

## REMERCIEMENTS

Les conclusions des *Professions de la communication* sont issues de travaux de recherche menés pour vérifier que les formations que j'ai créées à Paris, Angers, Marne-la-Vallée, Saint-Étienne, Montpellier ou à l'étranger déboucheraient effectivement sur des emplois qualifiés et durables.

Aux étudiants qui s'interrogeaient sur leur avenir professionnel avec cette lancinante question : « Aura-t-on toujours besoin de communicants ? », j'ai voulu apporter des preuves que la fonction communication était pérenne dans une société développée et que le nouveau challenge se situait dans sa conquête de crédibilité et de légitimité, d'où les positionnements successifs des cursus que j'ai initiés. En fréquentant depuis des années le monde des communicants, j'ai cherché à faire intervenir des spécialistes reconnus et compétents, mais surtout ouverts, curieux, généreux, en un mot, humanistes. J'ai tenté d'appliquer ce principe de recrutement que m'avait fait découvrir mon vieil ami Emmanuel Sacchi<sup>1</sup> : « Toujours recruter meilleur que soi ». Et tous ces intervenants me sont apparus vraiment meilleurs que moi... C'est donc grâce à eux que j'ai progressé et que nous avons diplômé plus de 1 000 personnes en stratégie de communication globale à bac+4/+5.

Mes pensées vont d'abord à ces étudiants des universités de Paris 7 (ma fac), Paris 2, Paris 3, Paris 4, Paris 8, à celles d'Angers, de Marne-la-Vallée, de Saint-Étienne et de quelques autres en France ou à l'étranger. Leurs innombrables mémoires et rapports de stages m'ont permis de connaître à chaque fois un peu plus la réalité mouvante de la

---

1. Emmanuel Sacchi (Sacchi Conseil) est hélas disparu depuis la première édition de cet ouvrage. Sa compétence, son enthousiasme à diffuser les concepts de vision partagée, d'accompagnement du changement m'ont impressionné et guidé dans ce qui constitue le cœur de ce livre. Son humanisme et sa générosité nourriront longtemps ceux qui l'ont connu.

communication des entreprises et des organisations. J'ai toujours des contacts avec un grand nombre d'entre eux : ils m'apportent sans cesse les derniers éclairages sur l'évolution de la fonction communication.

Je ne remercierai jamais assez les intervenants dircoms du privé comme du public, directeurs artistiques ou de création et dirigeants d'agence : Michel Laplace, Alain Bouhey, André Chenevard (Lyon), Marc Thébault (Caen), Olivier Barbé, Max Rivière, Daniel Vallat, Jean Di-Donato, Jérôme Tessier, Patrick Françon, Philippe Gay, Brigitte Caruana (Saint-Étienne), Daniel Couriol, Dominique Hayer (Paris), Thierry Chiumino (Ogilvy Paris), Thierry Wellhoff (Wellcom Paris), Christophe Périlhou (Nantes), Jean-Marie Mulon (Château Gontier), Geneviève Manois (Montpellier), Philippe Elhaïk (Marseille), Jean-François Legat (Rive de Gier), Max Verte (Saint-Chamond), Jean-Luc Siégel (Arles), Catherine Moulé (Angers), sans oublier François Billaudeau (†). Leur passion communicative a initié de magnifiques parcours professionnels aux étudiants et aux stagiaires.

Ensuite, je remercie les consultants ou dirigeants de cabinets de consulting : Vincent Lenhardt (Transformance) à qui je dois tant, Pierre Barrère (Ressources et Performances), Jean-Claude Loiseau, Pierre d'Elbée, Manfred Mack, Bernard Laroche, Jean-Marc Rochette qui ont apporté leur dynamisme et toute leur expérience humaine alors que les formations que j'animais ne leur fournissaient pas toujours la reconnaissance qui leur était due... Merci de continuer à venir dispenser des cours avec autant de fraîcheur...

Une mention spéciale aux présidents de structures, directeurs de formation qui ont crû et soutenu le positionnement que je leur recommandais : Jean Devèze (à Paris 7 et Marne-la-Vallée, mon directeur de thèse et l'ami de toujours, hélas disparu), Christian Mayaud à Paris 8, Constantin Xypas à Angers, Gilbert Argoud et Benoît Lauras (université de Saint-Étienne), Jean-Louis Verdier et Annie-Ange Gaumondie pour le Cetec-Info à Paris, Jean Munster au CNAM de Saint-Étienne, Philippe Mondamert et Vera Brodu pour l'ENACT de Montpellier, Jean-Pierre Mandeville et Gwénola Gaudec pour le CNFPT/ENACT d'Angers, Jacques Louis Keszler et Michel Dumoulin à l'ESC de Saint-Étienne, Daniel Peyron à l'ESC de La Rochelle, Lionel Le Nignol à l'ESSCA et d'autres qui m'ont demandé diverses interventions pour porter la bonne parole de la légitimation de la communication.

