

Avant-propos

Le communicateur bousculé par le numérique : quelles compétences à transmettre ?

Alexandre Coutant, Professeur
Université de Québec à Montréal
coutant.alexandre@gmail.com

Domenget Jean-Claude, Maître de conférences
Université de Franche-Comté, ELLIADD
jean-claude.domenget@univ-fcomte.fr

Diplômes spécifiques en Métiers du Multimédia et de l'Internet (MMI)¹, référentiels des métiers de l'internet², certifications multiples en lien avec le multimédia, Internet et le numérique, enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)³, etc. : le numérique, et particulièrement Internet, auraient-ils à ce point envahi nos activités professionnelles que des métiers spécifiques en découleraient⁴ ? Pour le communicateur, la question est centrale puisque beaucoup de ces nouveaux métiers revendiquent des tâches qui lui incombent traditionnellement.

Cette réflexion a initié le colloque qui s'est tenu à Bruxelles les 9 et 10 octobre 2014, portant sur les métiers de la communication traversés par le numérique. L'interrogation initiale s'appuyait sur un ensemble de questions en apparence simples - un communicateur numérique est-il différent d'un communicateur classique ? Les formations en communication doivent-elles être repensées ? De nouvelles compétences viennent-elles s'ajouter ou se substituer à celles traditionnellement attendues d'un communicateur ? Est-il plus pertinent de qualifier ces métiers par le support qu'ils emploient ou la finalité de communication demeure-t-elle primordiale ? Dépassant cette apparente simplicité, les réflexions partagées au cours de ce colloque ont rapidement révélé des problématiques plus profondes à propos de la spécificité des métiers de communicateur, des formes équivoques de leur reconnaissance, des compétences, méthodes et techniques par lesquelles ils se pratiquent. Autant de questions qui lient cette attention particulière portée au numérique dans ce numéro aux interrogations qui animent le RESIPROC depuis ses premiers travaux.

1 <http://src-media.com/ppn-mmi/>

2 <http://www.metiers.internet.gouv.fr/>

3 <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/recherche> Pour consulter les fiches de certification, tapez les mots-clés « multimédia », « internet » ou « numérique ».

4 <http://www.metiers.internet.gouv.fr> est le mot-clé qui ressort du Baromètre AXA des préoccupations des chefs

3 <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/recherche> Pour consulter les fiches de certification, tapez les mots-clés « multimédia », « internet » ou « numérique ».

4 C'est par exemple l'avis qui ressort du Baromètre AXA des préoccupations des chefs d'entreprises en 2015 : <http://www.ipsos.fr/comprendre-et-maitriser-son-marche/2015-09-22-2e-edition-barometre-axa-preoccupations-chefs-d-entreprise>

1. Renouveler l'approche des métiers du communicateur

Le développement des terminaux informatiques puis la numérisation d'un large pan des supports de nos activités quotidiennes, professionnelles comme de loisir, touchent directement les métiers de la communication. Il peut s'agir de l'automatisation de certaines tâches ; de la possibilité d'établir de nouvelles formes de partenariats ou d'envisager des co-constructions d'offres ; des transformations de la pérennité, de la reproductibilité et de la circulation des documents ; des frontières mouvantes de la sphère professionnelle ; des changements de temporalités et de localisations des échanges ; ou encore des processus de travail. Le numérique inviterait à repenser les pratiques en interne comme en externe. Les premières concernent la possibilité offerte aux entreprises de s'appuyer sur les traces d'usages de leurs employés pour encourager leur productivité ou pour surveiller leur manière de travailler. Elles touchent également l'organisation du travail en favorisant la présence à distance, selon des temporalités plurielles, en repensant les acteurs et partenaires pouvant être associés aux routines et projets. Elles permettent ensuite une accessibilité des ressources supposée rendre plus simple l'autonomisation de l'employé pour mener à bien certaines tâches ou pour lui permettre de se former sans avoir à passer par une structure formelle. Elles soulèvent enfin de nouveaux enjeux de visibilité. De nombreux échanges autrefois cantonnés à l'interne peuvent se diffuser plus facilement auprès de diverses audiences. Ce changement implique à la fois un encadrement par la fonction communication mais aussi l'intégration par tous les employés de compétences de communication organisationnelle. Les secondes renvoient au *real time bidding*⁵ bousculant le *media planning* traditionnel, à la mesurabilité de la circulation des discours des organisations, à leurs potentiels nouveaux territoires d'expression, à la personnalisation de leurs offres, ou encore aux formes de relations proposées à leurs publics.

