

Valérie Lépine, Fabienne Martin-Juchat,  
Christelle Millet-Fourrier (dir.)

ACTEURS DE LA COMMUNICATION  
DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

*Pratiques et perspectives*

Presses universitaires de Grenoble

## Introduction générale

*Valérie Lépine, Fabienne Martin-Juchat, Christelle Millet-Fourrier  
(Université de Grenoble Alpes, Gresec)*

Cet ouvrage collectif s'inscrit dans la continuité des résultats d'un premier travail d'enquêtes de terrain mené conjointement par les directrices de l'ouvrage (Fourrier, Lépine, Martin-Juchat, 2012) dans lequel des professionnels de la communication avaient été interviewés pour rendre compte de leurs représentations de leur métier, des évolutions en cours et des compétences attendues tout en tenant compte de leur propre parcours. En effet, la question d'une augmentation de la prédominance de pratiques issues du marketing dans les pratiques communicationnelles des organisations, qu'elles soient internes ou externes, est soulevée depuis plus d'une dizaine d'années par la communauté des chercheurs en sciences de l'information et de la communication (Neveu, Rieffel, 1991 ; Dacheux, 2001 ; Dagenais, 2006 ; Kugler, 2006 ; Heller, Huët, Vidaillet, 2013 ; Charpentier, Brulois, 2013). Le souhait de voir évoluer la communication en s'inspirant d'un renouvellement à la fois théorique et méthodologique est-il clairement formulé, dans la continuité de Grunig (1992) soucieux de construire différents modèles de relations

aux publics? De nos jours, les pratiques des communicants traduisent-elles un renouveau ou une hybridation croissante des métiers entre marketing et communication?

En résumé, la question de départ de cet ouvrage est la suivante : dans un contexte de prédominance de modèles gestionnaires, les communicants sont-ils en crise de sens dans leurs pratiques par rapport aux représentations qu'ils ont de leur métier ou bien essaient-ils, dans une logique de tension, de construire une spécificité observable dans les pratiques? L'hypothèse est que la crise de la profession s'inscrit dans une crise sociétale, celle du sens du travail et de l'entreprise, impliquant pour la fonction communication une mutation profonde.

Notre objectif a été de conforter les premières réponses à ces questionnements par le biais d'enquêtes en provenance d'une large variété de terrain. Ainsi ont été sélectionnés des chercheurs qui partagent un même intérêt pour la recherche empirique et appliquée et qui présentent des acquis sur une recherche en provenance de différents types d'organisations (entreprises privées, publiques, collectivités, agences, services de communication interne, externe, etc.) à partir d'approches méthodologiquement variées (analyses de campagnes, de sites, entretiens, observations *in situ*, etc.). L'originalité de cet ouvrage est aussi d'avoir voulu intégrer, suite à une journée d'étude, les résultats d'une confrontation entre chercheurs et associations de professionnels du terrain. Il s'agissait de vérifier auprès de communicants si nous partagions la même analyse des frontières entre métiers et missions et comment était perçue, dans ce contexte sociétal, l'évolution de leur profession. Le dernier chapitre de cet ouvrage synthétise les résultats des débats et met en évidence différents niveaux de questionnements communs aux universitaires et aux professionnels.

Aussi, cet ensemble de recherches s'articule-t-il autour d'une volonté – celle de se donner les moyens d'être empirique – et d'une posture scientifique – celle qui consiste à considérer que ce sont les professionnels qui détiennent une connaissance incarnée par leurs pratiques quotidiennes. Il importe de construire un

dialogue avec ces derniers afin de produire en sciences humaines et sociales de nouvelles connaissances. Par conséquent, grâce à ce type de démarche (enquêtes, observations des pratiques, confrontations), cet ouvrage s'adresse à un large public. Les professionnels largement impliqués dans la réflexion trouveront matière à poursuivre un dialogue fécond; les étudiants et universitaires concernés par les enjeux théoriques des Sciences de l'information et de la communication (SIC) pourront les appréhender en regard des évolutions contemporaines des pratiques de communication dans les organisations.