Enfin, je veux saluer des personnes qui ont toujours soutenu mes initiatives en matière de création de cursus professionnalisants et dont la connaissance approfondie de la communication a guidé mes choix stratégiques : Alain Lebouc et son festival du Scoop à Angers, Olivier Bachelard, Philippe Goyon, Rémi Pupier, Christian Daudel, Jean-Claude Monneret, Bruno Duborgel (Saint-Étienne), Elisabeth Vercher-Buisson (université de Lyon), Jacques Oswald (CCI de Lyon), Yahn Mangematin, Jacques Walter (Metz), mon indéfectible amie Marie-Claude Vettraino-Soulard (Paris 7) qui a animé pendant trente ans des séminaires sur tous les sujets importants de la com-

munication, Jacques Vigneron (Créteil), Claude Baltz (Paris 8), Jean-Baptiste Carpentier (Paris 4), Jean Cloutier et Patrick J. Brunet (Montréal), Edmonde Charles-Roux, Bernard Dimet, Pascal Martin, Jean-Pierre Chamoux, Pierre Fougeyrollas, Denis Pryn, Philippe Maarek, Gilbert Béville, François Silvain, Gérard Noël, Christian Blachas, (Paris), Didier Bouquillard, Mireille Vagné-Lebas (Bordeaux), Jean Davallon (Avignon), Michel Mathien (Strasbourg), Valérie Billaudeau, Pierre Gosselin, Abdel Chérif, Christophe Journet, Mohand Renai, Abder Nabati, Catherine Nafti-Malherbe, Jean-Marie Wallet, Olivier Dassonneville, Claudie Raimbault (Angers), Bernard Wuillième (Lyon), Claude Leboeuf (Montpellier), François Richaudeau (Lurs en Provence), Jean-Michel Saillant (Le Mans), Yana Konstantinova (Sofia), Mustapha Masmoudi, Nebila Mezghani (Tunis), Jean-Louis Brinette († Mulhouse) et ses formations d'étiomédecine qui m'ont fait découvrir que l'énergie est de l'information en mouvement.

Qu'ils soient tous remerciés. Grâce à eux, la fonction communication a sûrement un peu progressé dans sa quête de légitimité en France.

Je ne peux oublier ma famille avec un fils dans la communication-marketing et une fille dans le marketing-communication, à moins que ce ne soit le contraire... Je n'y suis pour rien, c'est leur choix ! Et une compagne qui me fait comprendre chaque jour que la communication c'est aussi une conquête toujours renouvelée.

Plus de communication, c'est plus d'intercompréhension.

Et peut-être plus de bonheur.



## INTRODUCTION

Imaginez que l'on vous demande quel est le métier qui permet de participer aux décisions stratégiques des entreprises et des organisations sans être nécessairement issu d'une grande école. Ou celui dont les fonctions assurent le plus de liberté ou de distance par rapport aux directions générales ? Ou encore, quelles sont les professions à n'avoir pratiquement pas connu de licenciements économiques ces dernières années ? Et si vous hésitez à répondre, on pourrait vous aider en ajoutant quelques indices supplémentaires, par exemple quel est le « job » qui offre la faculté d'être à la fois créatif et gestionnaire ? Ou bien, quelle est l'activité qui permet de critiquer le management de son entreprise sans prendre le risque d'être aussitôt mis à la porte ?

Avec autant de caractéristiques si étranges, la réponse apparaîtra simple : *il s'agit évidemment de la communication.*

Quand une idée progresse, on dit souvent que c'est grâce à la communication ; quand un produit ne se vend pas c'est encore à cause d'elle. Naturellement, ces deux affirmations sont réversibles, ce qui illustre le rôle de pivot qu'exercent aujourd'hui les activités de communication ainsi que leur ancrage dans l'ambivalence et la complexité.