Dans ce contexte, l'essor conjoint du numérique et d'Internet a donné naissance à une myriade de nouveaux postes, qualifiés de métiers de l'Internet. Le portail des métiers de l'Internet en distingue de nombreux : chargé de communication web / chargé des RP digitales / Chef de projet e-CRM / consultant en référencement naturel / consultant en référencement payant / consultant web analytique / acheteur d'espace publicitaire web / animateur de communautés (*community manager*). Et cette liste est loin d'être exhaustive. Derrière ces métiers, dont l'une des spécificités majeures consiste à se définir autour du support sur lequel ils opèrent⁶, les enjeux demeurent ceux de la professionnalisation. Il est ainsi question de la mise à jour de

5 Enchères en temps réel d'espaces publicitaires.

6 Le Web en général, les médias socionumériques en particulier.

savoirs, de savoir-faire et de savoir-être liés aux métiers de la communication. Or, leur définition demeure le lieu d'affrontements entre enseignants, chercheurs, praticiens et même entre disciplines puisque les sciences de gestion et l'informatique revendiquent au moins en partie celle-ci. Ajoutons à ce titre les controverses entourant la dimension technique des métiers émergeant avec le numérique. Celle-ci a donné naissance à des formations insistant sur la maîtrise des supports. Elle pose alors la question d'une formation privilégiant la définition d'une stratégie globale de communication ou proposant une spécialisation par support.

Ces enjeux se trouvent renforcés par la prégnance des discours d'accompagnement du numérique et de leurs idéologies associées : gains de productivité, fluidification des échanges, amélioration des relations entre partenaires ou avec les clients, meilleure connaissance de ceux-ci, etc. Le big data et les moteurs de recommandation font aujourd'hui rêver les analystes des marchés. Hier à peine, les réseaux socionumériques d'entreprise ont nourri les espoirs d'optimisation du travail organisé des managers. Les possibilités d'interactivité font miroiter depuis longtemps l'avènement d'un marketing one to one. Le commerce électronique a pu laisser espérer dans les années 90 une désintermédiation offrant à chaque commerce la maîtrise de son canal de vente. Cette difficulté à appréhender le numérique, ses potentiels et ses limites, rend d'autant plus centrale la question de la formation du communicateur. Quelles compétences, connaissances, attitudes professionnelles doivent intégrer les futurs praticiens pour faire face aux missions qui leur seront confiées ? Nous l'avons évoqué, la question n'est pas nouvelle, tant les métiers de la communication se situent à l'interface de dimensions de l'organisation aux fonctionnements et représentations différents. Cet état de fait se traduit notamment par la concurrence, dans les formations demandées aux aspirants communicateurs, entre celles relevant proprement de la communication et d'autres relevant du commerce et de la gestion, voire de l'ingénierie. La difficulté à identifier et faire reconnaître les domaines d'expertise à maîtriser par les futurs professionnels provoque aussi une forte revendication de la valeur de l'expérience, de l'apprentissage « sur le tas » par les praticiens eux-mêmes. Pour autant, les évolutions que le numérique rend possibles dans les actions, les outils utilisés, les domaines d'intervention, ont donné lieu à de nombreuses déconvenues. Les exemples d'espoirs déçus d'amélioration de la productivité associés aux systèmes d'information à la mode, de fuites d'informations supposées rester en interne, de campagnes de communication en ligne se retournant contre l'annonceur, soulignent que les compétences de communication paraissent loin d'être parfaitement maîtrisées par les organisations. Il s'agit donc d'une opportunité importante de réfléchir sur ce qui forme le socle de compétences des communicateurs comme sur les modèles d'appréhension de leur rôle au sein de l'organisation. Dans cette optique, deux grands axes de réflexions ont été privilégiés.

2. La reconnaissance professionnelle : entre émergence, circulation et institutionnalisation des compétences communicationnelles

Le premier concerne la reconnaissance professionnelle (Fourrier, Lépine, Juchat, 2012) : entre émergence, circulation et institutionnalisation des compétences communicationnelles. La reconnaissance professionnelle des métiers de la communication traversés par le numérique passe effectivement par celle des formations (Baillargeon, David, 2013). Celles-ci relèvent soit d'une intégration dans des cursus existants en communication, marketing, métiers de l'internet et du multimédia, soit d'une spécialisation en fin de licence ou fin de master. Faut-il dès lors opter pour une approche généraliste ou spécialisée ? Quelle part accorder aux compétences stratégiques, opérationnelles et techniques ? Comment réconcilier les visions des organisations et des formateurs sur ce que doit contenir la formation ?

Si l'émergence de formations intégrées ou spécialisées participe d'une institutionnalisation des communicateurs, celle-ci dépend également de leur place dans les organisations (Champy, 2012). Elle passe par une reconnaissance de leurs dimensions stratégiques, par les salaires auxquels peuvent prétendre ces professionnels, par une autonomisation de la fonction par rapport à d'autres services commerciaux ou marketing, etc. Il convient alors de s'interroger si le numérique favorise la reconnaissance des compétences communicationnelles ? Que ce soit au niveau de l'organisation du travail (collaboration, participation, autoformation) ; des dispositifs de communication utilisés (intranet, réseaux socionumériques d'entreprise, outils collaboratifs) ; des enjeux communicationnels (contrôle, transparence, réputation), le numérique paraît encourager la diffusion de la communication vers tous les métiers, transformant chacun en communicateurs (D'Almeida, Andonova, 2006). Il est alors légitime de se demander si la reconnaissance des communicateurs passe par l'institutionnalisation de métiers classiques, par l'essor de nouveaux métiers ou par la diffusion des compétences de communication à travers toutes les dimensions de l'organisation. La visibilité des réactions des publics aux actions de communication des organisations favorise-t-elle la réflexivité de celles-ci sur leurs méthodes traditionnelles de gestion de la communication ?

