AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITE DE METZ
Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Département des Sciences Sociales

LA PROFESSIONNALISATION DU MANAGEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE

L'émergence des directeurs de communication

THESE POUR LE DOCTORAT
EN SOCIOLOGIE

présentée et soutenue
par
Jacques WALTER

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE
LETTRES - METZ -
N° Inv. 1993005L
Cote L/M2 93/2
Loc. Magasin

Directeur de thèse : M. Jean-Yves TREPOS
Professeur de Sociologie à l'Université de Metz

Janvier 1993

Conscient de ce que je leur dois, je remercie tous ceux qui ont contribué à ce travail :

Jean-Yves Trépos, qui m'a ouvert des perspectives stimulantes et a accueilli cette recherche,

Pierre Ravenel, qui m'a conforté dans mes orientations méthodologiques, lors d'échanges amicaux,

André Salm, Directeur, et **Jean-Marie Maillard**, Directeur-adjoint du Centre national de la fonction publique territoriale d'Alsace-Moselle, qui m'ont accordé un précieux soutien logistique,

Michel Seelig, mon ami, qui m'a aidé pour l'impression de ces pages,

Christine, sans qui rien n'eût été possible.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 13

1. DIRECTEUR DE COMMUNICATION : UNE PROFESSION NEUVE, FLOUE ET CONTESTEE 14
   1.1. Les professionnels 14
   1.2. La presse 14
   1.3. Les enquêtes 15
   1.4. Les codificateurs professionnels 15
   1.5. Un effet de mode ? 16

2. PRENDRE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE AU SERIEUX 17
   2.1. Les logiques sociales 17
   2.2. Les communicateurs professionnels 18
      2.2.1. Facteurs lourds et conjoncturels 19
      2.2.2. Emergence des professions 20

3. PRENDRE LES DIRCOMS AU SERIEUX 22
   3.1. Directeurs de communication 22
   3.2. Quelle posture théorique ? 23

4. PROFESSION ET PROFESSIONNALISATION 24
   4.1. Perspective sémantique et historique 25
      4.1.1. Profession, un mot valorisant 25
      4.1.2. Perspective historique 26
      4.1.3. Succès de la professionnalisation 28
   4.2. Perspective fonctionnaliste 30
      4.2.1. La loi Taft Hartley 30
      4.2.2. Les critères d'une profession 31
      4.2.3. Limites 32
   4.3. Perspective interactionniste 33
      4.3.1. Une frontière en mouvement 34
      4.3.2. Des frontières internes ? 36

5. LE FLOU PRODUCTIF 39
   5.1. Illusion naturaliste et technique 39
   5.2. Histoire et lieu-dit 40
      5.2.1. Histoire 40
      5.2.1. Lieu-dit 41

5.3. Professionnels paradigmatiques et flou productif....41
5.3.1. Professionnels paradigmatiques....41
5.3.2. Flou productif....42

6. CONSTRUCTION DE LA COMPETENCE....44
6.1. Sociologie des compétences....44
6.2. Accord justifié sur la compétence....46
6.2.1. Axiomatique et types d'accords....46
6.2.2. Mondes communs, dénonciations et compromis....48
6.3. Composantes de la compétence....49
6.3.1. Sens pratique....49
6.3.2. Modes d'apprentissage....50
6.3.3. Pérennité de la compétence ?....51
6.4. Les paradoxes de l'innovation....52

7. MANIFESTATION DE LA COMPETENCE....53
7.1. Argumentation de la compétence....54
7.2. Construction des publics....55
7.3. Médiatisation....56
7.4. Expertise et déprofessionnalisation....57
7.5. Reconnaisance locale ou nationale ?....58

8. ORGANISATION DE L'ANALYSE....59
8.1. Archéologie du champ et transformation des professions de relations publiques....59
8.2. Les modélisations de la compétence à diriger la communication....60
8.3. Dircom : le lieu-dit....61

