

Quels profils pour les métiers de la communication d'entreprise?

Pr. Jean-Luc Michel
Université Jean Monnet
St-Etienne -France

Les journées d'études de la SFSIC et les publications des professionnels de l'information et de la communication ont établi à plusieurs reprises la pérennité des métiers et des fonctions de la communication d'entreprise ou d'organisation. On observe encore deux "marchés", un "**marché de conquête**" (ou de "premier équipement") qui concerne des PME/PMI, des administrations ou des petites villes qui créent des postes de communication sur des profils de bi ou de polycompétence, et à l'opposé, un "**marché de renouvellement**" où des services de communication anciens embauchent des diplômés pour des tâches précises et de plus en plus diversifiées (responsable du mécénat ou du parrainage, chargé de communication de crise, attaché de communication financière, etc.). Cet article s'appuie sur des travaux de recherche visant à repérer et modéliser quelques "profils types" de communicants à partir d'un répertoire de toutes les fonctions liées à la communication.

Une pérennité assurée

Les enquêtes socioprofessionnelles l'attestent depuis plusieurs années : les fonctions de communication ne font plus l'objet de débats dans les entreprises et les administrations : on ne peut se passer de professionnels de la communication¹. Les recrutements n'ont pas cessé, même au cœur de la crise (1994 à 1996) et repartent fortement en 1997/1998², même si d'autres phénomènes, qui ne seront pas analysés ici peuvent devenir préoccupants, comme la baisse continue des rémunérations et l'augmentation des tâches à accomplir, tant en quantité (horaires de plus en plus souples, "disponibilité" et "mobilité" de plus en

1 Voir les enquêtes bisannuelles de l'UDA (Union des Annonceurs) "Responsables de communication, qui êtes vous?" et diverses autres études réalisées par des associations professionnelles. On peut aussi se tourner vers l'APEC qui découvre les métiers de la communication depuis peu de temps.

2 À titre d'exemple, l'annuaire de la maîtrise de sciences et techniques de "Presse et communication d'entreprise" de l'université Jean Monnet (St.-Étienne) fait état d'environ 80% d'anciens étudiants ayant un emploi en communication d'entreprise.

plus grandes), qu'en qualité ("adaptabilité" et polycompétence de plus en plus requises, sans pour autant que le statut de cadre soit garanti, voire une absence totale de statut comme dans la fonction publique territoriale). Les vieux débats sur le positionnement des fonctions de communication interne par rapport aux directions des ressources humaines est pratiquement clos au profit de la communication qui a su montrer son dynamisme et son efficacité. Nous conseillons toujours à nos étudiants de revendiquer un rattachement direct auprès de la direction générale, c'est là qu'ils sont le plus libre.

Même de nouveaux modes de management comme le travail à distance ne semblent pas atteindre le statut ni les responsabilités des communicants, d'autant que ceux-ci (on devrait plutôt dire celles-ci car la féminisation est très forte, entre 70 et 80%) sont de mieux en mieux formés³.

Après la grande conquête des années 80, nous sommes dans un contexte de diversification, le "marché" des recrutements, à l'instar de beaucoup d'autres, se segmente de plus en plus finement, mais sans que l'on sache bien (les employeurs encore moins que les autres) *quels métiers et quelles compétences doivent être proposés par le système de formation*.

La recherche qui a donné lieu à cet article s'était fixé comme premier objectif d'y voir plus clair, ou en termes plus sérieux de concevoir un *référentiel des fonctions de base de la communication d'entreprise*⁴ à partir duquel on pourrait décrire finement les métiers et prévoir leurs évolutions.

Des fonctions aux métiers

Après une vision plutôt globale mais imprécise dans les années 70 (publicité, relations publiques, directeur de la communication ou "dircom"⁵), on a observé une spécialisation croissante des tâches et des fonctions sans que pour autant il soit possible de définir précisément des "métiers" de la communication d'entreprise⁶. L'alternative théorique est simple : soit on part de métiers que l'on observe sur le terrain, soit on décrit les tâches les plus fines et on remonte aux métiers. C'est évidemment la

3 La dernière enquête de l'UDA, déjà citée fait état que pour la première fois en 1997, les recrutements ont été majoritairement effectués parmi des diplômés en communication, ce qui est loin d'être le cas dans d'autres secteurs, par exemple en journalisme.

4 Que nos amis du secteur de l'information se rassurent, celle-ci est évidemment omniprésente dans la communication, c'est par simplification (ou abus?) de langage que nous recourons au vocable "communication" sans mésestimer ce qu'il contient légitimement d'information, au sens de la métaphore de Robert Escarpit entre le carburant et le moteur...

5 Sur les directeurs de la communication, voir essentiellement l'ouvrage de Jacques WALTER, *Directeurs de la communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, Paris, L'Harmattan, 1995.

6 La notion de "métier" employée ici est bien évidemment celle des nomenclatures officielles, par exemple celles du ROME et des approches les plus modernes (nombre de "métiers" représentés dans une entreprise).

démarche “atomiste” que nous avons privilégiée, mais en la corrélant d’une forte vision systémique. Le repérage de “descripteurs” très fins, voire de “micro-descripteurs” de la communication va répondre à trois objectifs emboîtés :

1. Une connaissance approfondie et facilement évolutive des fonctions (construite à partir d’assemblages de descripteurs)
2. Une description fidèle, précise et dynamique des métiers à partir des fonctions.
3. Une modélisation permettant des hiérarchisations aisées des tâches et une prospective fiable des évolutions.