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux, étudiants, enseignants, formateurs, communicants, responsables des ressources humaines ou dirigeants qui veulent en savoir plus sur les fonctions, les métiers, les carrières de la communication d'entreprise, qui ne se satisfont pas des descriptifs sommaires classiques et cherchent une approche descriptive la plus précise et la plus large possible.

Aux nombreux candidats qui se présentent dans les formations professionnalisées, aux étudiants des cursus généralistes, il offre un panorama original et complet qui va leur permettre de saisir la diversité des tâches, comprendre l'évolution des professions, se situer en fonction de leurs goûts et déterminer le meilleur parcours professionnel, c'est-à-dire celui qui valorisera au maximum leurs aptitudes et leurs désirs. Au fil des

pages, ils verront se dessiner l'incroyable diversité des fonctions et des métiers et découvriront comment s'y insérer au mieux de leurs intérêts. Ils en profiteront pour acquérir une vision complète de la communication d'entreprise et de ses applications actuelles ou futures, ils comprendront de l'intérieur son exceptionnel dynamisme basé sur des recombinaisons incessantes de tâches de base et sa capacité à épouser aussi rapidement les évolutions psychologiques, économiques et sociales.

À ceux qui douteraient (éventuellement !) de leur choix et s'inquiéteraient des débouchés, ce livre montrera qu'avec **280 tâches de base et une cinquantaine de métiers** dont la moitié spécifique à la communication d'entreprise, il y a de la place pour beaucoup de bonnes volontés...

La communication est aujourd'hui suffisamment ancrée dans les mentalités – et dans les budgets – pour ne plus craindre d'être un effet de mode sans lendemain. Même si sa réactivité lui fait connaître les mêmes soubresauts que notre société, elle ne risque pas des remises en cause trop radicales, puisque les critiques les plus virulentes contre elle doivent y recourir pour atteindre leurs publics ! On retrouve là une belle manifestation de son enracinement dans la systémique. *Pour attaquer la communication, il faut communiquer...*

Pour la première fois dans la jeune histoire de la communication cet ouvrage présente une méthode scientifique d'analyse des professions et des fonctions. Il dresse la liste complète des tâches de base et montre comment leurs combinaisons et recombinaisons incessantes – à la manière des atomes et des molécules – constituent la source du renouvellement permanent, de l'adaptabilité et du dynamisme de ce secteur. Cette approche établit ce que l'on peut nommer la *pérennité* de la communication. Le temps des interrogations sur son avenir ou sur l'espérance de vie de ses emplois est révolu. La communication est définitivement établie dans la société contemporaine. Mais en plus, ainsi qu'on va le découvrir, elle est en passe de conquérir l'étape suivante, la nouvelle frontière, celle de sa *légitimité* en s'inscrivant dans les cercles de décision stratégique des entreprises ou des organisations. Ce que nous exprimons par la formule : « **le dircom entre au codir** » (c'est-à-dire au comité de direction stratégique).

Nous souhaitons qu'à l'issue de sa lecture, chacun sache se positionner plus précisément dans le paysage communicationnel actuel et soit en mesure de se construire un itinéraire de formation ou de carrière, d'abord pour son épanouissement personnel (en dehors duquel rien de durable n'est possible) et ensuite pour faire croître la légitimité – encore non acquise – de la communication, et partant, contribuer, certes modestement, à l'évolution de nos sociétés modernes vers davantage de compréhension, de développement et de bonheur. Dans cette nouvelle édition, l'accent est porté sur la **communication globale** qui, bien qu'ancienne, émerge de façon très significative dans la structuration des fonctions en même temps que les préoccupations stratégiques

deviennent chaque jour plus importantes. Nous verrons en détail comment une approche modulaire de la fonction communication épouse les dernières évolutions professionnelles.

## La communication globale et les sociétés complexes

---

Une pensée unidimensionnelle ou linéaire ne peut rendre compte du rôle de la communication dans une société complexe, en particulier de son ambiguïté ou de son ambivalence. Tantôt présentée comme la solution ultime aux crises, tantôt vilipendée au motif qu'elle cacherait ou déformerait la réalité des choses, elle ne peut prétendre à « resocialiser la société » comme le suggère Edgar Morin qu'à la condition de prouver qu'elle élargit le regard, donne davantage de distance en élargissant le cercle de l'expression des acteurs. Pour y parvenir, la communication présente déjà des atouts conséquents : elle synthétise un ensemble de techniques (dont la persuasion), une série de métiers (très diversifiés et en évolution perpétuelle), une éthique (pour ceux qui veulent lui éviter ses dérives classiques comme la propagande) mais aussi une science (liée à celle qui concerne l'information) et un art (pour ce qui touche à la création).

