et des usages info-communicationnels du numérique influencent les pratiques professionnelles et les conditions de construction du champ. Inscrites dans une véritable course en avant de technicisation et d'expertise, les activités de la communication numérique et digitale<sup>25</sup> semblent en effet imposer un ensemble de modèles et de normes et bousculer le communicateur (Coutant, Domenget, 2015). Vis-à-

<sup>18</sup> Association Française de Communication Interne

<sup>19</sup> Union des Journaux et Journalistes d'Entreprise de France

<sup>20</sup> Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication

<sup>21</sup> <http://www.uda.fr/8e-barometre-de-communication-dentreprise/> - consulté le 22 février 2018

<sup>22</sup> <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2016-Results-ChartVersion.pdf> - consulté le 22 février 2018, synthétisés en français par Cotton (2017)

<sup>23</sup> European Public Relations Education and Research Association ([www. Euprera.org](http://www.Euprera.org))

<sup>24</sup> Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques : Évolution de l'emploi entre 1982-1984 et 2012-2014 par famille professionnelle, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-003.pdf> et [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_rapport\\_metiers\\_en\\_2022\\_27042015\\_final.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_metiers_en_2022_27042015_final.pdf) - consulté le 22 février 2018

<sup>25</sup> Nota. Si dans les pays anglo-saxons le terme digital (de digit, désignant un chiffre) traduit celui de numérique, en France, la communication numérique ou « le numérique » réfère de manière globale à la fois à la dimension technique des TIC et aux pratiques info-communicationnelles associées ; la communication digitale renvoie parfois plus précisément aux usages qui impliquent des manipulations tactiles tablette et téléphone mobile en référence à la racine latine digitus. Les deux termes sont cependant fréquemment utilisés comme synonymes. Dans cet article, le terme de digitalisation (des communications ou des organisations) désigne le fait que le travail de conception, développement, implémentation, diffusion des processus tant productifs qu'infocommunicationnels, sont désormais pensés et développés avec les techniques informatiques et numériques.

vis de ces dynamiques de professionnalisation, quelle est l'influence de l'inflation des dénominations de métiers et de la mise en concurrence fonctionnelle induite ?

#### A. Une inflation des dénominations de métiers

Les deux dernières décennies sont marquées par la croissance décisive du numérique dans l'activité info-communicationnelle des organisations. L'internet requalifié de « 1.0 » est celui des premiers sites statiques institutionnels des années 1990 ; le web qualifié de « 2.0 » est enrichi dans les années 2000 par les réseaux sociaux qui induisent des interactions avec les parties prenantes et permettent à tout un chacun de produire et diffuser des contenus de toutes natures sur les blogs et plateformes ou applications de partage dédiées aux formats vidéos, photographiques ou textuels. Le web a offert de nouvelles opportunités de supports et modalités de communication aux organisations. Les communicateurs doivent désormais savoir maîtriser ces outils : créer une *newsletter*, administrer un blog, alimenter un fil d'actualité sur Facebook. Ils sont aussi confrontés aux flux continus d'informations et de conversations produites et diffusées par des acteurs sur lesquels aucun contrôle direct n'est possible. La gestion de l'image résultant de la multitude des discours sur la marque ou l'entreprise – devenue « e-réputation » dans le langage commun des relations publiques – est un enjeu crucial.

Internet serait actuellement à l'étape du web 3.0 avec la sophistication des techniques du web sémantique, des agents intelligents, de l'exploitation des taxonomies et des ontologies. Pour certains prospectivistes, le web 4.0<sup>26</sup>, déjà en émergence, sera celui d'un « métaweb connecté » marquant le passage de l'époque des connaissances partagées et du « *knowledge management* » à celles des intelligences interconnectées, du « web intelligent ». Les objets connectés en feront une modalité omniprésente dans la vie quotidienne<sup>27</sup>. La maîtrise des évolutions des techniques du numérique et de l'exploitation des données disponibles grâce à la traçabilité des navigations des internautes est revendiquée par les praticiens qui entretiennent l'idée d'une expertise pointue et en perpétuelle mutation. C'est ainsi qu'à chaque étape de ces évolutions, apparaissent ou se transforment des groupes professionnels qui se réclament d'une appellation de métier. Cette dynamique permet – au moins provisoirement – aux praticiens comme aux employeurs de réguler le marché du travail lié à ces activités très labiles.