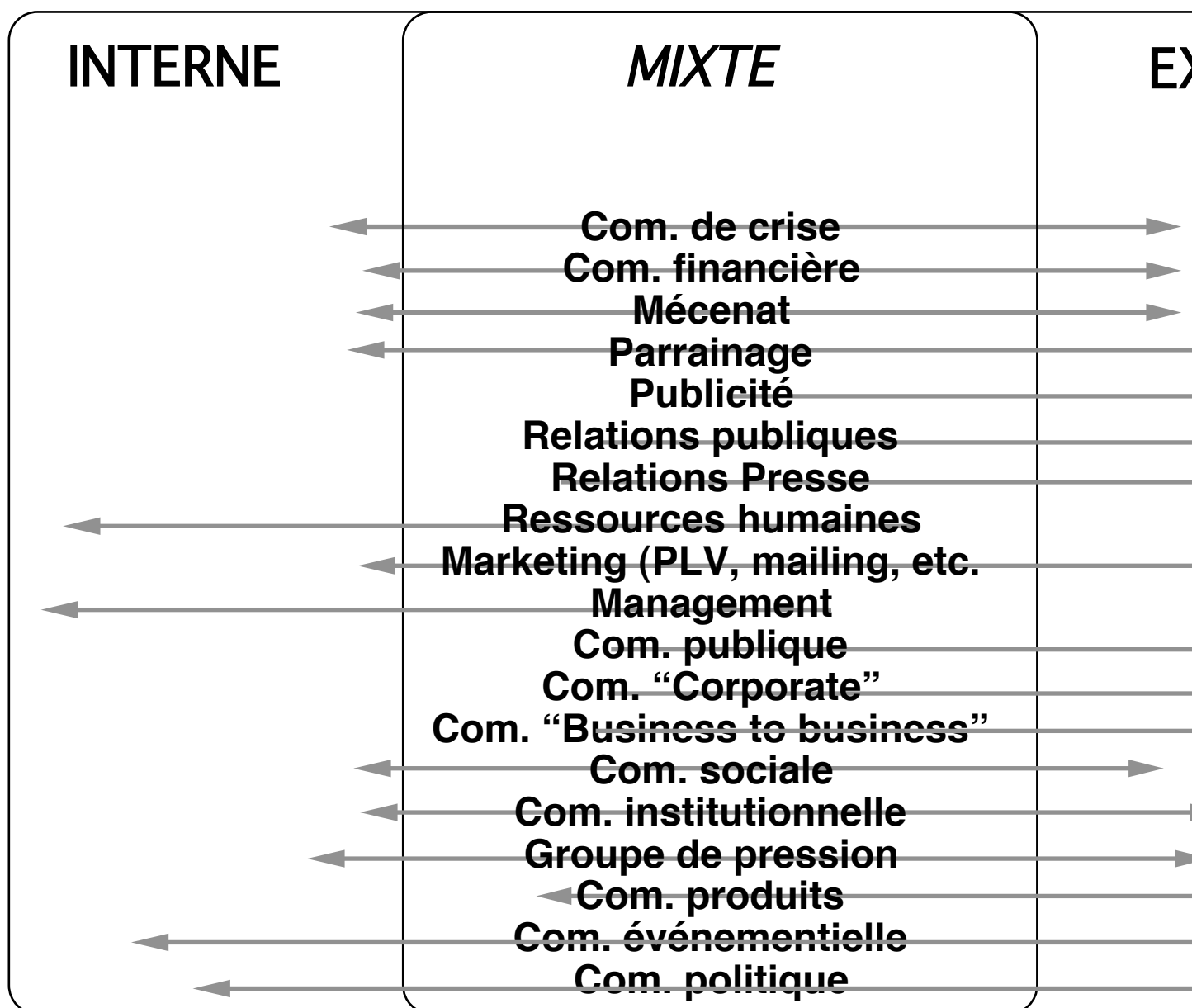
Mais la présente méthode va encore plus loin que la description, même dynamique des fonctions et des métiers. Elle peut permettre aux employeurs de spécifier des profils de tâches et/ou de responsabilités tout en donnant le moyen de rendre plus fiables les procédures de recrutement. Comme dans les toutes les activités récentes, il est en effet difficile pour un employeur de connaître le niveau de compétences requis par telle ou telle tâche dont il a besoin. Les enseignants de communication le savent bien : des demandes de stages de niveau Bac + 2 sont souvent présentées à des étudiants de maîtrise ou de DESS et il est parfois difficile aux étudiants de faire comprendre à un employeur, même de bonne volonté, ce qui est de leur niveau de connaissance et de pratique professionnelle. Et si la polycompétence est le plus souvent de rigueur, il ne saurait être question de tout mélanger sous prétexte d’adaptabilité servile ; mieux vaut un référentiel précis, au carrefour des observations de terrain et des évolutions les plus récentes pour construire à terme une sociologie des métiers.

Une vision systémique indispensable

Avant de dresser une liste des descripteurs des fonctions, il est nécessaire de rappeler brièvement les principales tâches à remplir par la communication, des plus anciennes et mieux connues aux plus récentes. L’efficacité descriptive et l’observation attentive du terrain imposent une vision systémique seule capable de réunir dynamiquement - et dialectiquement - les composantes internes et externes de la communication (cette approche est souvent qualifiée de “globale” et stratégique⁷). Le tableau ci dessous illustre les principaux aspects internes ou externes de la plupart des tâches classiques. Ce sera notre point de départ.

⁷ Voir évidemment les nombreux articles consacrés par la présente revue à ces questions.

Figure 1. Quelques unes des principales composantes de la communication d'entreprise



Cette cartographie, non commentée par manque de place, sépare l'interne, l'externe et une zone intermédiaire dénommée "mixte". Chaque entreprise ou organisation possède les trois dans des proportions variables en fonction de ses caractéristiques propres, de même que chaque communicant jouit de compétences plus affirmées dans un domaine ou dans un autre. La bonne adéquation consistant naturellement pour chaque entreprise à trouver un collaborateur correspondant à son spectre d'activités privilégiées.