Ce travail de recension des pratiques de communication constitue un état de l'art qui répond à des interrogations partagées par les universitaires et les professionnels. De nombreux chercheurs en SIC avec différents types de préoccupations se concentrent sur ces domaines: les types de compétences, les formations d'origine, les parcours de professionnalisation, les types d'écritures, la place des TIC dans l'évolution des pratiques, etc. C'est pourquoi nous avons privilégié une forme collective de rédaction pour rendre compte de questionnements propres à la communication des organisations dans le champ des sciences de l'information et de la communication. La perspective ouverte autorise aussi une vision comparative ou contrastive des évolutions observables dans différents secteurs ou types d'organisations.

En effet, l'observation de récentes campagnes de communication de collectivités territoriales nous montre que ces dernières, poussées par une injonction politico-sociétale dont les mots-clés sont attractivité, performance et différenciation, intègrent le modèle de la communication promotionnelle en imitant des techniques de communication issues du privé. La stratégie de communication est toujours la même: affirmer un positionnement différenciant par rapport à la concurrence et raconter une belle histoire qui va incarner, par le biais de différents types de codes, la promesse en termes de valeurs ajoutées du produit, du service ou du territoire. Dans un autre champ du secteur public, celui des établissements d'enseignement supérieur, et singulièrement dans les universités traditionnellement plutôt attachées à une culture de la réputation scientifique plutôt qu'à

une culture de l'image, on peut observer depuis la fin des années 1990 que les stratégies de communication et les techniques qui les accompagnent se sont déployées dans un contexte dominé par la concurrence. En effet, il faut désormais séduire pour attirer de nouveaux étudiants et se construire une image idyllique dont l'attractivité dépendra en fait souvent de la création d'un univers symbolique lié par exemple aux logiques de classement ou au poids des réseaux d'anciens (Granget, 2006). Les outils se sont considérablement diversifiés et on observe un changement de positionnement des universités dans leurs types de relation à leurs publics (entreprises, collectivités, étudiants, presse, établissements étrangers partenaires).

Une logique de communication commerciale ou promotionnelle, sur le versant externe et managérial ou gestionnaire sur le versant interne semble donc irriguer l'ensemble des strates de nombreuses structures organisationnelles : au-delà des techniques, quel(s) modèle(s) de scénarisation de l'action et de l'organisation est/sont présent(s) dans les écritures organisationnelles ? Force est de constater une disparition progressive des facteurs différenciant les discours de communication entre privé et public (d'Almeida, 2007). Ceci pose non seulement la question centrale de la répartition des rôles entre le politique et le marchand, mais aussi celle de l'influence de modèles entre des mondes différents (Boltanski, Thévenot, 1991). La question posée n'est pas seulement celle de la légitimité et de la responsabilité des acteurs-auteurs ; elle est aussi celle des normes, des schèmes de pensée et d'action qui modèlent tant les techniques que les discours eux-mêmes.

Assiste-t-on alors au développement et à la généralisation de normes d'usage de techniques, mais aussi de compétences communicationnelles spécifiques afin d'intégrer un (des) modèle(s) de relations aux publics préétablis (Fourrier, Martin-Juchat, 2010) ? Faut-il parler de la contagion d'un seul type de modèle de relations aux publics, fondé sur un objectif marchand, associant les TIC dans cette visée politique ? Ou peut-on parler d'hybridation ?

Dans cet ouvrage, nous entendrons par hybridation les différents états qui résultent de processus transitoires d'emprunt et/ou d'échange voire de négociation entre les univers socio-professionnels du marketing et de la communication. Issu de la biologie, le concept d'hybridation dans une acception en sciences humaines et sociales peut permettre de qualifier un espace intermédiaire caractérisé par la porosité des secteurs et le brouillage des frontières (Boyer *et al.*, 1998). Selon Ducharme, Proulx et Grenier (2013, p. 16), «l'apport du concept d'hybridation (par rapport aux simples transferts) est la possibilité de rendre compte du caractère croisé des emprunts et de l'interinfluence de ceux-ci sur les univers ou secteurs en cause». Ces hybridations sont observables dans les pratiques professionnelles (écritures, techniques, modalités d'évaluation, etc.), les fonctions ou métiers. Elles engendrent de nouvelles régulations terminologiques et procédurales.