Enfin, la lutte pour la reconnaissance pousse les communicateurs à la rechercher à travers des stratégies de visibilité que le numérique permet de diversifier. Ainsi, la visibilité, notamment sur les médias socionumériques, participe pleinement à la construction de l'identité professionnelle de nombreux nouveaux métiers (Domenget, 2013). Quel rôle joue l'e-réputation dans la reconnaissance individuelle d'un praticien et dans la reconnaissance collective d'un métier ?

3. Les rapports des organisations à leurs publics : du transactionnel au relationnel ?

Un second axe concerne les rapports des organisations à leurs publics : du transactionnel au relationnel ? Des modèles épistémologiques sous-tendent la conception des métiers, des outils, des pratiques et les perceptions des rôles et de l'influence des communicateurs (Coutant, 2009). Ceux-ci oscillent sur un axe allant du plus transactionnel au plus relationnel. Dans le premier cas, il s'agit de perceptions utilitaristes de la communication, conçue comme un outil de diffusion, opérationnalisant une stratégie pensée par les managers. Dans le second, la communication est davantage perçue comme un échange où le lien se compose de multiples dimensions utilitaires mais aussi symboliques. La multiplication des espaces participatifs offre de nombreux exemples du peu d'intérêt accordé par les usagers de ces services aux démarches des organisations relevant des premiers modèles. En quoi une plus grande visibilité des réactions des publics des organisations permet-elle de repenser ces modèles ?

Le numérique a par ailleurs permis la multiplication des métriques associées aux actions des usagers : nombre de visites d'un service en ligne, de dépôts sur un espace de stockage, nombre de clics sur une publicité, de commentaires, partages ou votes pour un contenu, nombre d'accès à un espace ou un document. Si ces métriques sont appréciées des gestionnaires habitués à calculer des retours sur investissement et à mesurer l'efficacité des actions menées par des organisations, elles soulèvent de nouvelles questions concernant l'intelligibilité de ces métriques et plus profondément sur les critères par lesquels évaluer la communication. Les démarches communicationnelles peuvent-elles (ou doivent-elles) être intégralement encadrées par des mesures d'efficacité ? Sur quels critères fonder ces mesures ? Enfin, la communication se voit souvent taxée de velléités manipulatoires. La traçabilité permise par le numérique ne fait que renforcer cette crainte : crainte de la surveillance systématique de nos faits et gestes, crainte de notre enfermement dans un profil comportemental filtrant notre accès aux informations, crainte d'une intelligence algorithmique prétendant prédire nos envies, crainte de l'invasion des territoires privés par les activités professionnelles ou par les marques, etc. (Arnaud, Merzeau, 2009). Les organisations participent à cette défiance en exigeant toujours davantage de transparence de leurs employés ou de leurs consommateurs. Ces possibilités de traçage soulèvent de nombreux enjeux éthiques pour les communicateurs. Quelle relation de confiance proposer à leurs publics ? Tout ce qui est faisable est-il acceptable ? Quel rôle et influence accorder à la prescription d'une organisation ?

4. **Idéologie technicienne, effervescence des métiers et déficit de reconnaissance**

Les auteurs de ce numéro ont permis de mettre en lumière plusieurs éléments de réponse à cet ensemble d'interrogations.

Un premier apport concerne la prise de recul sur l'éclosion de nombreux nouveaux métiers regroupés sous l'appellation « de l'internet ». L'étude détaillée de l'un de ces derniers (**Hübner**), l'analyse des référentiels métiers encadrant Internet et plus largement le numérique (**Larroche**), comme la description de l'intégration de compétences numériques dans les diplômes classiques en communication (**Bobin, Vidalenc**) témoignent de la mobilisation de nombreuses fonctions classiques de la communication. Il est donc davantage question de transpositions sur Internet des métiers traditionnels. Les compétences habituellement attendues, notamment en ce qui concerne la stratégie de communication, l'élaboration des contenus, la convergence des actions, sont déclinées, mais pas révolutionnées, sur un nouveau support : le numérique, aussi libellé Internet ou web ou digital. La focalisation de certains discours ou certaines formations sur les supports apparaît alors risquée face aux enjeux stratégiques posés par la communication.