Les descripteurs

La grille ci dessous a été construite en trois parties ; la première présente les fonctions concernant plutôt l'interne, la seconde plutôt l'externe et la troisième ce qui est de tendance mixte. La première version, élaborée, en 1995 comprenait un centaine d'items, la version 1998 en comporte 139. Le plus important à signaler concerne son aspect dynamique et auto-évaluatif. La grille a été saisie sur un tableur avec un masque de saisie pour chacun des items ; les étudiants peuvent s'auto-évaluer en se notant sur chacun d'eux à l'aide d'une échelle graduée de 1 à 5, les totalisations s'effectuent automatiquement, de sorte qu'en fin de saisie, l'intéressé connaît instantanément son "score" et surtout son **profil personnel**, indiqué par une trentaine de grandes fonctions. Il est évidemment possible de remplacer l'auto-évaluation par une évaluation extérieure (éventuellement normative...) ou d'employer la grille "à l'envers", par exemple pour déterminer quel profil correspondra à telle famille de tâches.

Communication interne classique

- 1 **Presse d'entreprise interne**
- 2 Audit interne, bilan social, étude des besoins
- 3 Recommandations stratégiques
- 4 Conception du cahier des charges - Budget
- 5 Procédures d'appel d'offre
- 6 Sélection des soumissionnaires
- 7 Direction de production
- 8 Suivi de production
- 9 Évaluation de production
- 10 Conception d'une lettre d'information/rubriques/maquette
- 11 Rédaction de notes d'information interne
- 12 Commande et suivi d'articles
- 13 Mise en page d'une lettre d'information
- 14 Contacts avec l'imprimeur - Bon à tirer
- 15 Rédaction en chef du magazine interne
- 16 Secrétariat de rédaction
- 17 Rédacteur/journaliste
- 18 Conception de plaquettes d'information interne (livret d'accueil...)
- 19 Réalisation de plaquettes d'information
- 20 Suivi de plaquettes d'information
- 21 Conception de diaporamas
- 22 Réalisation de diaporamas
- 23 Suivi de diaporamas
- 24 Conception de Bandes Dessinées d'entreprise
- 25 Réalisation de BD d'entreprise
- 26 Suivi de BD d'entreprise
- 27 Conception de vidéogrammes
- 28 Réalisation de vidéogrammes
- 29 Suivi de vidéogrammes
- 30 Conception de vidéomagazines
- 31 Réalisation de vidéomagazines
- 32 Suivi de vidéomagazines
- 33 Conception de services télématiques
- 34 Réalisation de services télématiques
- 35 Suivi de services télématiques
- 36 Conception de services Web (Internet)
- 37 Réalisation de services Web (Internet)
- 38 Suivi de services Web (Internet)
- 39 **Rédaction de communiqués de presse**
- 40 **Création d'événements**
- 41 **Suivi et Évaluation d'événements**
- 42 **Réunions**
- 43 Préparation de réunions internes
- 44 Conduite de réunions internes
- 45 Compétences en langues étrangères pour contacts et traduction
- 46 **Communication financière (salariés, partenaires)**
- 47 **Négociation**
- 48 Négociation de contrats afférents
- 49 **Formation**
- 50 Conception de plan (s) de formation
- 51 Formation pédagogique des formateurs - Télétravail - Intranet

Communication externe classique

- 1 **Définition d'une stratégie de communication**
- 2 Détermination des objectifs d'une campagne publicitaire
- 3 Organisation du choix de la soustraitance publicitaire
- 4 Suivi de l'opération publicitaire
- 5 Communication produit
- 6 Communication institutionnelle
- 7 Communication événementielle
- 8 Conception/Gestion/Évaluation d'une opération de mécénat
- 9 Conception/Gestion/Évaluation d'une opération de parrainage
- 10 Détermination des objectifs externes d'une campagne de qualité
- 11 Suivi de l'opération qualité
- 12 Communication de notoriété
- 13 Contacts avec agences conseil en communication
- 14 Compétences en langues étrangères pour traduction
- 15 **Négociation**
- 16 Cahiers des charges - Budget
- 17 Sélection des soumissionnaires
- 18 Direction et suivi de projets
- 19 Achat et gestion d'espace
- 20 **Relations publiques**
- 21 Déterminer les objectifs d'une opération de RP
- 22 Organiser le choix de la soustraitance RP
- 23 Suivi de l'opération RP
- 24 **Relations Presse**
- 25 **Liaisons avec direction du Marketing**
- 26 PLV
- 27 "Mailing"
- 28 "Phoning"
- 29 **Presse d'entreprise externe**
- 30 Recommandations stratégiques
- 31 Conception du cahier des charges - Budgets
- 32 Direction de production
- 33 Suivi de production
- 34 Évaluation de production
- 35 Conception d'une lettre d'information/rubriques/maquette
- 36 Rédaction en chef du magazine externe
- 37 Réalisation de plaquettes d'information
- 38 Suivi de plaquettes d'information
- 39 Diaporamas/Multivisions
- 40 BD d'entreprise
- 41 Vidéogrammes
- 42 Télématique
- 43 Internet, Extranet
- 44 **Communication institutionnelle ("Corporate")**
- 45 **Communication professionnelle ("Business to business")**
- 46 **Préparation de réunions externes**
- 47 **Conduite de réunions externes**
- 48 **Création et gestion de groupes de pression (lobbying)**
- 49 **Communication financière (vis-à-vis de l'actionnariat)**
- 50 Rédaction du commentaire d'un bilan (en liaison avec Dir. commercial - PDG)
- 51 **Communication de crise externe**
- 52 Plan de communication de crise