Différents métiers spécialisés ont ainsi émergé au milieu des années 1990 avec le développement des sites institutionnels : webmestre, *web designer* et designer d'interaction, *webmarketeur*, concepteur multimédia, infographiste, *SEO/SEM*<sup>28</sup> *manager*, *digital brand manager*, *digital planner*, responsable éditorial web.... Dix années plus tard, des métiers propres aux réseaux sociaux (web 2.0) et à la communication mobile (téléphone dit intelligent, tablette...) sont également apparus : *community manager*, *blogger*, *traffic manager*, *social media strategist* et *social media manager*, *social media expert*, chef de projet e-crm<sup>29</sup>, web évangéliste (!) – autant de désignations nées des années 2000 et qui pour certaines sont déjà jugées obsolètes. Des spécialités de conseil ont accompagné cette dynamique : consultant e-réputation, consultant *search marketing*, consultant *web analytics et data analyst*. Ces nouvelles figures professionnelles, aux intitulés volontairement opaques et conservées dans leur forme angliciste (Lépine, 2014), portent les promesses technologiques d'une communication numérique, dont le rattachement fonctionnel, l'efficacité et la place réelle à l'égard des moyens « conventionnels » sont encore mal établis.

Une analyse en volume et sur la base des intitulés de poste dans les annonces publiées par l'APEC entre 2010 et 2014 a permis d'élaborer une typologie des métiers par grands secteurs qualifiés de métiers en émergence ou développement, en transformation et recomposition et, enfin, métiers « de niche »<sup>30</sup>. Dans le secteur de la communication, cinq métiers apparaissent en développement : *webdesigner*, *digital planner*, chargé de communication *online* (requalifié en communication digitale avec l'extension prise par les connexions via les téléphones portables), *community manager* (devenu depuis *social media manager*), consultant e-réputation. Ainsi les *community managers* ou les *référenceurs* ont-ils œuvré à la reconnaissance d'une professionnalité singulière (Galibert, 2011; Domenget, 2016). Selon l'enquête du *Blog du modérateur* de 2016<sup>31</sup> ce métier serait occupé à 59% par des jeunes femmes (âge médian 28 ans) comportant pour moitié des emplois précaires (24% de stagiaires, 10% de CDD et 16% de free lance). La consolidation de ces emplois spécialisés au sein des directions de la communication et en agence est assez difficile à établir : d'une part parce que les intitulés évoluent en épousant la dernière innovation technique ou d'usage en vogue, y compris quand la mission elle-même reste relativement stable ; d'autre part parce que les enquêtes menées par les instituts ou les associations sont fragmentaires et focalisées sur les quelques métiers qui se sont organisés pour établir ou défendre une légitimité encore très fragile.

Cette inflation des dénominations nous semble symptomatique d'un effritement et d'un éclatement de la communication en de multiples activités spécialisées mais aux contours flous et en perpétuelle mutation. Le risque est celui d'une précarisation massive des praticiens qui sont mobilisés dans la sous-traitance des donneurs d'ordre sous des formes de contrats à la tâche, sous-payés et s'« ubérisant ». Au delà de ce phénomène, le développement généralisé du numérique semble également (ré)alimenter une lutte fonctionnelle susceptible d'éroder le périmètre d'intervention de la communication.

#### B. Une réactivation de la lutte concurrentielle entre fonctions

<sup>26</sup> <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/> - consulté le 22 février 2018

<sup>27</sup> <http://webdesobjets.fr/rapport-des-francais-aux-objets-connectes/> - consulté le 22 février 2018

<sup>28</sup> Search Engine Optimisation / Search Engine Marketing : référencement sur internet

<sup>29</sup> Electronic customer relationship management : gère la relation client sur internet

<sup>30</sup> [https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/fichiers/espace\\_presse\\_communiquees\\_les\\_metiers\\_en\\_emergence\\_au\\_travers\\_d\\_es\\_offres\\_d\\_emploi\\_apec/a03b008bb827baa41f2682f1336fc821.pdf](https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/fichiers/espace_presse_communiquees_les_metiers_en_emergence_au_travers_d_es_offres_d_emploi_apec/a03b008bb827baa41f2682f1336fc821.pdf) - consulté le 22 février 2018

<sup>31</sup> <http://www.blogdumoderateur.com/enquete-cm-2016/> - consulté le 22 février 2018

Dans cette période qualifiée de « révolution », « transformation » ou « mutation » numérique et digitale, la fonction communication se trouve en situation de lutte de territoire d'actions et de reconnaissance associée avec les Directions des Systèmes d'Information (DSI), le marketing et les Directions des Ressources Humaines (DRH).