La profusion de discours encadrant ces métiers peut interroger. Les textes convergent ici aussi pour identifier leur fonction d'attracteurs au sens où l'employait Boltanski (1992) à propos des cadres : le lieu encore suffisamment indéfini pour attirer une réunion d'intérêts et d'acteurs divers cherchant une forme de reconnaissance professionnelle. C'est le cas des professionnels de la communication espérant trouver dans ces dénominations attirant l'attention des organisations les voies d'une reconnaissance jamais totalement acquise. C'est le cas aussi des professionnels du marketing cherchant à asseoir leur conception d'une bonne gestion « d'offre »⁷, elle-même reconnue depuis un temps relativement court (Laufer, 1994). C'est le cas enfin des disciplines informatiques voulant voir dans ces métiers leur dimension plus technique de conception de dispositifs numériques et d'exploitation des informations y circulant.

Cette inflation de discours, outils et techniques incitant les praticiens, professionnels de la communication comme acteurs de l'organisation, à s'adapter perpétuellement, représente à ce titre un deuxième apport des contributions. Il peut s'agir d'impérieuse nécessité de changer leurs pratiques face aux « nouvelles » fonctions qu'ils doivent remplir, au « nouveau » type de société dans lequel ils agissent ou encore aux « nouveaux » liens unissant les praticiens entre eux et avec

7 Le cas des partis politiques illustré par Hübner témoigne de la vocation du marketing à considérer comme une offre un ensemble bien plus vaste que les biens et services commerciaux (voir aussi Dacheux, 2001 pour le cas des ONG).

leurs publics, sous l'impulsion du numérique. Ces injonctions relèvent cependant de visions sociétales plus invoquées que sérieusement définies (**Errecart, Piment**). Dans tous les cas, cette profusion oriente l'attention vers le suivi de questions opérationnelles aux dépens de questions stratégiques (Stenger, 2014). Elles paraissent alors davantage le fruit d'une instrumentalisation des imaginaires (Flichy, 1995) associés à la technologie et détournent d'une pourtant nécessaire prise de recul sur l'intérêt d'intégrer les outils qui en découlent (**Grignon, Piment**). Est ainsi passée sous silence une emprise de la logique technicienne dénoncée par Ellul (1977), qui s'étend toujours davantage, parfois au-delà de toute logique ou performance concrète. La lecture en miroir de ces textes ne peut en effet manquer d'évoquer la sacralisation de la technique qu'Ellul distingue derrière les logiques à l'œuvre dans la société et particulièrement dans le monde du travail. Les outils techniques et les discours évangélistes de ces compagnies illustrent ce « sacré transféré à la technique » (Ellul, 1982, p.59) qui confère son efficacité au système technicien et dont l'idéologie gestionnaire ne semble constituer que l'un des ersatz. L'histoire des innovations technologiques en organisations souligne pourtant les temporalités longues nécessaires pour qu'elles se révèlent productives (Bernoux, 2014) et démontrerait empiriquement la nécessité de conserver un regard critique sur cette quête de technicisation.

Une troisième dimension transversale aux textes concerne la généralisation de la porosité de la fonction communication au sein des organisations. La tension se trouve effectivement intensifiée entre la potentielle mise en visibilité des activités ou discours de tout membre de l'organisation et la concentration des enjeux communicationnels au sein de postes ou services dédiés. L'une des conséquences les plus directes concerne la pertinence de moins en moins évidente de la distinction entre des communications tournées vers l'interne ou l'externe. Diversité des auteurs des prises de parole associables à l'organisation comme diversité de leurs publics potentiels argumentent en défaveur des perspectives fonctionnalistes appliquées à la communication, tout comme de l'espoir d'une relation contrôlable par l'organisation. Cette corrélation de plus en plus fine entre communication organisante et organisation communicante démontre au contraire la nécessité d'une perspective relationnelle plaçant l'organisation au sein de la société, pour comprendre la communication des organisations (Yates, 2015). Face à ces enjeux, comment penser la professionnalisation au-delà d'une adaptation au flux incessant de nouveaux services ou buzzwords, mais en fonction d'attitudes et compétences pour les communicateurs (**Larroche, Bobin, Vidalenc, Parrini-Alemanno, Moreau**) ? Les auteurs abordent une grande variété de domaines : manières réalistes d'aborder la relation aux publics, rigueur méthodologique dans leur identification, dans l'établissement des objectifs de relation à nouer avec eux, des supports par lesquels entrer en contact, dans la création d'une représentation de l'organisation et de contenus en découlant, dans l'établissement des critères par lesquels évaluer la

qualité de la relation ainsi nouée, métrologie, techniques rédactionnelles. Ajoutons que les représentations du rôle de la communication relevant d'une vision « balistique » très diffusionniste demeurent fortement partagées au sein des organisations. La reconnaissance de l'apport des manières relationnistes d'envisager la communication ne va donc pas de soi. Ces contributions soulèvent par conséquent la nécessité d'intégrer à la formation des communicateurs une dimension réflexive sur leurs méthodes et outils, afin de les doter des moyens d'argumenter en faveur d'une reconnaissance de leur valeur propre face aux professions suscitées.