Dans la première partie de cet ouvrage, sera observée la manière dont le secteur public intègre et s'approprie dans ses pratiques de communication cette injonction politico-sociétale. Qu'il s'agisse de la grande entreprise publique ou de la collectivité locale, Bertrand Cabedoche et Christelle Fourier esquissent les contours d'une communication soumise aux impératifs gestionnaires : rationalisation et justification de l'action dans un contexte de réduction budgétaire. Dans un dernier chapitre, sera présentée l'analyse que font les agences, prescriptrices de pratiques, sur la place que prend la communication au sein des entreprises privées dans un contexte sociétal soumis aux mêmes injonctions (chapitre de Fabienne Martin-Juchat).

La deuxième partie de cet ouvrage sera consacrée à une analyse des pratiques d'écritures et de leurs évolutions, voire de leur mutation, dans un double contexte technique et social marqué par le développement de nouvelles techniques liées aux évolutions de l'Internet et l'intégration de nouvelles normes telles que la responsabilité sociale ou le développement durable. Les associations de termes renvoyant à des univers idéologiques opposés – tels que «publicité» et «responsabilité» (chapitre de Lise Renaud), «stratégie d'image» et «enseignement supérieur»

(chapitre de Christine Barrats) ou enfin « communauté » et « marchand » (chapitre d'Olivier Galibert) – servent de révélateurs des pratiques paradoxales observées dans cette partie de l'ouvrage.

La troisième partie de cet ouvrage interrogera les dynamiques de professionnalisation et de formation mais aussi le positionnement ou la contribution des sciences de l'information et de la communication et du marketing sur ces questions. Dans son chapitre, Valérie Lépine explore l'évolution des pratiques d'évaluation conséquemment aux développements de techniques de traçage et de suivi issues du marketing. Dans le domaine de la communication interne, comme le démontrent Vincent Brulois et Jean-Marie Charpentier, les acteurs du management dans le secteur des services expriment leur malaise face à la nécessité d'intégrer de normes managériales paradoxales et moins visibles mais tout aussi prégnantes dans les relations et les communications au travail. Ce processus de rationalisation des activités de communication par le biais de l'évaluation paraît accompagner le secteur de la communication à l'externe comme à l'interne. Patrice De la Broise et Laurent Morillon interrogent les relations entre marketing et communication dans les formations proposées. Enfin, Alexandre Coutant montre que les sciences de l'information communication ont, d'une certaine manière, négligé le secteur marchand alors qu'elles peuvent proposer une lecture renouvelée de ce que signifie le verbe « consommer ».

Afin de clore cet ouvrage, le chapitre de Guillaume Blanc rend compte de réflexions croisées entre universitaires et professionnels. En effet, discuter des présupposés, des hypothèses ainsi que des cheminements conduisant à l'élaboration d'un modèle de communication et relevant d'une réflexion épistémologique est la voie la plus souvent empruntée. En revanche, analyser le statut de ce même modèle et de son usage par des professionnels est un terrain d'investigation moins exploré (Dagenais, 2006).

En résumé, à partir de données empiriques nouvelles, l'apport essentiel de cet ouvrage est donc d'analyser comment

s'opèrent un déplacement, une rencontre ou une hybridation entre logiques gestionnaires et logiques communicationnelles à différents niveaux :

- celui du secteur public et des agences de communication soumis à ces évolutions (première partie);
- celui des outils et des techniques d'écriture (deuxième partie);
- celui des systèmes d'évaluation des pratiques, des dispositifs de formation et de professionnalisation (troisième partie).

Cet ouvrage tente de tracer l'avenir de fonctions et de métiers soumis à des tensions, à une crise de sens dans un contexte où la communication ne peut plus être celle qui construit un univers virtuel et enchanté fait de promesses irréalisables et déconnectées des réalités du terrain. L'avenir de la communication doit être le fruit d'une coopération entre les professionnels et chercheurs de la communication et du marketing. La présence d'un chapitre qui rend compte des débats organisés lors d'une journée réunissant les auteurs de cet ouvrage et des professionnels et représentants d'associations va dans ce sens.