Dans ce contexte, comment dresser un panorama détaillé, précis et fidèle des multiples facettes des « communicants<sup>1</sup> », c'est-à-dire des professionnels de la communication ?

Ce livre se fixe pour premier objectif d'illustrer cette diversité en la prenant pour base du professionnalisme de la communication. Au fil des années, le nombre de métiers, de tâches et de fonctions s'est considérablement enrichi dans un mouvement de complexification accrue de chacune des actions. À mesure que la société devenait de plus en plus communicationnelle, la profession a dû apporter des réponses toujours plus efficaces tout en élargissant ses domaines d'intervention.

## La sérénité est au bout du chemin

---

À la flambée communicationnelle et publicitaire des trente dernières années va succéder une ère du mieux communiquer. La communication va passer en douceur d'un statut protéiforme et hyperactif à un positionnement plus serein et plus organisé. Tout en affirmant le caractère stratégique indispensable à son efficacité, elle devra ne pas oublier en cours de route ses origines modestes. Il lui faudra rester humble, proche du terrain, à

---

1. Présentés comme des professionnels de la communication depuis le milieu des années 1980 (et défendus au début par certains publicitaires comme Jacques Séguéla). L'orthographe traditionnelle de « communicant » se trouvant alors réservée au participe présent et autorisant des phrases (lourdes !) du genre : « un communicant communiquant les résultats de ses travaux... »

l'écoute des publics, de même qu'elle ne pourra faire l'économie de refondations théoriques que sa boulimie de professionnalisme des premières années lui a fait négliger. Celui-ci ne passera plus seulement par les compétences techniques, le talent, le don ou l'engagement personnel (mesurés en termes de disponibilité, de créativité, de mobilité, etc.) mais aussi, et de plus en plus, par la distance, le recul théorique et la culture générale. Sa valeur globalisante (« totalitaire » pour Lucien Sfez) qui en exaspère plus d'un et explique la suspicion dont elle fait souvent l'objet, est aussi à la base de sa plus grande évolution. En entretenant en son sein une forte interaction de ses constituants, *elle s'oblige à développer une approche systémique dans laquelle elle puise son dynamisme*. Si on ajoute à ce dernier facteur que la situation de l'emploi va offrir pendant quelques années une heureuse conjonction entre un « marché de renouvellement » des communicants les plus âgés et un « marché de conquête » des PME/PMI, des associations, des administrations, des antennes locales et autres structures décentralisées, on peut être assuré qu'il y aura des débouchés. Certes, le recrutement deviendra de plus en plus sélectif, mais ce sera la rançon de son succès et le gage de l'augmentation de son professionnalisme.

## Le développement des métiers de la communication : une perspective optimiste

---

L'analyse qui précède induit un optimisme raisonné quant à l'avenir de la communication. Ayant conquis sa pérennité, affirmé son professionnalisme, engagé sa diversification en ne mésestimant pas les réflexions éthiques, elle se trouve à un moment crucial de sa jeune histoire. Née dans l'externe, elle a très rapidement investi l'interne, mais pour aller plus loin un saut s'impose. Son développement ne viendra pas d'un « mix », c'est-à-dire d'un simple collage d'activités considérées comme complémentaires, mais d'une approche nouvelle basée sur les interactions incessantes entre des domaines considérés à tort comme distincts. **La communication globale réunira l'externe et l'interne dans une perspective systémique.** Encore faudra-t-il savoir s'y préparer. Ce sera bien sûr le second objectif de cet ouvrage.

Cette approche, alliée à un professionnalisme croissant assorti d'une éthique sans faille et d'une liberté de ton sans faiblesse, débouchera sur le troisième objectif, le plus ambitieux et le moins assuré : l'inscription de la communication dans une stratégie générale et l'aide au dépassement de celle-ci par ce que l'on nomme aujourd'hui la **vision partagée**, concept fondamental au cœur des enjeux du développement harmonieux des sociétés de consommation. En leur donnant du sens, la vision exprime la finalité des actions des individus et leur permet de se réaliser dans une œuvre commune qu'ils ont contribué à définir et à réaliser.