PREMIERE PARTIE

ARCHEOLOGIE DU CHAMP ET TRANSFORMATION DES PROFESSIONS DE RELATIONS PUBLIQUES....62

1. LES CODES, INDICATEURS DE TRANSFORMATION....63
1.1. Fonctions des codes....63
1.2. Canevas d'exploitation....65
1.2.1. Le contexte du code....65
1.2.2. L'énoncé des règles déontologiques et professionnelles....66
1.3. Corpus....67

2. LES GENERALISTES EN RELATIONS PUBLIQUES....68
2.1. Emergence du modèle....69
2.1.1. Implantation en France....70
2.1.2. Légende des pères fondateurs et légitimation....71

2.2. Conseiller en relations publiques.....74
2.2.1. Le modèle de base.....75
2.2.2. Officialisation.....81
2.2.3. Grandeur et limites du modèle.....82
2.3. Le passage à la communication.....94
2.3.1. Professionnel de la politique de communication.....95
2.3.2. Communication interne et communication globale.....100
2.3.3. Image de l'entreprise et communication institutionnelle.....103
2.4. Professionnel du management de l'information et de la communication.....109
2.4.1. Professionnel de la politique d'information et de communication.....110
2.4.2. Responsable de relations publiques : directeur de communication ?.....121

3. LES ATTACHES DE PRESSE.....125
3.1. Un modèle original difficile à dégager.....127
3.2. Information, communication et nature marchande.....129
3.2.1. Technique de l'information et image globale.....129
3.2.2. Professionnel de la communication.....134
3.2.3. Tensions dans le modèle.....135
3.3. Déprofessionnalisation et dénonciation du modèle dircom.....141
3.3.1. Indicateurs de déprofessionnalisation.....141
3.3.2. Dénonciation du modèle dircom.....144
3.3.3. Ressourcement en légitimité : l'information.....145

4. LES JOURNALISTES D'ENTREPRISE.....150
4.1. La carte n'est pas le territoire.....151
4.2. Professionnalisation dans le cadre des relations publiques.....154
4.2.1. Importance de la professionnalisation.....154
4.2.2. Responsable de l'information et de la communication.....155
4.2.3. Limites de l'alliance journalisme et relations publiques.....157
4.3. Le communicant d'entreprise.....158
4.3.1. Compétences journalistiques et communication.....159
4.3.2. Interprofession.....160
4.3.3. Tensions au sein d'un ensemble flou.....162
4.3.4. Le modèle du communicant.....168
4.3.5. Contrer une image négative.....176

DEUXIEME PARTIE

LES MODELISATIONS DE LA COMPETENCE A DIRIGER LA COMMUNICATION

.....183

1. LES ENQUÊTES.....182
1.1. Enquêtes statistiques et monographies.....183

1.2. Mise en chiffres et mise en scène.....184
1.2.1. Un objet exemplaire dans le dispositif argumentatif.....185
1.2.2. La tentation de la synthèse.....185
1.2.3. Un révélateur des tensions entre les natures.....186
1.3. Le corpus.....187

2. QUELS TITRES POUR QUELLES ATTRIBUTIONS ?.....189
2.1. Transition en douceur : professionnel et responsable en communication.....191
2.2. Une position défensive à l'égard du modèle dircoms.....193
2.2.1. Une appellation fragilisée.....194
2.2.2. Foi en la tradition et argument de mauvaise foi.....195
2.2.3. Prospective : le dircom, sans le titre.....198
2.3. Responsable de communication, nouvelle fonction ?.....199
2.4. Le transfert responsable/directeur.....201
2.5. Dircom, l'évidence.....204
2.5.1. Un néologisme sans frontière.....204
2.5.2. Reconnaissance par la formation.....208
2.5.3. Pénétration dans le secteur des relations publiques.....209