Communication stratégique et globale

- 1 **Analyse stratégique**
- 2 **Analyse de l'identité**
- 3 **Analyse de l'image (voulue, perçue, vécue)**
- 4 **Analyse des enjeux**
- 5 **Audit**
- 6 **Marketing interne**
- 7 **Bilan social**
- 8 **Diagnostic de situation**
- 9 **Préconisations/Recommandations stratégiques**
- 10 **Conseils au comité de direction**
- 11 **"Coaching" des dirigeants**
- 12 **Conseil interne - Sous-traitance interne**
- 13 **Objectifs du conseil externalisé**
- 14 **Choix et gestion de la sous- traitance**
- 15 **Plan de communication**
- 16 **Cahier des charges**
- 17 **Budget global - budget analytique**
- 18 **Suivi de projets**
- 19 **Communication politique**
- 20 **Communication publique**
- 21 **Gestion des délégations de pouvoir**
- 22 **Évaluation de la communication stratégique et globale**

Les principales fonctions

Les **139 items** précédents se combinent entre eux pour donner, dans la version 1998 de la recherche **32 fonctions principales**. La souplesse du système est telle qu'il est évidemment possible qu'un descripteur soit employé dans deux ou plusieurs fonctions distinctes, ce qui compte, c'est la combinatoire, laquelle renferme du dynamisme et de l'évolutivité⁸.

⁸ Par manque de place, nous ne donnerons pas ici la combinatoire employée, elle est classique et correspond à ce que tout connaisseur de la communication des organisations pourrait déterminer.

32 Fonctions principales

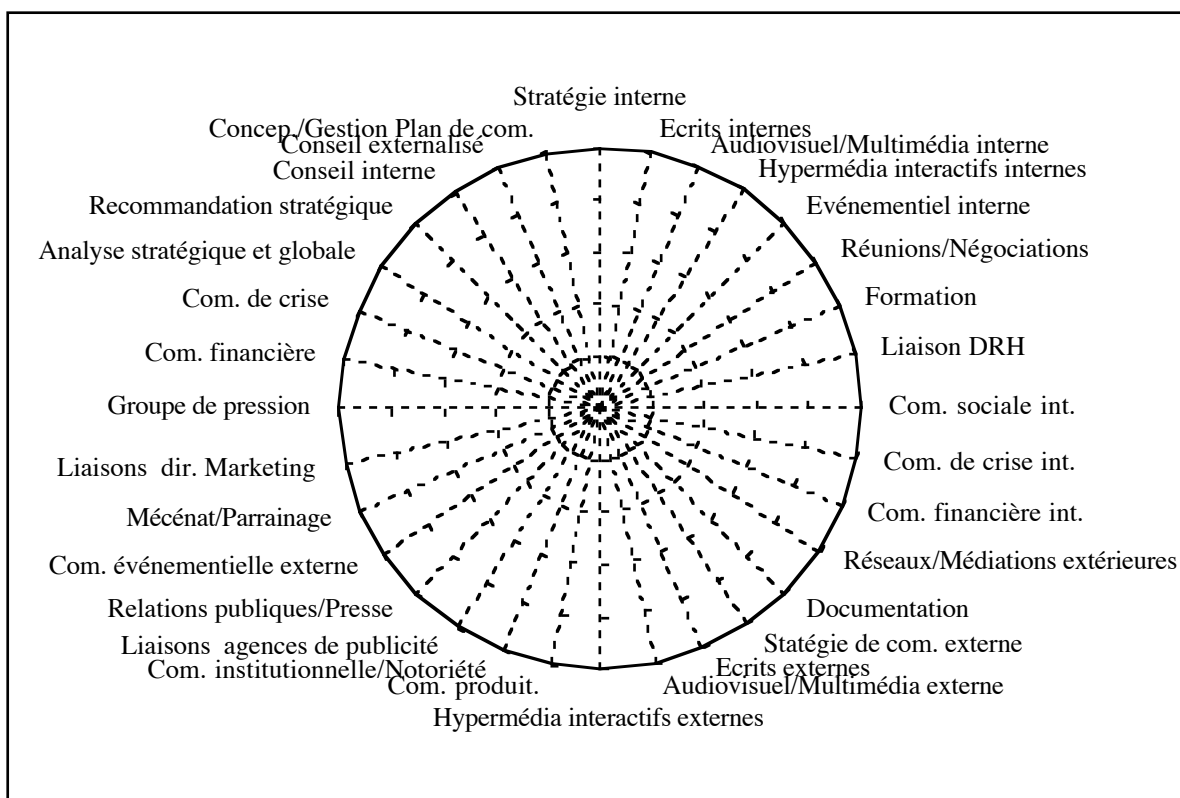
Ecrits internes
Ecrits externes
Audiovisuel/Multimédia interne
Audiovisuel/Multimédia externe
Hypermédia interactifs internes
Hypermédia interactifs externes
Événementiel interne
Événementiel externe
Réunions/Négociations
Réseaux/Médiations extérieures
Formation
Liaison DRH
Liaisons agences de publicité
Liaisons dir. Marketing
Com. sociale int.
Com. de crise int.
Com. de crise ext.
Com. financière int.
Com. financière ext.
Groupe de pression
Documentation
Com. produit.
Com. institutionnelle/Notoriété
Relations publiques/Presse
Mécénat/Parrainage
Stratégie de com. externe
Stratégie interne
Analyse stratégique et globale
Recommandation stratégique
Conseil interne
Conseil externalisé
Concep./Gestion Plan de com.

Les profils

La modélisation proposée permet ensuite de dresser facilement le profil type, soit de l'individu évalué (ou auto-évalué...), soit d'une formation au complet (par moyenne de tous les profils types) ou encore d'un ensemble de tâches à assumer.