Ce numéro s'organise autour de ces axes transversaux. Il regroupe dans un premier temps les textes analysant comment le communicateur se trouve bousculé par le numérique et dans un second ceux soulevant la question des compétences à transmettre.

5. Un communicateur bousculé par le numérique

Dans un texte éclairant portant sur « L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments. L'exemple de Google Analytics », Thomas Grignon interroge le rôle des logiciels de surveillance de l'Internet, à travers le cas de Google Analytics, dans la redéfinition des professions de la communication et l'institutionnalisation progressive de savoirs, de savoir-lire et de savoir-faire. La thèse de l'auteur consiste à avancer qu'à travers ces « équipements de l'expertise » devenus des auxiliaires indispensables des communicateurs, Google opère une emprise sur leur processus de professionnalisation. En effet, à travers un dispositif d'analyse statistique à la neutralité régulièrement revendiquée, la firme dessine en fait un parcours vers l'exemplarité médiatique. Elle guide son utilisateur dans l'amélioration continue de sa production. L'utilisateur est sommé de passer « d'une tactique instinctive à une stratégie qui s'appuie sur des données ». Thomas Grignon montre ainsi que derrière les valeurs quantitatives qu'il affiche (et qui dissimulent partiellement sa valeur qualitative), Google Analytics énonce finalement une vision du web et de la communication. Celle-ci repose sur l'amélioration continue de « l'expérience de navigation » et du « confort de l'utilisateur » mais aussi sur la recherche permanente d'amélioration des performances renvoyées par les métriques. Ainsi, cet instrument de métrologie du Web contribue à la définition et à la promotion de normes et de valeurs qui influent potentiellement sur la manière dont les professionnels évaluent et conçoivent un site web.

Pour démontrer sa thèse, l'auteur propose une analyse sémio-communicationnelle de Google Analytics afin de rendre compte de la diversité des prises que se donnent ses concepteurs sur la circulation des savoirs, compétences et valeurs dans les mondes professionnels de la communication : « en développant, aux côtés des autres grands industriels du web, une panoplie toujours plus dense de services qui connaissent un succès considérable auprès des communicants (Analytics, Adwords,

Adsense, Gmail, Drive...) [...], la firme consolide son emprise sur le processus de professionnalisation ».

Amaia Errecart s'intéresse à l'essor d'un nouveau métier de la communication, les « évangélistes », dans son article portant sur « Communication et numérique : entre métiers émergents et discours circulants. Le cas du secteur des télécommunications ». À travers l'étude de la mise en discours de ce nouveau métier de la communication, l'auteure analyse la prégnance du registre religieux qui se fait jour autour du numérique. Elle interroge les imaginaires et les conceptions de la communication qu'il sous-tend.

Cette analyse originale montre que la récurrence du terme « évangéliste » participe de la construction d'une véritable rhétorique messianique autour du numérique, laquelle relève d'une conception de la technique comme enchantement.

Pour cela l'auteure analyse les discours d'escorte autour du numérique de deux entreprises françaises de télécommunications, Orange et Bouygues Telecom. Ceci lui permet de repérer l'apparition de cette nouvelle fonction de communicateur dans ce secteur, les enjeux associés à sa professionnalisation, et la construction d'une identité professionnelle attachée à ce nouveau métier à travers les logiques d'*ethos* auxquelles il donne lieu.

En effet, l'exploration des logiques d'*ethos* messianiques entourant le métier d'évangéliste révèle que le recours à la catégorie de l'expertise, à des fins de légitimation professionnelle, entre en dissonance avec la « présupposition d'égalité » attachée à l'Internet : « Alors même que les discours véhiculent l'idée d'un outil capable d'aplanir toute différence en termes de compétences techniques et d'interactions s'établissant sur une base formelle d'égalité, la hiérarchisation n'en est toutefois pas absente ; elle participe de la construction d'un *ethos* professionnel et en sert de caution », précise l'auteure.

Lena Alexandra Hübner propose, dans son article « L'« animateur de communauté politique ». Faits, réflexions et hypothèses », de se pencher sur la fonction très prisée d'animateur de communauté dans le contexte politique. En se référant aux rôles historiques des modérateurs de forums en ligne et à l'instrumentalisation de la gestion de communauté théorisée par le marketing, elle interroge le rôle de médiateur que cet acteur est censé assumer avec les internautes, entre eux et avec les partis politiques. Au-delà d'une promotion du métier idéalisant les liens égalitaires, elle souligne comment les styles d'animation sur les réseaux socionumériques vont directement influencer l'émergence de débats délibératifs, tels que définis par Manin. Elle réaffirme les rapports de force demeurant entre partis et internautes quant aux cadrages des interventions et aux légitimités des prises de parole. La notion traditionnelle de gatekeeper apparaît alors toujours autant d'actualité pour analyser la relation triangulaire entre l'animateur, le parti et les internautes, et l'auteure en propose une actualisation prenant en considération les particularités sociotechniques des réseaux socionumériques. En effet, ces derniers ne constituent