3. LA COMPETENCE A QUEL TITRE ?.....213
3.1. Sexe : la question de la féminisation.....213
3.1.1. Les professionnels au bas du tableau.....214
3.1.2. Femmes, dircoms : le grandissement.....215
3.1.3. L'envers de la médaille.....218
3.2. Age : profession jeune, profession de jeunes ?.....220
3.2.1. Effets de génération.....220
3.2.2. Jeunesse relative.....222
3.2.3. Même si les structures priment, l'âge classe.....223
3.3. Formation : communiquer et/ou diriger ?.....224
3.3.1. Elévation de la formation et limites de la spécialisation.....226
3.3.2. Dircom : généraliste ou spécialiste ?.....228
3.3.3. Modélisation des filières par des centres de formation.....234
3.3.4. Renforcement du discours critique et de la formation continue.....241
3.4. Cursus professionnel : la compétence par une autre profession ?.....245
3.4.1. Stabilité pour un statut collectif.....245
3.4.2. Cohérence : communication plus marketing.....246
3.4.3. Cohérence : communication, journalisme et politique.....247
3.4.4. Dénonciation de la mobilité.....249

4. LA COMPETENCE EN ACTION.....251
4.1. Interrogations sur les compétences techniques des relations publiques.....252
4.2. Centralisation : inclusion maximale et hiérarchisation des activités.....255
4.3. La stratégie, une différence fragile.....257
4.3.1. Quel pouvoir ?.....257
4.3.2. Les bastions de la stratégie d'image.....259

4.4. La technique malgré tout....261
4.4.1. La concurrence avec les spécialistes....262
4.4.2. Les contraintes structurelles....263
4.5. L'évaluation : rendre la compétence incontestable....264
4.5.1. Des techniques classiques....265
4.5.2. Commanditaires d'abord....266
4.5.3. Auto-évaluation et effet de champ....268
4.6. Les relations dangereuses....269
4.6.1. Dircom et DRH : un fauteuil pour deux ?....269
4.6.2. Dircom et journalistes : les compétences à fabriquer l'information....277
4.7. Discrétion sur la déontologie....289

5. REPRESENTATION SYMBOLIQUE ET AVENIR....290
5.1. Image de soi....291
5.1.1. Qualités....291
5.1.2. Rôles....293
5.1.3. Symboles....294
5.2. Image de l'avenir de la profession....297
5.2.1. Evolution des structures....297
5.2.2. Evolution de la communication....301
5.2.3. Evolution de carrière....305

6. LA MODELISATION EXPERTE....311
6.1. Les experts de la modélisation....311
6.1.1. Modélisation incontestée....312
6.1.2. Modélisation contestée....313
6.2. Les manuels d'experts....321
6.2.1. Proximité des relations publiques....322
6.2.2. Argumentation du modèle dircom et effet de champ....324
6.2.3. Conformité....326

TROISIEME PARTIE

DIRCOM : LE LIEU-DIT....330

1. LA PRESSE PROFESSIONNELLE : L'EXPRESSION D'ENTREPRISE....332
1.1. D'une profession à la marque Dircom....333
1.2. Extension du champ d'implantation des dircoms....334
1.2.1. PMI/PME....335
1.2.2. Administration....336
1.2.3. Politique....338
1.2.4. Religion....338
1.2.5. Presse....340
1.3. Participation des autres acteurs au lieu-dit....341
1.3.1. Les présidents....342

1.3.2. De nouveaux métiers....346
1.4. Identité collective et magistère....349
1.4.1. Fonctions du Forum....350
1.4.2. Le dircom, axe de la manifestation....351
1.4.3. Dégager des règles ?....351
1.4.4. Magistère....352
1.5. Diffusion de techniques....353
1.5.1. Diversifier et innover....354
1.5.2. Renouveler....356
1.5.3. Limiter les risques....358
1.5.4. Bénéficier des distinctions....360

2. UNE ASSOCIATION : ENTREPRISES ET MEDIAS....362
2.1. La création....363
2.1.1. Portes ouvertes....364
2.1.2. Association des directeurs de communication....367
2.2. Les conditions d'admission définissent la profession....368
2.2.1. Les critères....368
2.2.2. Rapport à la publicité....370
2.2.3. Généralisation des compatibilités....371
2.3. Définition des objectifs et diffusion du modèle....372
2.4. Une association élitiste ?....374