Tout d'abord, les investissements en infrastructures (renouvellement du parc matériel, locaux et serveurs de stockage des données, sécurisation du réseau) et la volonté de consolider et gérer toutes les données avec des solutions logicielles intégratrices coûteuses ont redonné aux DSI un pouvoir de décision renouvelé. Fonction de support devenue un levier de la performance de la production et des relations d'affaires, cette direction est dans une position privilégiée pour se positionner à l'avant-poste sur les transformations du système d'information et de communication de l'organisation. Selon une enquête du Gartner group<sup>32</sup>, la progression du budget des DSI entre 2015 et 2016 serait la plus forte enregistrée au cours des six dernières années et 40% des 2944 DSI interrogées dans quatre-vingt quatre pays déclarent être d'ores et déjà « leader » sur les questions de transformation digitale. Cette concurrence pour la captation du prestige et des ressources entre acteurs responsables des réseaux et des infrastructures techniques et les acteurs en charge des contenus informationnels et symboliques est ancienne et consubstantielle des intérêts de ces grands types d'acteurs (on peut remonter à la micro-informatique des années 1980). Si, sur le long terme, elle n'a pas empêché l'institutionnalisation de la fonction communication, elle est susceptible de la fragiliser au moins dans les quelques années à venir, en particulier si la progression des pratiques d'exploitation des données numériques massives ou « big data »<sup>33</sup> se confirme.

La fonction marketing bénéficie quant à elle de l'orientation des entreprises vers la création d'une valeur immédiatement mesurable auprès du client/consommateur/usager. En communication, la difficulté à établir des indicateurs de retour sur investissement (RoI) persiste même si les professionnels ont très majoritairement saisi l'opportunité offerte – ou plus exactement savamment proposée contrôlée et économiquement valorisée par l'industrie du web (Domenget, 2015 ; Grignon, 2015) – de fournir des mesures chiffrées à leur hiérarchie ou au ComEx (comités exécutifs). Google Analytics s'est ainsi imposé comme le principal opérateur – de fait en situation de monopole – de la mesure de l'efficacité de la communication numérique. Pour autant, en comparaison des acteurs du marketing et de la vente, les communicateurs peinent toujours à faire la démonstration de leur contribution à la « création de valeur ».

Par ailleurs, l'automatisation du traitement algorithmique des données massivement collectées s'ajoute aux systèmes de gestion des données plus traditionnels (CRM<sup>34</sup>) et appelle des compétences d'analyste pointu. La maîtrise des méthodologies dites « UX<sup>35</sup> » centrées sur l'expérience de l'utilisateur qui permet une personnalisation de plus en plus fine des informations et des messages sur les interfaces digitales est explicitement revendiquée par les professionnels du marketing. Sur un autre versant, les DRH ont développé une nouvelle activité de communication et de construction de la réputation de l'entreprise : celle de la « marque-employeur », destinée à attirer et fidéliser les profils les plus rares sur le marché de l'emploi. Cette mission qui implique une forte mobilisation des valeurs et du projet de l'entreprise échappe là encore en partie à la fonction communication.

Entre DRH, DSI et marketing la fonction communication demeure, ou peut être reléguée, au rang d'un service producteur d'outils et supports, en charge de la déclinaison opérationnelle de décisions stratégiques qui lui échappent. Si dans de grandes organisations, la communication, devenue « globale » car fédérant le projet d'entreprise autour de logique de marques (*branding strategy*), participe aux comités de direction (CoDIR), Tixier-Guichard et Chaize notent : « *les Dircom sont des stratèges, où espèrent être reconnus comme tels un jour, alors que beaucoup de membres des directions générales ne les voient que comme des spécialistes – sorte de saltimbanques de luxe, sympathiques, inspirés et un peu désordonnés – des techniques communicantes* » (1999 : 79). En 2017 soit un demi-siècle après l'apparition de la communication dans les organigrammes, le directeur de communication d'un grand groupe pose cette question vive : « *la communication est-elle un vrai métier ?* »<sup>36</sup>.

#### **Pour conclure**

Nous avons pu constater dans le cadre de cette contribution que la professionnalisation des communicateurs n'est nullement un processus linéaire qui serait observable à partir des évolutions ou des prises de position d'un groupe d'acteurs qui auraient préempté un ensemble d'activités identifiées et homogènes. A contrario, nous avons analysé des mouvements et des recompositions qui relèvent de dynamiques antagonistes. A une incontestable structuration autour de métiers reconnus et bien repérables dans les organigrammes tant en agences qu'en entreprise et dans de nombreuses autres organisations publiques et/ou non marchandes, s'opposent des facteurs de fragilisation voire de déstructuration de la profession de la

---

<sup>32</sup> <http://www.journaldunet.com/solutions/dsi/1163209-budgets-des-dsi-en-2016-vers-une-hausse-de-2-2-la-plus-importante-depuis-6-ans/> - consulté le 22 février 2018