Le premier chapitre dresse l'état des lieux et présente les principaux concepts, le second retrace l'histoire et la structuration des métiers, les trois suivants construisent les

référentiels des fonctions externes, internes et globales en explicitant la perspective systémique. Enfin, l'avant-dernier chapitre décrit une bonne soixantaine de métiers tandis que le dernier détaille la genèse des formations initiales ou continues et donne quelques conseils pour les intégrer. La conclusion ouvre la voie sur le rôle crucial de la communication dans le futur dépassement de la stratégie par la vision partagée.



## SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION OU SOCIÉTÉ DE LA COMMUNICATION ?

Selon certains auteurs nous serions entrés dans une société de l'information tandis que pour d'autres nous sommes déjà depuis longtemps dans une société de la communication. Historiquement, on a plutôt commencé dans les années 1960 et 1970 par l'information, pour laquelle ont été créés des secrétariats d'État ou des ministères parallèlement aux services d'information des entreprises. Il s'agissait, disait-on, de diffuser auprès du public encore peu segmenté des « informations » de première main. Au plan sociologique et politique, on remarquera que la société de l'information a suivi de peu la société de consommation dans laquelle la valeur d'imaginaire s'est ajoutée aux deux valeurs traditionnelles d'usage et d'échange<sup>1</sup>. Avec cette analyse prémonitoire, effectuée à la fin des années 1960, la montée en puissance de la communication était en quelque sorte programmée jusqu'à son état actuel. Les années 1980 ont vu l'élargissement de la société de l'information vers la société de la communication (ministères et services ou directions dans les entreprises). Il s'agissait plutôt d'une diffusion professionnalisée et tous azimuts plutôt que d'une volonté de partage et de mise en commun pourtant induite par l'étymologie.

Avec l'Internet et la diffusion massive des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) on assiste plutôt – au moins dans les discours – à un retour en force de l'information. Le lien avec l'informatique est affirmé, les occurrences croissantes du mot « information » en sont les preuves les plus tangibles. On assiste à une sorte de revanche contre le tout communicationnel (et convivial !) qui avait déstabilisé les informaticiens. La société de l'information veut afficher son sérieux, son efficacité en tentant de se démarquer de la communication qu'elle n'hésite pas à caricaturer. En fait, cette présentation ne peut tromper bien longtemps et les communicants ne doivent pas

---

1. Une des meilleures analyses se trouve dans l'ouvrage de Jean Baudrillard, *La société de consommation*, Denoël, Paris, 1970.

trop s'en inquiéter : qu'est-ce qu'une information sans communication ? La société de l'information peut-elle se dispenser de communiquer, ou pour dire les choses autrement, peut-elle ignorer longtemps que l'être humain vit dans le symbolique et qu'une pensée « numérique » soi-disant objective ou pure est une chimère au mieux absurde, au pire totalitaire. Comme l'affirmait Françoise Dolto, nous sommes des êtres symboliques, des « sujets de notre désir » et aucune « information » pure ne saurait nous satisfaire. La pensée est aussi analogique. La communication, l'échange, le partage nous sont indispensables pour vivre. La finalité ultime des communicants ne serait-elle pas la communion des âmes, des esprits ou des êtres, indépendamment bien sûr de toute référence directement religieuse ?

## I. Information et communication : une dualité féconde

L'information et la communication sont souvent considérées comme proches, certains chercheurs considèrent qu'on ne peut les isoler, d'autres pensent que la communication inclut forcément l'information, une dernière partie pense qu'il convient au contraire de les séparer en instituant entre elles une cloison étanche.

La dichotomie entre information et communication a connu en France un regain d'intérêt depuis la fin des années 1980 que la vulgate médiatique présente comme les années « paillettes », celles de l'argent facile. Ce sont des journalistes et quelques travaux universitaires<sup>1</sup> qui ont propagé cette séparation radicale : l'information serait pure, la communication serait le contraire, impure parce que polluée par l'esprit lucratif. La thèse est séduisante, elle fonctionne encore. Malheureusement elle est largement erronée, d'abord parce que les journaux, même les plus indépendants font du marketing et des coups médiatiques (souvent appelés des scoops), ensuite parce que l'indépendance du journaliste n'est qu'un leurre comme l'ont montré de nombreux auteurs comme Michel Mathien ou Péan et Cohen dans un autre registre<sup>2</sup> : il y a toujours une logique d'entreprise qui borne sa liberté, de sorte qu'au total la dichotomie n'en est pas une.

Mais il y a d'autres raisons d'ordre logique et scientifique qu'il convient d'examiner même brièvement.