pas des espaces initialement fondés pour abriter des débats politiques. La culture participative qui y est encouragée rend aussi stratégique la définition de ce qui est dicible ou non. Cette culture, combinée aux fonctionnalités facilitant énormément la participation, ne va pas non plus sans provoquer de tensions entre les internautes participant et les stratégies de partis voyant dans ces espaces davantage des supports de diffusion que de dialogue. Pivot essentiel des échanges sur les pages Facebook des partis, les animateurs observés par l'auteure se trouvent dès lors confrontés à des logiques en grande partie contradictoires qu'ils doivent tenter de concilier : culture communicationnelle unilatérale des partis, liberté de tons et variété des qualités d'intervention des internautes, rôle d'interface avec les publics et de remontée de l'information en décalage avec le niveau de responsabilité accordé au sein de l'organisation. Au final, Lena Alexandra Hübner livre une nouvelle preuve du rôle charnière de l'animation de communauté, souvent cantonnée à une fonction subalterne et peu décisionnelle en pratique, alors qu'elle remplit une fonction centrale dans la définition et l'acceptation d'une relation entre une organisation et ses publics.

À travers son article « Modèle communicationnel d'un réseau socionumérique d'entreprise », Hélène Piment propose une minutieuse analyse sémiologique d'un cas d'implémentation de réseau socionumérique d'entreprise. Elle lui permet de mettre à jour les imaginaires sociotechniques l'accompagnant et leur décalage avec la forme effective que prend le dispositif. Pour cela, elle s'intéresse aux discours de l'éditeur du logiciel et de ses promoteurs afin de les comparer aux fonctionnalités du dispositif. Une mise en perspective de pages web types de Facebook, du dispositif tel que proposé par l'éditeur et du dispositif tel qu'implémenté dans l'organisation, fournit le matériau permettant d'illustrer ces comparaisons. L'auteure remarque que si le modèle de Facebook est convoqué au premier abord, laissant envisager la possibilité pour les employés de mobiliser des compétences communicationnelles forgées en dehors de leur cadre professionnel, les modalités communicationnelles du dispositif final s'en éloignent fortement. C'est notamment toute la dimension relationnelle qui a été abandonnée au profit de la seule exposition de soi. Une ambivalence des commanditaires pointe ici puisque ces derniers craignent que leur dispositif se révèle trop social. L'injonction à participer, très présente dans les trois dispositifs comparés, illustre aussi le décalage entre le caractère volontaire de la participation de l'individu charrié par les discours de promotion et le cadrage très contraignant opéré par les dispositifs. Enfin, l'auteure voit une contradiction entre la volonté de knowledge management justifiant l'implémentation du service et les fonctionnalités de présentation de soi qui ressortent principalement. Ses conclusions s'avèrent très critiques : en pratique, le dispositif ne sert ni la construction d'un savoir collectif, ni la reconnaissance des employés plutôt encouragés à devenir des experts de leur mise en visibilité qu'à témoigner de leur expertise professionnelle.

6. Quelles compétences à transmettre ?

Valérie Larroche livre une très utile contribution pour s'affranchir de l'effervescence des discours entourant les nouveaux métiers associés au numérique dans son article « Community management et métiers émergents du numérique. Une analyse des représentations par l'étude des référentiels du marketing et de la communication ». Elle se livre pour cela à une rigoureuse démarche analytique appliquée à plusieurs référentiels métiers en communication et marketing. Son objectif, atteint, est de mettre à jour les fonctions communicationnelles sous-entendues par ces postes, au-delà de la variété des dénominations de métiers émergeant. Elle identifie par la même occasion les représentations qui leur sont associées de manière plus ou moins consciente. L'article permet de redonner une vision à long terme des positions des recruteurs en termes de compétences communicationnelles convoquées et de positions stratégiques accordées. Il permet d'identifier les demandes de légitimité contenues dans les formulations des métiers par les différents acteurs les représentant. Ces résultats constituent notamment une précieuse grille d'analyse pour qui cherche à enquêter sur la réalité de l'actualisation de ces fonctions dans différents contextes organisationnels. Valérie Larroche confirme la prégnance de l'idéologie marketing, déjà régulièrement identifiée dans la définition des fonctions et niveau de responsabilité des métiers de la communication et ici confortée par les conceptions techniques des métiers. Celle-ci comporte pourtant une contradiction fondamentale entre un vocabulaire convoquant l'imaginaire de la relation et des objectifs de diffusion contrôlée et reproductible des discours de l'organisation. Elle apparaît donc en décalage avec la revendication de rôles stratégiques qui justifieraient une position bien plus indépendante de ces métiers dans l'organigramme organisationnel, pour permettre une véritable orientation vers la relation avec les différents publics. Deux rôles apparaissent ainsi cruciaux : celui de veilleur capable d'identifier toute information susceptible d'avoir une influence sur l'exercice de l'organisation et d'en tirer des recommandations ; celui d'établissement concret d'une relation avec ses publics. La focalisation sur le cas du community management permet d'illustrer en détail cette tension amenant à des attentes difficilement conciliables qui pèsent sur la stabilisation d'une définition du métier malgré la stabilité des rôles communicationnels identifiés.