3. LE TOP-COM ET LES SALONS PROFESSIONNELS....376
3.1. Naissance du salon....377
3.2. Grandeur et conditions d'organisation....379
3.3. Connivence des médias....380
3.4. Un lieu de formation ?....382
3.5. Déplacement des frontières....383
3.6. Réorganisation des salons....385
3.7. Dénonciation des salons....386
3.7.1. Pas assez ou trop ?....387
3.7.2. Une communication insupportable....389

4. L'ENCADREMENT DE LA CONTESTATION....391
4.1. Conversations de salon....392
4.2. L'indicateur du recrutement....393
4.2.1. Ouverture du recrutement....393
4.2.2. Diversification des compétences....395
4.3. Plébiscité par les agenciers....396
4.3.1. Généralisation et confirmation du modèle....397
4.3.2. Prise de pouvoir....399
4.4. Plébiscité par les dirigeants....399
4.4.1. Relation personnelle avec les dirigeants....401
4.4.2. Normalisation....401

4.4.3. Compromis avec d'autres modèles 403

5. UN DEBAT : DEONTOLOGIE ET ETHIQUE 405
5. UN DEBAT : DEONTOLOGIE ET ETHIQUE 405
5.1. Le débat déontologique, symptôme de fragilité 406
5.1.1. Relations avec les patrons 407
5.1.2. Retour de la clause de conscience 409
5.1.3. Des dircoms indésirables 410
5.1.4. Le danger publicitaire 411
5.2. Vers charte une sous l'égide de la morale de l'information 412
5.2.1. Défense par la rhétorique de l'information 416
5.2.2. Légitimation de la communication de marque 416
5.2.3. Recours à la science, au besoin et à l'opinion 417
5.2.4. Critique des anciens et des modernes 419
5.2.5. Quelle information ? 421
5.3. Ceci n'est pas une charte 422
5.3.1. La première déontologie pour tous les dircoms ? 425
5.3.2. Directeur de la communication, porte-parole ? 428
5.3.3. Accueil réservé aux propositions 430

6. STYLISATION ET MISE EN SCENE 431
6.1. Le prix de la communication 431
6.1.1. Le prix du festival de Biarritz 432
6.1.2. Un manque de sélectivité 433
6.1.3. Une consécration civique ? 435
6.2. Dircoms de rêve : dircoms de classe 435
6.2.1. Le grand 437
6.2.2. Le moins grand 438
6.3. Best of Dircom 439
6.3.1. Un produit promotionnel 440
6.3.2. Se différencier des relations publiques 442
6.3.3. Autonomie par rapport au président 442
6.3.4. Contrôler la communication interne 443
6.3.5. Crise : grandeur dans la discrétion 444
6.3.6. Portrait en forme de réfutations 447

7. CONSECRATION ? 448
7.1. Hussonnet, l'envers du dircom 448
7.1.1. Signes de grandeur 449
7.1.2. Le traître 450
7.1.3. Puissance de la communication 451
7.2. Au musée 452
7.3. L'expert 457

CONCLUSION 457

BIBLIOGRAPHIE.....470

ANNEXES.....490

1. ENQUETE SNPIC (1978).....491
1.1. Ancienneté : une grande fidélité à l'entreprise.....491
1.2. Types de formation.....492
1.3. Quel type de formation communication ?.....492

2. ENQUETE AFREP (1986).....493
2.1. Les relations publiques sont synonymes de.....493
2.2. Moyens de contrôle.....493
2.3. Les objectifs R P.....493
2.4. Principal frein au développement de la communication RP.....494
2.5. Principal moteur pour le développement de la communication RP.....494

3. ENQUETE UDA (1988).....495
3.1. Implication dans les différents types de communication.....495
3.2. Typologie des départements.....496
3.3. Cursus professionnel.....496
3.4. Existence d'une stratégie de communication.....497
3.5. Moyens mis en place en communication interne.....498
3.6. Moyens mis en place en communication externe.....499
3.7. Systèmes de mesure utilisés.....500