La recherche française en information/communication défend depuis ses origines, avec Robert Escarpit, une position sans ambiguïté en liant indissolublement les deux notions : « l'information est le contenu de la communication, et la communication, le véhicule de l'information<sup>3</sup> ». Pour d'autres chercheurs, soit très anciens et américains

1. Un des précurseurs fut Claude Julien, *La communication malade des marchands*, La Découverte, 1989. Il a été relayé, entre autres, par Daniel Bougnoux et Régis Debray.

2. Cf. Michel Mathien, *Les journalistes et le système médiatique*, Hachette, 1992 et aussi *Les journalistes : Histoire, pratique et enjeux*, Ellipses, 2007.

3. Cf. les propos de Robert Escarpit dans la plaquette éditée par la SFSIC (Société française des sciences de l'information et de la communication). Texte accessible sur le web, SFSIC, Paris, 1994.

comme Claude Shannon, auteur de la théorie mathématique de la communication en 1947 (traduite en 1975 en français), soit beaucoup plus proches et européens comme Armand Mattelart, auteur de nombreux ouvrages sur les aspects sociaux des médias, les deux concepts sont étroitement dépendants l'un de l'autre et ne peuvent être considérés isolément. Dans une tout autre optique, l'école interactionniste américaine (dite de Chicago ou de Palo Alto<sup>1</sup>) va dans le même sens : une information n'existe que pour être communiquée, sinon ce n'est pas une information. Symétriquement toute communication transmet nécessairement de l'information. Enfin, une autre approche, initiée en France par Abraham Moles<sup>2</sup> défend le point de vue selon lequel on passe graduellement de l'information à la communication sans dichotomie radicale entre les deux concepts, ce qu'il synthétise dans sa notion présystémique d'*écologie communicationnelle*.

L'information serait – comme l'indique son étymologie – une construction opérée par un individu récepteur (volontaire ou non, conscient ou non) à partir d'une combinaison de stimuli visuels et auditifs mais aussi dans certains cas olfactifs ou tactiles (bien rarement gustatifs !), de signes déjà répertoriés et codés, voire de formes déjà connues, de *supersignes* ou de *Gestalts* que nous porterions en nous et chercherions d'abord à reconnaître. Il n'y aurait donc pas d'information brute ou pure, mais des combinaisons subtiles que nous construirions à partir de ce que nous captions et de ce que nous connaissons déjà. *L'information serait statique et la communication dynamique* comme le mythe d'Hermès le suggérait déjà. De plus, comme le pressentait le physicien Léon Brillouin en résolvant le problème du « démon de Maxwell » dans les années 1930, il existerait une relation d'équivalence entre l'information et l'énergie. Avec les apports modernes de Jean-Louis Brinette et de l'étiomédecine, on pourrait même avancer, certes avec prudence, que *l'énergie serait de l'information en mouvement*, c'est-à-dire de la communication. Dès lors, la continuité entre information et communication apparaîtrait encore plus évidente : la communication correspondrait à l'énergie produite ou consommée lors des échanges d'informations. Comme le dit Moles, la communication n'est alors qu'un transfert de complexité, celle qui résulte des combinatoires dynamiques des niveaux inférieurs entre les stimuli, les signes ou les supersignes. La question de l'intentionnalité et de la conscientisation de ce transfert ajoute une couche supplémentaire de difficulté d'appréhension et montre que nous aurions besoin de recherches de pointe pour expliquer ce qui se passe vraiment dans un processus communicationnel verbal ou non verbal. Il ressort de ce bref examen théorique que la communication et l'information ne peuvent être saisies dans une perspective duale et dans une logique d'opposition, mais bien plutôt dans une approche dynamique, interactionnelle, fusionnelle et systémique.

Cette fécondité de la vision systémique est d'autant plus importante à souligner que des blocages professionnels de toutes sortes s'ajoutent aux blocages politiques soulignés

---

1. Cf. l'ouvrage d'Yves Winkin, *La nouvelle communication*, Points, Le Seuil, Paris, 1981, rééd. 2004.

2. Cf. les nombreux et passionnants livres d'Abraham Moles, entre autres *Théorie structurale de la communication et Société*, Masson, Paris, 1986 ou *Sociodynamique de la culture*, Mouton, Paris, 1966.

plus haut. En France, mais aussi dans plusieurs pays européens, les métiers de l'information sont structurés depuis longtemps selon des hiérarchies assez strictes (certains diraient bureaucratiques), ils sont parfois associés à ceux dits de la documentation (par exemple les documentalistes) et liés à l'informatique, de sorte qu'il s'agit en fin de compte d'un groupe conséquent et bien organisé nourrissant néanmoins une relative inquiétude pour son avenir. De leur côté, les communicants se regroupent dans une multitude d'associations professionnelles de plus en plus segmentées (externe, interne, communication publique, territoriale, etc.). À l'heure actuelle, ce sont deux univers qui se méconnaissent parce que trop chargés de préjugés.