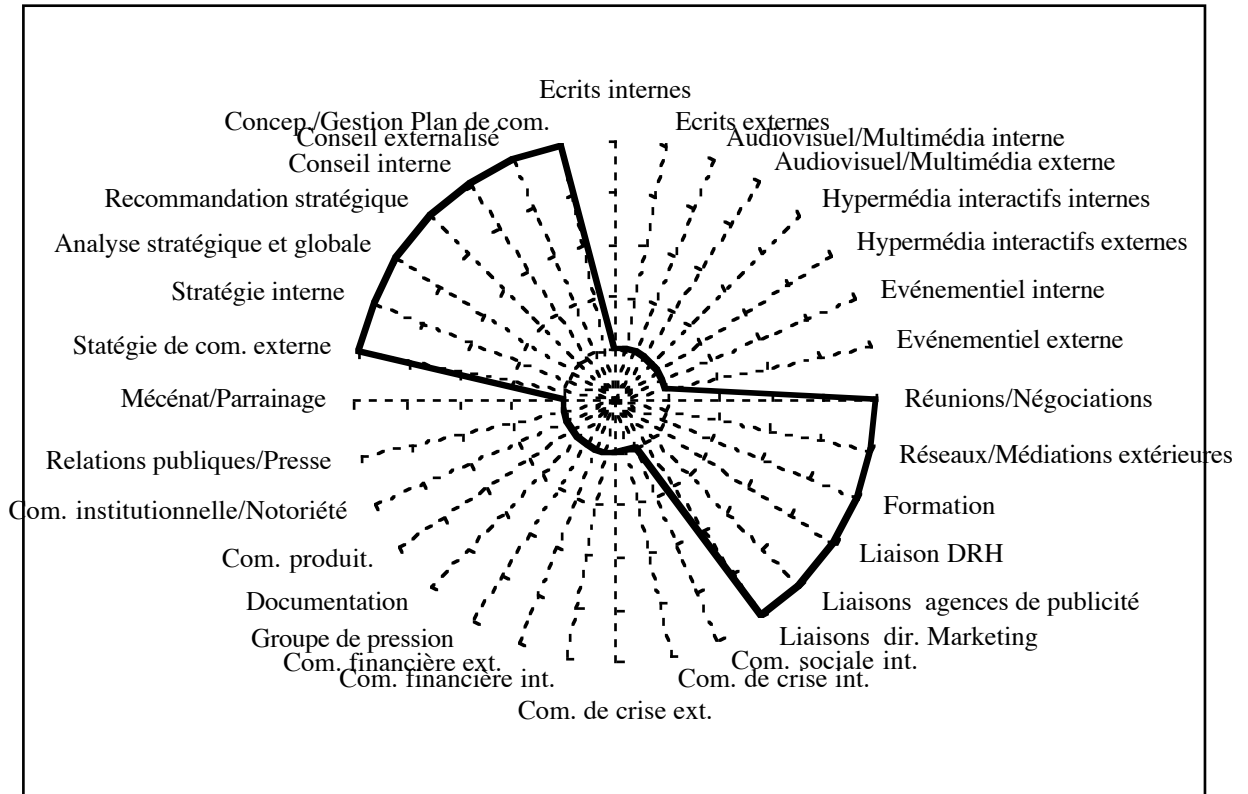
En voici quelques exemples très rapidement commentés à partir de profils types de métiers ☐

1. Le "dircom idéal"



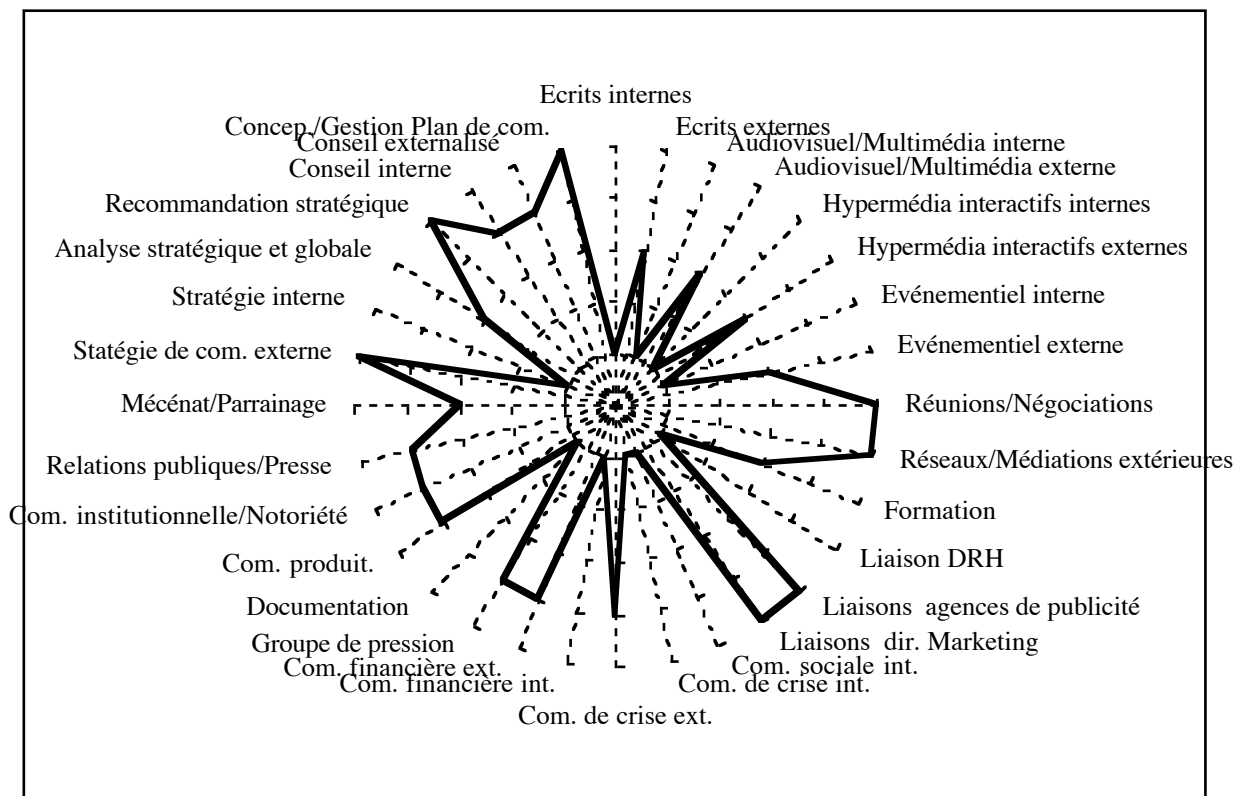
Son profil devrait être évidemment le cercle parfait! Il serait excellent partout, aussi bien en pratique (s'il est le "patron", il peut remplacer n'importe lequel de ses collaborateurs!) qu'en théorie. Naturellement, cet idéal n'est qu'une vue de l'esprit, voici quelques exemples plus réels et concrets.