4. ENQUETE DOUMIC & BOINVILLIERS (1989).....501
4.1. Niveau de formation.....501
4.2. Les multi-diplômés.....502

5. ENQUETE PROGRESS (1989).....503
5.1. Expression de l'identité : communication corporate.....503

6. ENQUETE SCIENCES COM' (1990).....504
6.1. Formation des futurs responsables de communication.....504
6.2. Techniques de la communication interne.....505
6.2. Techniques de la communication externe.....506

7. ENQUETE AFREP (1990).....507
7.1. Quel est votre titre ?.....507
7.2. Courants de la com 90'.....507
7.3. Domaines de responsabilité.....508

8. ENQUETE EXPRESSION D'ENTREPRISE, SOFRES, DESLEGAN/BBDO (1991).....509
8.1. Rôle.....509

9. ENQUETE UDA (1991) 510
9.1. Duo PDG-DG 510
9.2. Tiercé 511

10. ENQUETE EXPRESSION D'ENTREPRISE, CNIT, STRATEUS (1991) 512
10.1. Ce qui est surtout évalué 512
10.2. Qui mène l'enquête 512

INTRODUCTION

De façon communément admise par les observateurs, les analystes ou les experts de la communication, les années quatre-vingt ont vu l'émergence dans les entreprises d'un nouveau groupe professionnel, les directeurs de communication, dont l'abréviation <<dircom>> s'est répandue. Ils aspirent, comme leur dénomination l'indique, à une position dominante sur le plan hiérachique, mais ils engagent aussi une conception de la communication qui serait un des éléments essentiels du management stratégique des entreprises.

Ils occupent le devant de la scène de la communication par des manifestations, comme le Top-Com de Deauville, salon des directeurs de communication, dont les médias rendent compte (Le Monde, Le Figaro, Le Nouvel Observateur, TF 1, France Inter...). D'autre part, la presse spécialisée leur consacre régulièrement des articles (Communication CB News, L'Expression d'Entreprise, Stratégies...).

Cette forte visibilité contraste avec le flou des activités et l'hétérogénéité des membres de ce nouveau groupe professionnel, relevés par de nombreux acteurs ou observateurs de la communication d'entreprise. On est ainsi placé devant une situation paradoxale : les dircoms sont des cadres dirigeants en vue, mais on ne sait pas très bien ce que recouvre cette appellation, qui ne figure pas dans les dictionnaires de la langue française. En outre, l'avenir de ce groupe semble encore incertain, pour certains de ses membres, ou de ses promoteurs, en raison des oppositions rencontrées.

Après avoir présenté plus précisément l'image la plus commune de cette profession (1), on se livrera à un rapide bilan des études réalisées sur la communication d'entreprise et ses professions (2). A partir de ce bilan, on cadrera les implications d'une recherche sur les directeurs de communication, débouchant sur une posture théorique (3).

Elle nécessite un examen des ressources offertes par la sociologie des professions (4), mais aussi de celles dont on dispose pour comprendre le flou qui entoure les directeurs de communication (5). On présentera également les ressources théoriques permettant de comprendre comment le groupe est reconnu par un travail de construction (6) et de manifestation de sa compétence (7). Enfin, on exposera l'organisation de l'analyse (8).

1. DIRECTEUR DE COMMUNICATION : UNE PROFESSION NEUVE, FLOUE ET CONTESTEE

On partira des clichés; en effet, le flou, la nouveauté et la contestation de la profession sont relevés par les directeurs de communication eux-mêmes (**1.1.**), comme par la presse qui leur est destinée (**1.2.**). On retrouve ce constat dans des articles présentant une synthèse d'enquêtes menées à leur sujet, ou encore dans des études critiques (**1.3.**). Même les <<codificateurs professionnels>> ne semblent pas échapper à la règle (**1.4.**). On peut alors se demander si cette situation ne proviendrait pas du fait que les dircoms sont tout simplement les produits d'une mode ? (**1.5.**).