<sup>33</sup> Pour une première définition : « *Le big data recouvre l'ensemble des technologies, des métiers, des approches conceptuelles permettant d'exploiter l'ensemble des données générées par les hommes de façon consciente ou non et par tous les objets connectés ou non* » (Cointot, Eychenne, 2014 : 3)

<sup>34</sup> *Customer Relationship Management*, soit la gestion des relations clients

<sup>35</sup> L'acronyme UX désigne l'eXpérience Utilisateur, expression introduite dans les années 1990 dans les démarches ergonomiques pour traduire la meilleure prise en compte des réponses ou perceptions d'une personne résultant de l'usage d'un produit, d'un service ou d'un système

<sup>36</sup> <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/1063299W/la-communication-est-elle-un-vrai-metier-.html> - consulté le 22 février 2018

communication. Ainsi, la multiplication des dénominations de métiers et le brouillage des compétences associées semblent contribuer à une reconnaissance variable et quelquefois affaiblie de la fonction communication par les instances dirigeantes.

Parmi les facteurs de déstructuration - ou au moins de déstabilisation - nous avons plus particulièrement approfondi le numérique. Celui-ci participe, d'une part, d'une hyperspécialisation des activités et d'une forte instabilité des intitulés désignant des métiers de façon éphémère, qui entravent la lisibilité des marchés de l'emploi et de la formation. D'autre part, l'emprise du numérique sur l'ensemble des processus organisationnels et productifs est à l'origine d'une lutte concurrentielle récurrente mais renforcée avec les fonctions marketing-vente, système d'information et ressources humaines - fonctions qui sont elles-mêmes poussées à des évolutions accélérées par la digitalisation des organisations.

Au sein même des métiers de la communication, la hiérarchisation et la valorisation des compétences sont remaniées autour du numérique. Ainsi, si l'on prend en considération l'un des indicateurs classiques de la reconnaissance sociale des métiers et professions telle que la rémunération, les dernières études<sup>37</sup> montre une dépréciation des salaires de quasiment tous les métiers traditionnels de la communication (chargé des relations presse et des relations publiques, chargé d'événementiel, graphiste, chargé, responsable et directeur de la communication), tandis que sont en hausse les rémunérations de tous les métiers directement liés à la digitalisation de l'information et de la communication. Au sein du vaste ensemble des métiers du numérique, coexistent des activités qui requièrent des compétences très techniques (non seulement informatiques mais aussi et de plus en plus de traitement avancé des données numériques) et d'autres liées à des compétences proprement info-communicationnelles qui mobilisent, notamment, la capacité à établir et conforter des médiations et conditions favorables d'information, de relation et d'intercompréhension, à construire un récit cohérent.

Dans le contexte des profondes mutations professionnelles, économiques et sociétales liées au numérique, il n'est pas du ressort de cette contribution de pronostiquer l'avenir de l'ensemble composite que constitue la profession de communicateur dans toute la diversité des métiers qui s'y rattachent. La notion même de métier - en tant qu'elle exprime une identification à la fois individuelle et collective à un corpus stabilisé de savoirs, de technologies, et de représentations communes - est remise en question au profit de celle de la compétence, plus labile, car associée à des contextes organisationnels, des situations professionnelles où elle est sans cesse renégo-ciée.