Laurent Bobin et Isabelle Vidalenc proposent un retour d'expérience sur la démarche qui a conduit à « Développer l'approche par compétences dans la réforme 2013 du programme du DUT Communication des organisations ». La création d'un référentiel de compétences traduit l'importance prise par la logique de compétences comme passerelle entre les communautés universitaires et professionnelles. Il s'agissait en effet de clarifier le domaine professionnel couvert par la formation pour les différents acteurs en jeu (futurs employeurs, candidats, famille). Ainsi, la réforme a eu comme enjeu principal de « faire reconnaître l'intégration d'Internet

dans ce DUT ». Pourtant, les auteurs constatent également que l'identification des compétences nécessaires aux fonctions liées à Internet est loin d'être évidente. Pour répondre à cet enjeu, ils proposent d'utiliser une méthodologie originale à travers l'utilisation d'entretiens d'explicitation, selon la méthode de Vermersch. Celle-ci sera alors très utile pour faire émerger des compétences, valider les savoirs et savoir-être ajoutés dans les modules du nouveau programme sur la base des savoir-faire listés dans le référentiel de compétences. À travers cette expérience, apparaît en toile de fond la difficulté à harmoniser les transformations opérées dans les formations : libellés de métiers diversifiés, niveau de description des compétences, multiplication des référentiels de compétences. L'article présente ainsi un exemple concret de comment une formation à la communication a du évoluer afin de mieux répondre à son objectif d'insertion professionnelle des étudiants.

Sylvie Parrini-Alemanno, dans un article intitulé « La communication organisationnelle et numérique : formation en mutation, profession en construction » s'interroge sur la problématique de la construction des compétences du groupe professionnel des communicateurs. L'analyse d'un dispositif d'apprentissage universitaire au niveau master en communication (à travers le cas du Master en communication à l'Université de Nice Sophia Antipolis) conduit à faire l'hypothèse du primat du terrain, sur le savoir académique, dans la formation des compétences spécifiques à la communication des organisations. Pour répondre à cette problématique, l'auteure s'appuie sur les récentes études en SIC concernant la professionnalisation et les compétences communicationnelles afférentes ainsi que les apports de la sociologie des groupes professionnels pour redéfinir ce « groupe professionnel » des communicateurs dont la définition est fortement soumise aux mutations organisationnelles dues pour partie au numérique. Des questionnaires et entretiens passés auprès des étudiants et des professionnels attachés à cette formation, l'auteure propose trois conclusions provisoires. Il ressort ainsi que l'expérience de terrain par l'apprentissage est perçue comme essentielle. La réflexion à partir des enseignements ne peut prendre corps qu'au contact direct avec un communicant en activité. De même, l'utilisation des outils numériques est attendue soit pour compenser le manque de connaissance des tuteurs soit pour autonomiser l'étudiant sur une tâche précise de réalisation numérique. Quant à l'aspect stratégique en communication, il ne s'acquiert qu'auprès des professionnels selon les étudiants. Ces éléments font apparaître que le potentiel de formation du terrain est survalorisé par les étudiants, les professionnels et d'une certaine façon le dispositif d'apprentissage tout entier. Ainsi, comme le montre Sylvie Parrini-Alemanno, « la connaissance et la maîtrise de la place de la communication dans les organisations (pendant l'apprentissage), la stabilisation du point de vue théorique autrement dit le point de vue préalable de l'utilité et l'efficacité de la communication (pendant les cours) et l'anticipation stratégique des actions et constructions communicationnelles (la créativité issue des relations entre les étudiants et les

professionnels) fondent l'apprentissage du métier de communicant ». Par contre, comme le reconnaît l'auteur, le destin du groupe professionnel des communicateurs reste encore en suspens, plus proche d'un groupe de métiers de la communication.

C'est en définitive à une manière radicalement alternative d'envisager la professionnalisation que nous invite Antoine Moreau, en s'interrogeant sur « Un art de l'information et de la communication ? » pour un émergent *homo ludens*. Prenant à contre-pied la rationalité instrumentale proposée dans la plupart des formations et manuels, il plaide en faveur d'une contre-méthode inspirée de Paul Feyerabend. Et si la communication, démarche organisationnelle hautement soumise à la relation nouée avec ses publics, gagnait à être davantage abordée comme un métier d'art que comme une science positive ? L'auteur propose de tracer les lignes d'une approche créative entre sensible et sensé, qui ne sacrifie rien à la rigueur. Celle-ci repose sur une double requalification : la définition des métiers et les rapports entre amateurs et professionnels. Pour Antoine Moreau, la difficile professionnalisation des communicateurs est ontologique : « le métier est un problème pour l'art », qui se révèle moins dans des savoir-faire que dans l'interrogation de ces derniers. La distinction entre l'objet technique « métier » et les rapports conflictuels qu'il entretient avec le métier pris comme un savoir-faire souligne cette différence dans les attentes que l'on peut avoir d'un praticien. Ce dernier ne gagnera d'ailleurs pas nécessairement en utilité sociale en se professionnalisant car « ce sont des professionnels qui ont construit le Titanic, et des amateurs l'Arche de Noé ». La tentative de rationalisation accompagnant la professionnalisation ne doit pas faire oublier que ce sont bien ces pratiques amateurs qui garantissent l'efficacité en contexte, en corrigeant souvent le cadrage préalable des professionnels. L'exemple d'une démarche complexe et hautement interactive comme le transmédia sert à l'auteur d'illustration du bien-fondé de sa proposition et permet de bien mettre en lumière la dimension collective de toute forme de communication, qui ne pourra se réduire à une procédure instrumentale sans être irrémédiablement dénaturée.