Les communicants considèrent qu'ils traitent aussi de l'information, ne serait-ce que parce qu'ils ont intégré la position épistémologique française de réunion intime des deux notions ; ils pensent que la documentation est un secteur en marge du leur (dont la première connotation n'est pas toujours le dynamisme) et que les systèmes d'information concernent les informaticiens. Pour verser une pièce supplémentaire à ce difficile débat, on peut signaler qu'une (petite ?) partie des informaticiens se réclame d'une informatique communicante laissant bien entendre par là qu'ils veulent intégrer celle-ci dans les sciences de l'information et de la communication en ne laissant pas le primat à la technique (les ordinateurs et les logiciels) mais aux usages et aux êtres humains qui les fondent ou qui les subissent.

L'exemple du CRM (*Customer Relations Management*) est particulièrement éclairant. On parle du suivi informatisé de clientèle (appellation française du CRM) depuis l'explosion du net sans que son efficacité ait réellement progressé. Les innombrables déboires des clients de la téléphonie mobile l'attestent tous les jours alors que tout est pourtant largement informatisé. La partie programmation informatique des CRM n'est pas satisfaisante et la réflexion ergonomique quasiment inexistante. Quant à la réflexion stratégique sur la différenciation des opérations de fidélisation en fonction des segments de public, elle est tout juste embryonnaire. Raison de plus pour que les communicants investissent ces domaines, encore trop réservés aux informaticiens et dans une moindre mesure aux purs commerciaux. En construisant des cahiers des charges fonctionnels prenant en compte les attentes des cibles, ils apporteront la preuve de la pertinence de l'approche globale dans une vision d'entreprise gagnante/client gagnant.

On peut se douter que le débat n'est pas clos, d'autant que s'y superposent d'autres enjeux politiques et scientifiques avec notamment la question des sciences cognitives, de la maîtrise des réseaux et de leur cybernétisation inéluctable<sup>1</sup>.

---

1. On comprendra mieux ceci en se souvenant que les documentalistes ont passé beaucoup de temps à apprendre à gérer des systèmes documentaires basés sur la notion de répertoire ou de thesaurus et que cette connaissance est aujourd'hui obsolète parce que les ordinateurs deviennent assez puissants pour stocker tous les documents en texte intégral tout en permettant à n'importe quel non spécialiste en informatique d'accéder à peu près à ce qu'il désire. Google trouve des documents pertinents parmi des milliards de pages réparties sur des millions d'ordinateurs dans le monde entier en quelques fractions de seconde.

Même si le présent ouvrage se centre sur les professions liées à la communication nous n'ignorerons pas pour autant les métiers de l'information sachant que les uns et les autres devront fortement évoluer dans les prochaines années. Cependant, en accord avec les usages et en cohérence avec notre positionnement scientifique, nous emploierons préférentiellement le mot « communication » en prenant pour convention qu'il contient évidemment l'information. Il semble qu'il serait grand temps de dépasser ce vieux débat et de fonder la **communicologie**. Avec les médias interactifs, on se trouve tour à tour émetteur et récepteur, tantôt en recherche d'informations, donc en communication avec l'ordinateur et ses programmeurs, tantôt en communication effective immédiate ou différée via une messagerie, un blog ou un forum : la notion de « surf » ou de butinage fait perdre la pertinence des représentations traditionnelles du type émetteur/récepteur distinct, comme le Canadien Jean Cloutier l'avait annoncé dès les années 1970 dans son ouvrage *Emersec*.

Une fois cette révolution culturelle effectuée, on dispose d'un attirail sémantique bien élaboré susceptible de conduire aussi loin que l'on voudra : **communicologue** pour les aspects scientifiques, **communicateur** pour l'activité humaine classique non liée à un quelconque professionnalisme attesté, et enfin **communicant** pour les professionnels. Diverse mais cohérente, la communication aborde sereinement le XXI<sup>e</sup> siècle.