#### **Bibliographie**

- Baillargeon, D.; Brulois, V. ; Coyette, C. ; David, MD. ; Lambotte, F. Lépine, V. ; (2013), « Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs: Un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et Canada » . In: *Communication et professionnalisation* (ex. *Cahiers du RESIPROC*) , no.1, p. 12-32
- Boudokhane-Lima F., Felio C. (2015), Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire, *Communication et organisation*, n° 48, p. 139-150, en ligne : <https://communicationorganisation.revues.org/5105>
- Carayol V. (2015), Dialogue des recherches internationales, Conférence plénière, Colloque Org&Co, *Communication organisationnelle - processus communicateurs, processus organisants et leurs médiations*, 17-19 juin, Toulouse
- Champy, F. (2015), *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Paris, PUF
- Chaudet B., Carayol V., Frame A. (2015), France, in Watson T. (ed), *Western European Perspectives on the Development of Public Relations : Other Voices*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Cointot J.-C., Eychenne Y. (2014) *La révolution Big data. Les données au cœur de la transformation de l'entreprise*, Paris, Dunod
- Cotton A.-M. (2017), European Communication Monitor 2016 : 10 ans de recherche pan-européenne sur la communication stratégique. Synthèse de l'enquête, *Communication & Professionnalisation*, n°4, p. 181-205
- Courbet D. (2001), Les professionnels de la communication, in Beauvois J.L., Monteil J.M. (dir.), *La Psychologie Sociale, tome 5 : Des compétences pour l'application*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 282-300
- Courpasson D. (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'économie industrielle*, vol 75, pp 239-256
- Coutant A. et Domenget JC. (Dir.) (2015), Le communicateur bousculé par le numérique. Quelles compétences à transmettre ?, *Communication & Professionnalisation - Cahier du RESIPROC* N°3, 2015
- Datchary C. (2011), *La dispersion au travail*, Toulouse, Octares
- Demailly L., de La Broise P. (2009), Les enjeux de la déprofessionnalisation, *Socio-logos*, n°4, en ligne : <http://socio-logos.revues.org/2305>
- Détrie P., Meslin-Broyez C. (1995, 2001), *La communication interne au service du management*, Paris, Editions Liaisons
- Heller T. (1998), Le chercheur face à la communication d'entreprise, in Le Moëne C. (coord.), *Communications d'entreprises et d'organisations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 13-26
- Jeffrey L., Burton M. (2012), Professional identity: How communication management practitioners identify with their industry, *Public Relations Review*, n° 38, p. 156-158

---

<sup>37</sup> <https://www.michaelpage.fr/sites/michaelpage.fr/files/Etude-de-remunerations-PageGroup-2017.pdf> - consulté le 22 février 2018.



- La Broise (de) P. (2013), La lutte pour la reconnaissance : Codes, chartes, référentiels et autres manifestes des professionnels français de la communication, *Cahiers du RESIPROC*, vol. 1, « La professionnalisation des communicateurs : Dynamiques, tensions et vecteur », p. 33-50
- La Broise (de) P., Morillon L. (2014), Des pratiques aux formations professionnelles, les liaisons « dangereuses » du marketing et de la communication ?, chapitre 8, in Lépine V., Martin-Juchât F., Millet-Fourrier C. (coord.), *Acteurs de la communication des entreprises et organisations, Pratiques et perspectives*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 165-179
- La Broise (de) P., Sadowski C.-L. (2010), Management de la communication versus communication managériale : l'éthique communicationnelle à l'épreuve des rationalisations cognitives, in Bonnet J., Bonnet R., Gramaccia G., *Management et Communication : mutations, emprunts et résonances*, Paris, L'Harmattan, p. 119-138
- Le Moëne C. (1991), Le rôle des consultants en communication, *Les cahiers du Lerass*, 1991, n° 23, p. 157-174
- Le Moëne C., Gallot S. (2015), Les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives, *Communiquer*, n° 13, p. 123-143, en ligne : <http://communiquer.revues.org/1586#ftn2>
- Lépine V. (2014), Les mutations professionnelles à l'heure du numérique, in Alemanno S. (dir.), *Communication organisationnelle, management et numérique*, Paris, L'Harmattan, p.427-435
- Lépine V. (2016), Penser la professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* n°9, en ligne : <http://rfsic.revues.org/2266>
- Lépine V., David M. D. (2014), Pratiques et réflexions autour des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs, *Cahiers du RESIPROC*, vol. 2, « Pratiques et réflexions autour des dispositifs d'apprentissage et de formation des communicateurs », p. 5-11
- Lépine V., de La Broise P. (2012), Activités des commissions Formation - Recherche - Relations professionnelles, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 1, en ligne : <http://rfsic.revues.org/195>
- Lépine V., Martin-Juchât F., Millet C. (dir.) (2014), *Acteurs de la communication des entreprises et des organisations. Pratiques et perspectives*, Grenoble ; PUG.
- Michel J.-L. (1999 ; 2008), *Les professions de la communication : fonctions et métiers*, Paris, Ellipses, collection Infocom
- Moachon L. (1991), *Conseil en communication : un métier*, Paris, Labor
- Morillon L. (2016), *Quand chercheurs et praticiens interagissent. Une mise en rapport dialogique de l'épistémè et de la praxis en communication des organisations-organisationnelle*. Habilitation à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication. Université de Toulouse, LERASS
- Thorion G. (1992), *Le conseil en communication interne auprès des organisations : problématique de l'intervention*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Bordeaux 3
- Tixier-Guichard R., Chaize D. (1999), *Les dircoms : à quoi sert la communication? Enquête*, Paris, Éditions du Seuil, essais
- Tristani-Potteaux F. (1998), Les métiers de la communication, in Cabin P. (dir.), *La communication, état des savoirs*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 79-94