1.1. Les professionnels

Des directeurs se présentent volontiers comme membres d'une nouvelle profession. C'est-à-dire qu'ils se veulent différents du groupe des professionnels de relations publiques. Par exemple, Thierry Lefébure, ancien directeur de la communication de Roussel Uclaf et fondateur d'Entreprises et média (<<Association des directeurs de communication>> comme le précise son sous-titre), interrogé sur l'évolution du dircom, estime que <<comme tout métier nouveau, tout est possible à condition de bien définir les règles du jeu et les objectifs que l'on poursuit.>> (PROGRESS 1989, p. 71); cette déclaration montre aussi que la définition de la profession n'est pas complétement stabilisée.

1.2. La presse

La presse reprend souvent ce constat. C'est le cas dans un numéro spécial des Echos consacré à la communication d'entreprise : <<Qu'est-ce qu'un dircom aujourd'hui ? Le super attaché de presse du président chargé de le promouvoir dans les médias ? ou bien l'homme-orchestre des techniques et moyens de communication ?>> (FALCONNET 1990, p. 15). La forte présence des grands dircoms dans les manifestations dédiées à la communication d'entreprise ne suffit pas à dissiper le flou. Ainsi, dans la même livraison, un autre journaliste estime <<que cette profession a bien du mal à obtenir la reconnaissance qu'elle mérite et le statut qu'elle souhaite. Trop de non-professionnels exercent sans conviction ni talent ce métier fondamental aux contours aussi flous qu'imprécis. Et ce n'est pas la mode des dircoms vedettes qui va changer cet état de fait.>> (THIBOUMERY 1990, p. 5)

On retrouve les incertitudes de la délimitation de la fonction, dans certaines revues se voulant plus <<analytiques>>, comme Médiaspouvoirs. En témoigne cet extrait d'un article

de Serge Guérin (par ailleurs journaliste à L'Echo de la Presse), le premier consacré par la revue aux directeurs de communication : ils <<font encore face à des conflits de compétences, de répartition de territoire, qui sont autant d'indices d'une profession jeune cherchant ses marques.>> (GUERIN 1990, p. 75). Dans une livraison ultérieure, Maud Tixier, directrice de l'Observatoire de la communication de l'ESSEC, juge que <<cette profession neuve reste néanmoins instable, le profil exigé encore peu défini, les débouchés mal assurés>> (TIXIER 1991, p. 55).

1.3. Les enquêtes

Plusieurs enquêtes, émanant de lieux qui travaillent à la promotion de la communication d'entreprise et de ses acteurs, comme l'Union des annonceurs ou le cabinet de recrutement Progress, tentent de cerner les contours de cette profession afin d'en fournir une définition plus précise (UDA 1988, PROGRESS 1989...). Elles aussi mettent souvent en évidence son caractère encore disparate, qui aboutit parfois à des classements internes, par exemple entre dircoms, <<diresps>>, <<respcoms>>... (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989). Cette situation est caractéristique d'un flottement. Ces enquêtes relèvent également que la profession est investie par des agents de différents secteurs, dont celui des relations publiques, du journalisme, mais aussi du marketing, de la gestion ou des ressources humaines. L'origine des membres du groupe paraît donc hétérogène, et semble entraîner des conceptions différentes de la délimitation des compétences.

1.4. Les codificateurs professionnels

Les productions des professionnels de la codification ou de l'emploi reflètent aussi une certaine confusion. Ainsi, en 1982, dans la section <<Les emplois de relations publiques>>, le Répertoire des emplois français décrit l'emploi-type de <<responsable de l'information et de la communication>>. Il signale comme autre appellation possible celle de <<directeur de la communication>>, suivie de onze autres, allant de <<journaliste>> à <<chargé des relations avec les consommateurs>> (CEREQ 1990, p. 95). Ici, cette profession ne se distingue pas d'un ensemble hétérogène, alors même que les directeurs de communication se veulent différents des directeurs des relations publiques.

En revanche en 1990, l'APEC décrit pour la première fois le poste de directeur de communication dans une <<Fiche marché>> (APEC 1990), qui intègre l'évolution de la fonction communication, en s'inspirant largement des positions d'Entreprises et médias. Cependant, ces dernières ne font pas nécessairement l'unanimité, auprès de ceux qui dirigent la communication d'une entreprise. De plus, une récente brochure de l'APEC (APEC

1992), consacrée aux métiers de la communication, revient pour partie à des caractéristiques des métiers de relations publiques.