La vocation du RESIPROC consiste à construire une compréhension fine de la professionnalisation des communicateurs, notamment par le biais de relations constructives avec les milieux professionnels. C'est pourquoi nous sommes particulièrement heureux de pouvoir ajouter à ce dossier scientifique deux contributions rédigées à quatre mains par un praticien et un chercheur. La première, issue d'un entretien entre Sandrine Roginsky et Aurélie Valtat, aborde la question de la diffusion des connaissances scientifiques hors des cadres académiques. Responsable de la communication digitale au Conseil de l'Union européenne, Aurélie Valtat évoque les contenus qui l'intéresseraient et les formats sous lesquels elle les préférerait. La conscience des bénéfices mutuels est bien présente, mais les enjeux de traduction des connaissances produites sans les « mutiler », terme employé par Morin comme inverse de la complexité, demeurent difficiles à dépasser. De manière plus optimiste, David Gracia et Alexandre Coutant décrivent

la démarche qui a poussé la web-agency Publika à faire appel à des chercheurs en sciences sociales pour répondre à leurs problématiques de conception. David Gracia, Chef de projet webmarketing en poste au moment de la réalisation de l'étude, décrit le type d'intervention fourni auprès de leurs clients à travers ce cas, afin d'identifier les situations où une approche académique leur est apparue nécessaire. Alexandre Coutant, responsable des interventions du laboratoire, intervient aux passages qui lui apparaissent charnières dans l'établissement d'une relation mutuellement profitable.

Bibliographie

- Arnaud, M. et Merzeau, L. (dir.) (2009). Traçabilité et réseaux, *Hermès*, (53).
- Baillargeon, D. et David, M. (dir.) (2013). La professionnalisation des communicateurs. Dynamiques, tensions et vecteurs, *Les cahiers du RESIPROC*, (1).
- Bernoux, P. (2014). *La sociologie des organisations*. Paris, France : Seuil.
- Boltanski, L. (1992). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, France : Éditions de Minuit.
- Champy, F. (2012). *La sociologie des professions*. Paris, France : PUF.
- Coutant, A. (2009). Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés : les difficultés d'accord entre les professionnels de la communication. *Communication & Organisation*, (35), 227-239.
- Dacheux, E. (2001). Étudier le marketing à la lumière de la communication, *L'Année sociologique*, (51), 411-427.
- Almeida, N. (d') et Andonova, Y. (2006). La communication des organisations. Dans S. Olivesi (dir.), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline* (p. 129-143), Grenoble, France : PUG.
- Domenget, J-C. (2013). La visibilité sur Twitter : un enjeu professionnel. Dans N. Pélissier et G. Gallezot (dir.), *Twitter, un monde en tout petit ?* (p. 179-194). Paris, France : L'Harmattan.
- Ellul, J. (1977). *Le Système technicien*. Paris, France : Calmann-Lévy.
- Ellul, J. (1982). *Changer de révolution. L'Inéluctable Prolétariat*. Paris, France : Seuil.
- Flichy, P. (1995). *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales - vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Paris, France : La Découverte.

- Fourrier, C., Lépine, V. et Martin-Juchat, F. (2012). Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication, *Revue internationale de communication sociale et publique*, (6). Repéré à <https://communiquer.revues.org/446>
- Laufer, R. (1994). Marque, marketing et légitimité. Dans J-N. Kapferer et J-C. Thoenig, J-C (dir.), *La marque. Moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie* (p. 355-373). Paris, France : Édiscience International.
- Stenger, T. (2014). Internet e-marketing et e-commerce : histoire, structuration et enjeux. Dans T. Stenger et S. Bourlatiaux-Lajoinie (dir.), *E-marketing et E-commerce. Concepts, Outils, Pratiques*, (p. 11-46). Paris, France : Dunod.
- Yates, S. (2015). Relations publiques et gouvernance participative : une vision partagée du « vivre ensemble »?, *Communiquer*, (15) <http://communiquer.revues.org/1722>. doi : 10.4000/communiquer.1722