2. Le stratège en communication globale

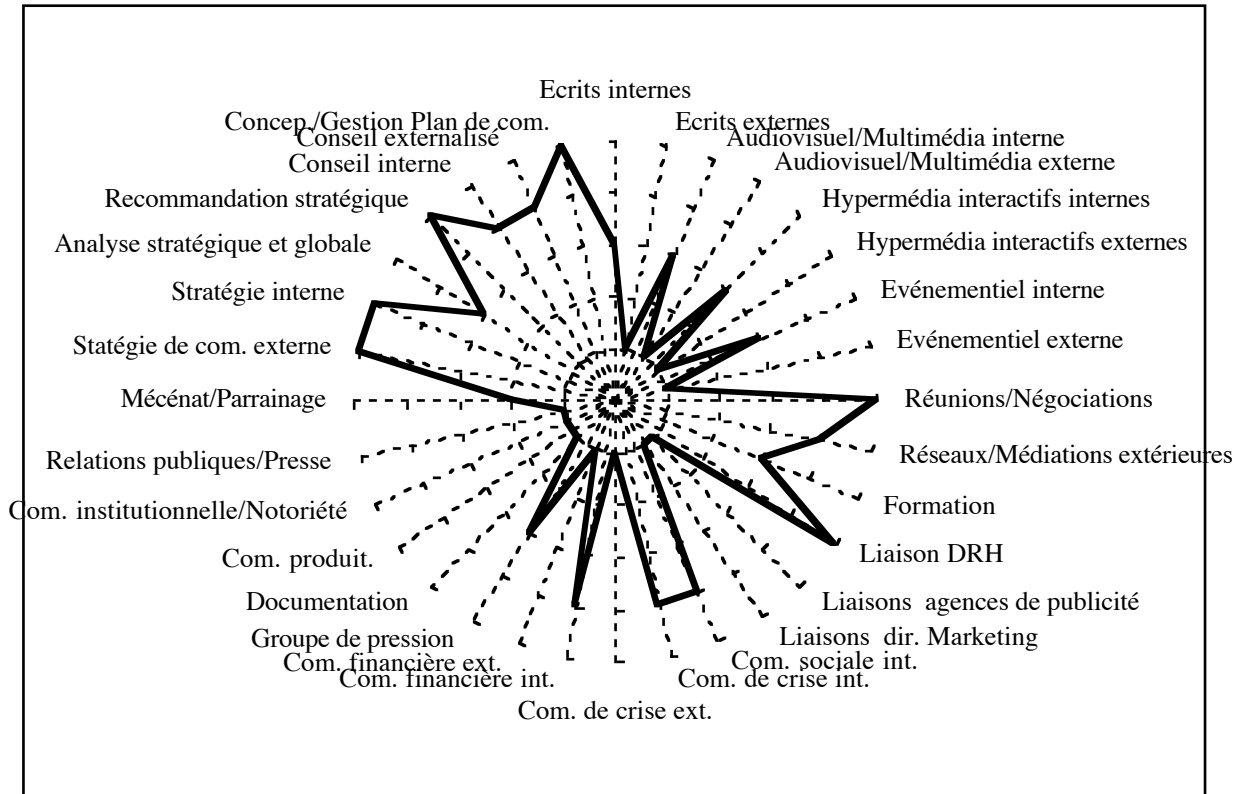


Le graphique en forme de nœud papillon (caricature de la fonction ?) montre une symétrie entre les compétences directement stratégiques et celles liées à l'appartenance et à l'activation de réseaux.