En fait, on ne peut se satisfaire des synthèses opérées par les codificateurs professionnels, car il existe des débats sur la profession, ou la fonction, de directeur, ainsi que des contestations, émanant de professionnels de l'information (articles et ouvrages de journalistes, comme C'est la faute aux médias d'Yves Mamou), de la communication (positions d'associations professionnelles comme l'Union nationale des attachés de presse professionnels de la communication) ou d'autres directeurs (directeurs des ressources humaines en particulier). D'ailleurs la situation est si incertaine que, dans le bilan sur la communication dressé par Les Echos, un journaliste peut écrire, <<sans vouloir faire de la prospective trop avancée ni préjuger de l'avenir de la profession [...] certains lui voient un formidable développement, d'autres une complète disparition>> (FALCONNET 1990, p. 15).

1.5. Un effet de mode ?

Les directeurs de communication seraient-ils alors simplement le produit d'un engouement pour la communication ?

En effet, on constate une généralisation : la majorité des grandes entreprises, y compris de plus en plus de PME, tiennent la communication pour un maillon essentiel de leur gestion et de leur développement. Elle serait un élément clef de leur stratégie.

Bien souvent, les acteurs, spécialistes, experts ou professionnels de la communication (on reviendra sur ces dénominations), sont regroupés dans un service spécifique dont le directeur est proche des dirigeants ou du PDG (les dirigeants se considérent d'ailleurs eux aussi de plus en plus comme des <<communicateurs>>).

Semble donc apparaître un consensus sur le fait qu'il faille communiquer, dans, et à l'extérieur de l'entreprise, comme il ressort des productions évoquées précédemment, qui toutes, il est vrai, participent directement à la construction du champ professionnel. D'ailleurs, la communication constitue un grand marché éditorial; on est inondé de publications d'experts, sous forme de manuels ou de guides, proches du livre de recettes (par exemple, une librairie spécialisée a réalisé un répertoire de trois cent livres sur la communication d'entreprise qui en donne un bon aperçu - TEKHNE 1991). En fait, on est en présence d'un phénomène social de grande ampleur. Dans un premier temps, on peut examiner en quoi des ressources plus scientifiques, centrées sur la communication, permettent de dépasser cette approche à dominante pratique ou descriptive.

2. PRENDRE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE AU SERIEUX

Certains travaux en sciences de l'information et de la communication, mais aussi en sciences politiques, prennent le phénomène de la communication d'entreprise au sérieux en poursuivant notamment l'objectif de dégager les <<logiques sociales>>, expliquant le succès de la communication (**2.1.**) et des <<communicateurs>> (**2.2.**).

2.1. Les logiques sociales

On dispose d'un certain nombre d'ouvrages théoriques proposant une approche globale des phénomènes de communication. C'est le cas, par exemple, des travaux de Louis Quéré avec Des miroirs équivoques (QUERE 1982), de Paul Beaud avec La société de connivence (BEAUD 1984), de Lucien Sfez avec Critique de la communication (SFEZ 1988), de Philippe Breton et Serge Proulx avec L'explosion de la communication (PROULX & BRETON 1989). Ces travaux s'inscrivent dans des perspectives théoriques différentes, mais ils ont en commun d'appréhender la communication comme un phénomène global, de mettre en discussion les théories de la communication, et de se centrer sur les médias. L'entreprise et sa communication restent dans l'ombre.

Cette perspective est d'ailleurs discutée par certains spécialistes comme Bernard Miège. Ainsi, dans La société conquise par la communication (MIEGE 1989), il refuse une approche aussi vaste, au profit d'une approche sectorielle qui l'amène à prendre en compte la communication d'entreprise. Sur ce point précis, il s'oppose à une approche en sciences sociales, approche qu'il juge réductrice. Il critique, en particulier, deux positions.