## II. Une identité forte mais fragmentée

---

S'agissant d'un ensemble de métiers en pleine croissance, l'établissement d'une cartographie n'est pas aisé. La première caractéristique qui se dégage tient à la très rapide montée en puissance du sentiment des professionnels d'être des communicants sans que pour autant ce nom apporte une grande précision. Et c'est justement sur l'ambiguïté du terme que jouent ceux qui se reconnaissent comme tels. On assiste à un étrange phénomène dans lequel l'identité du communicant est d'autant plus forte que sa définition est floue comme le disait Jacques Pilhan en 1995<sup>1</sup>. Cette ambiguïté concerne autant les professionnels entre eux que les entreprises ou le grand public, mais il semble que nous soyons parvenus à un moment de cette jeune histoire où ce flou peut devenir gênant dans la mesure où il empêche que s'établissent des catégories et des hiérarchies professionnelles.

---

1. Un des meilleurs spécialistes de la communication politique, auteur de la notion d'écriture médiatique. Il conseilla successivement François Mitterrand et Jacques Chirac. Une citation de 1995, extraite d'une interview dans la revue *Le Débat* montre la qualité de sa réflexion : « Le premier paramètre de la décision politique est de savoir si elle est conforme à l'intérêt général, tel qu'on peut le concevoir ou pas. Les effets dans l'opinion sont un paramètre secondaire. Mon devoir est d'informer sur ces effets. Si l'homme public dit : l'intérêt général est que je le fasse malgré l'opinion, je l'approuve. Mon travail devint de faire que la décision négative, de par ses conséquences dans l'opinion, le soit le moins possible, voire de retourner le négatif en positif. »

Pour les intéressés, leur identité tient au rassemblement de critères multiples et variés comme les connaissances, les compétences, les capacités ou autres aptitudes et des responsabilités de plus en plus diversifiées (relations publiques, communication externe, publicité, communication interne, mécénat, etc.). Cette extraordinaire diversité explique au moins partiellement le flou dont nous parlions plus haut : l'identité procède de la complexité et, en termes plus savants, d'une vision systémique dans laquelle les interactions entre éléments sont de nature à déterminer des états continuellement variables. Un communicant a du mal à se définir parce que sa capacité professionnelle est interactive avec son environnement. Il ne peut être détenteur d'une compétence statique et délimitée sous peine d'inefficacité. Un autre argument tient à l'état de relative jeunesse du métier : les communicants actuels peuvent encore posséder – pour combien de temps ? – une vision encyclopédique ou humaniste de leur activité. Ils se trouvent un peu, toutes proportions gardées, dans la situation de ces auteurs anciens ou classiques qui étaient compétents en toutes choses, des mathématiques et de la physique à la philosophie ou la poésie. Cette période est peut-être en train de s'achever en raison de la complexification exponentielle des questions d'information et de communication dans notre société. Mais le paradis perdu de la vision globale, de son équilibre et de son harmonie ne devrait jamais quitter l'esprit des communicants. Qui plus est, une bonne formation ne peut que se fonder sur ce noyau généraliste.

Le flou du concept tient essentiellement aux caractéristiques attribuées à tort ou à raison à une profession ressentie comme un peu mystérieuse et soupçonnée de détenir des pouvoirs de manipulation des consciences. L'attitude du public vis-à-vis de la communication est tout aussi ambiguë. Tantôt elle est considérée comme indispensable pour régler les problèmes de société, tantôt elle est accusée de créer ou d'amplifier des dissensions quand elle n'est pas soupçonnée de favoriser des consensus mous voire de générer de la pensée unique. Même quand tout le monde la réclame, l'unanimité se retourne contre elle. Étrange statut, déstabilisant mais excitant dont il ressort une multitude d'images fractionnées, un kaléidoscope social dans lequel les communicants, tels Sisyphe, essaient de construire des représentations stables sans cesse remises en question...

### III. Un positionnement avéré

---

En écho aux propos qui précèdent, certains considèrent que le plus grand risque de la communication tiendrait peut-être à un statut évoquant une phrase célèbre de Blaise Pascal : « son centre est partout et sa circonférence nulle part », ce qu'en termes contemporains, on traduit par une inscription quasi automatique dans une perspective systémique dont le meilleur détournement ironique réside dans cette autre phrase : « tout est dans tout et réciproquement ». Et même si le positionnement systémique se révèle