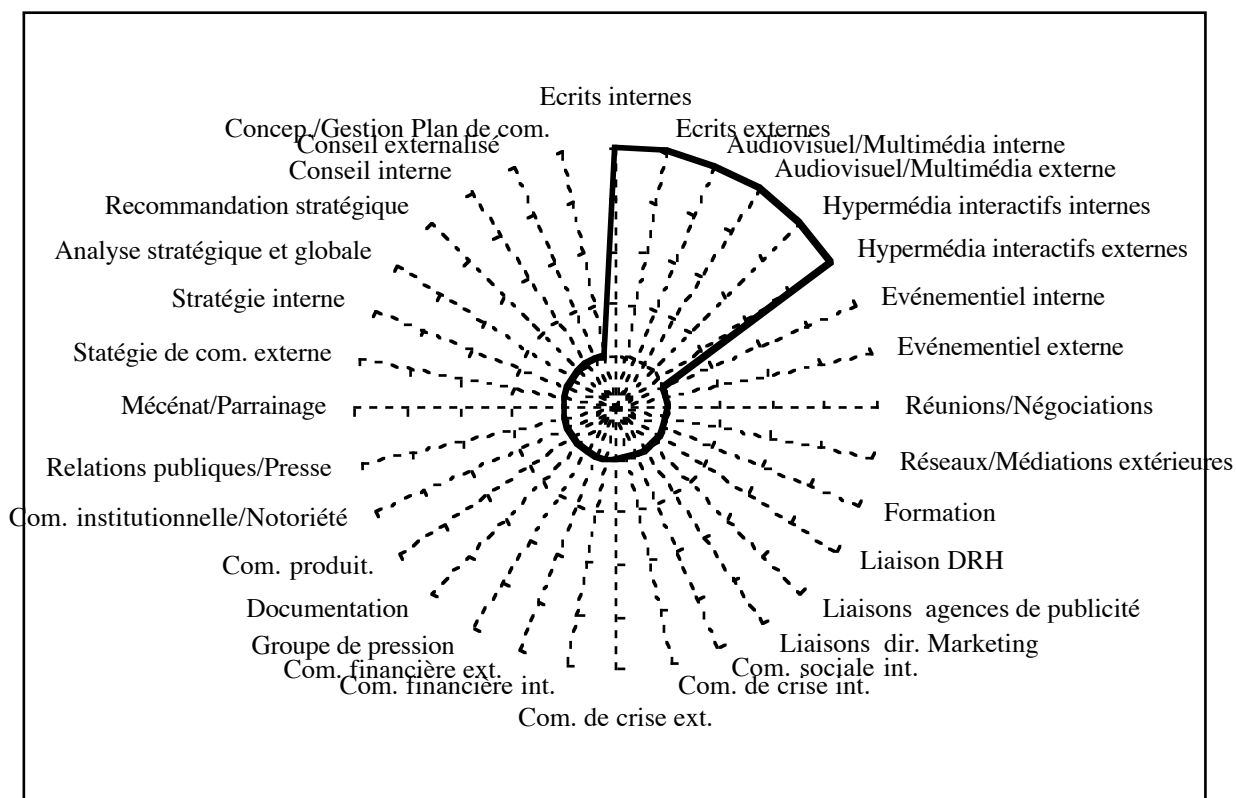
3. Le stratège en communication externe



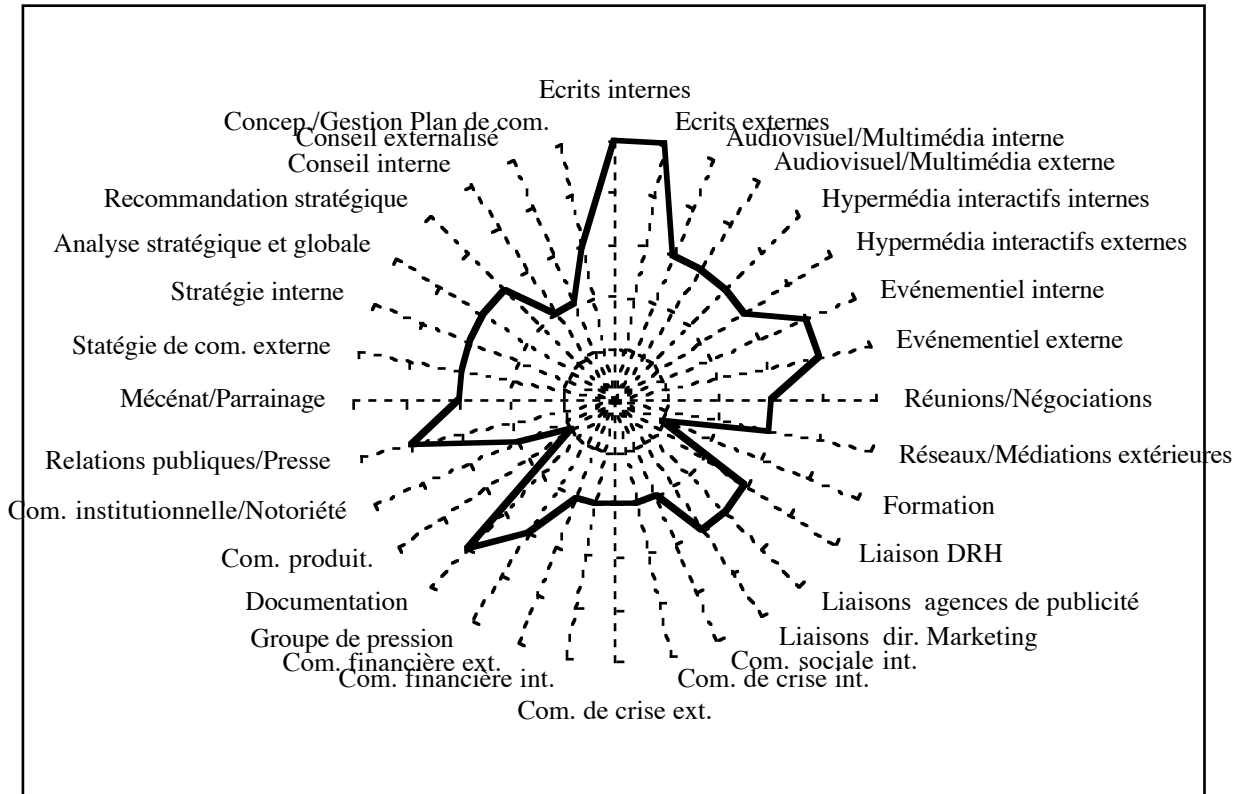
4. Le stratège en communication interne



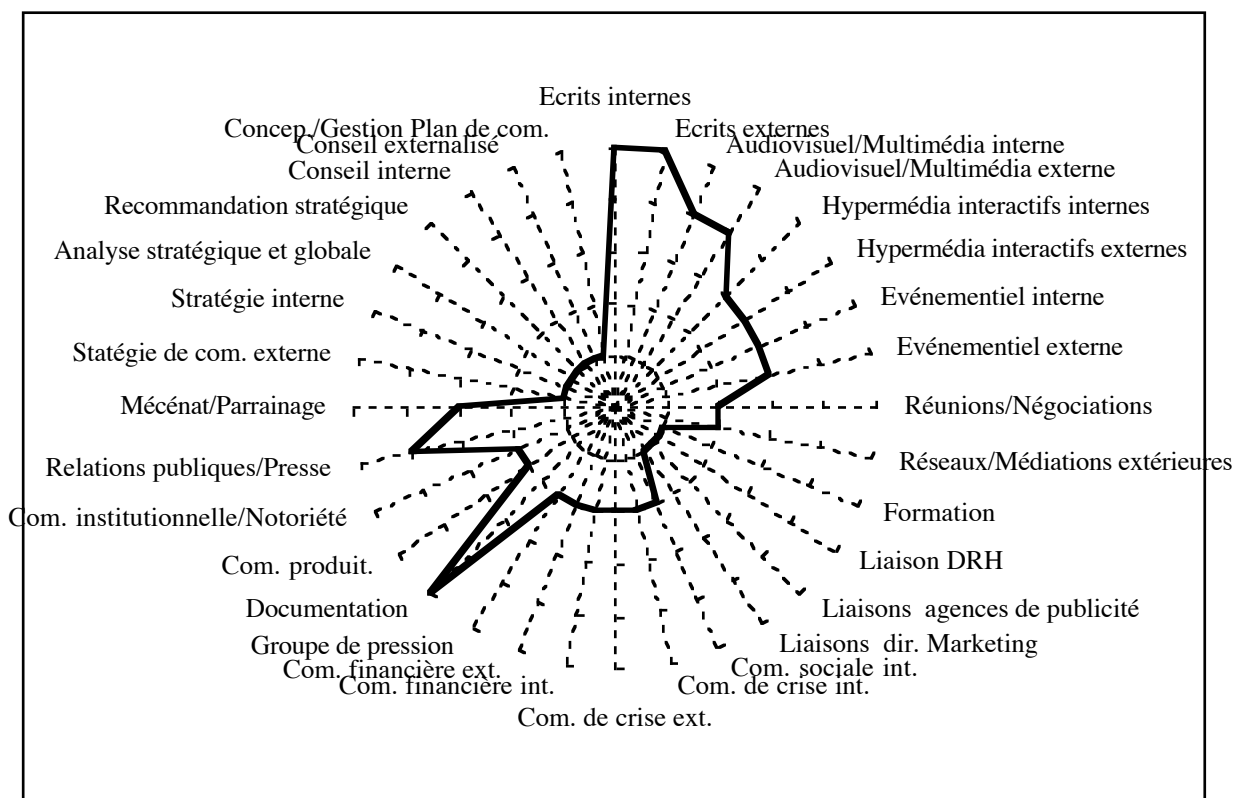
5. Le technicien multimédia (ou l'infographiste)



6. Le rédacteur en chef



7. Le journaliste



Les métiers

Comme on l'a vu, la grille de 139 descripteurs des activités de communication génère une trentaine de fonctions principales, cumulables ou non autour de l'externe ou de l'interne. Il est possible de déterminer facilement le profil type d'un individu, voire de l'évaluer pour examiner s'il correspond à un profil demandé. À titre d'exemple, la grille nous sert aussi chaque année à évaluer la formation à la communication d'entreprise : au moindre "trou" dans le polygone des fonctions, on repère un "manque" dans le cursus qu'il suffit ensuite de combler par un module approprié. Le dernier étage de cette combinatoire dynamique est donné par une liste d'une quinzaine de métiers de la communication d'entreprise et d'organisation. En voici l'état actuel, en évolution permanente ☐

Directeur de la communication (Responsable communication)
Attaché (chargé, assistant) de communication interne
Responsable (chargé) de la communication externe
Attaché de presse
Chargé de relations publiques
Journaliste d'entreprise (interne/externe)
Rédacteur en chef (interne/externe)
Concepteur/réalisateur audiovisuel (vidéo)
Concepteur télématique
Concepteur multimédia - hypermédia
Infographiste
Technicien PAO - maquettiste
Concepteur rédacteur publicitaire
Chef de projet (Directeur de création)
Documentaliste (Chef documentaliste)
Conseil en stratégie de communication (audit)

On notera que ne figurent que des métiers "reconnus", soit par les organismes spécialisés ou les associations professionnelles, soit à l'intitulé des feuilles de paie, nous n'avons pas indiqué les "nouveaux métiers" non encore établis signalés au début de cet article. La diversité de ces métiers ne peut que confirmer la conclusion de l'enquête 1997 de l'UDA : pérennité assurée et professionnalisme de plus en plus grand. Si les formations sont à la hauteur, les diplômés de communication d'entreprise peuvent nourrir de bons espoirs d'insertion et de carrière...

Conclusion : un secteur professionnel en plein essor

Le plus grand risque pour les diplômés de communication d'entreprise serait certainement une inflation de diplômés car la situation actuelle limitant fortement les flux (BTS, IUT, MST, IUP, DESS...) est favorable à l'emploi. Avec le **référentiel des fonctions** dont un aperçu de la modélisation a été présenté dans cet article, les entreprises disposent d'un outil pour définir quel profil correspond à tels types de tâches. Les responsables de formation peuvent combiner entre eux divers descripteurs pour examiner leur cohérence par rapport à un métier, les étudiants peuvent s'en servir pour mieux se connaître ou s'auto-évaluer et à terme trouver plus facilement des emplois correspondant à leurs aspirations et compétences.

Jean-Luc MICHEL
Université Jean Monnet - Septembre 1998