L'une qui verrait la communication d'entreprise comme une mode, rendue très visible par le travail qu'elle implique avec les médias, et qui serait dénoncée comme une mode managériale. Cette position empêche de saisir la dimension historique et l'impact dans la réorganisation des entreprises. L'autre qui consisterait à privilégier la communication d'entreprise comme discours de la modernité post-industrielle, destiné à unifier les nouvelles fonctions que les entreprises entendent jouer dans la société. Cette approche conduit à occulter la complexité du phénomène et, notamment, son impact dans l'entreprise.

Bernard Miège précise que cette <<double critique trace une orientation de la réflexion [et] dessine les contours d'une problématique qui reste encore largement à élaborer. En quelque sorte, malgré la nouveauté du phénomène et son insuffisante "épaisseur" historique, [il prend] le risque d'une interprétation partielle, quitte à voir tel ou tel aspect remis ultérieurement en cause.>> (MIEGE 1989, p. 45). En conséquence, il propose de lire les activités de communication d'entreprise, définies comme <<ensemble de techniques et de technologies de gestion du social>>, à partir de <<logiques structurantes>> qui rompent, à la

fois, avec les conceptions évoquées précédemment, et avec les <<approches pratiques>> (communication interne, externe, publicité produit, institutionnelle...).

Il analyse ces logiques sur la base d'une typologie des principaux objectifs de la communication d'entreprise, à l'exclusion de la communication publicitaire stricto sensu :

<<- Forger une identité forte et valorisée de l'entreprise;

- aider à l'émergence d'un nouveau management du travail;

- participer à la modernisation de la production, des conditions et des structures de production>> (MIEGE 1989, p. 46); une action de communication pouvant ressortir d'un ou plusieurs de ces objectifs.

Sous l'angle d'une recherche sur une profession qui entend diriger le secteur, La société conquise par la communication permet donc de poser un cadre pour rendre compte des enjeux de la communication d'entreprise. Nous emprunterons <<la (nécessaire) voie étroite de la recherche>> (MIEGE 1992) pour dégager <<des logiques sociales traversant de part en part les champs de la communication, et correspondant à des mouvements de longue durée, à la construction desquels des acteurs sociaux concourent activement (et de façons multiples et contradictoires).>> (MIEGE 1992, p. 125).

Nous nous proposons donc d'étudier ces <<logiques structurantes>>. Elles correspondent en fait à des objectifs revendiqués par des individus, au point d'en faire leur profession; ce faisant, ceux-ci ont contribué à rendre nécessaire cette activité dans toute entreprise. On notera que si ces logiques excluent la communication publicitaire, le statut de cette dernière dans le champ d'attribution d'une direction de la communication fait l'objet de débats au sein du monde des <<communicants>>.

La prise en compte des professions et des débats qui les traversent oblige ainsi à ne pas exclure la communication commerciale des <<logiques structurantes>>. En effet, les exclure constitue, dans une certaine mesure, un engagement par rapport à un différend entre professionnels sur ce qu'est, ou n'est pas, la communication d'entreprise. Il est vrai que, si nous disposons de peu de travaux critiques sur la communication d'entreprise, ceux qui sont consacrés à ses métiers sont encore plus rares.

2.2. Les communicateurs professionnels

Nous disposons cependant, dans une perspective politiste, de la thèse de Christian Le Moënne sur L'ère des communicateurs (LE MOENNE 1990), dont il a donné une synthèse partielle dans une livraison de CinémAction (LE MOENNE 1992). Nous présentons les grandes lignes de cette recherche approfondie, tout en ayant, bien sûr, conscience de l'aspect schématique de notre propos. Nous retiendrons deux types d'apports : l'un concerne

la progression de la communication (**2.2.1.**) et l'autre se rapporte à l'émergence des professions (**2.2.2.**).

2.2.1. Facteurs lourds et conjoncturels

L'auteur centre son travail sur le contexte socio-historique français et les théorisations des relations sociales et de la communication, en particulier aux Etats-Unis, depuis le début du siècle. Pour expliquer la progression des politiques de communication <<volontariste>>, il distingue quatre facteurs lourds.

1. Il établit d'abord un rapport avec les transformations des modes d'organisation du travail sous l'emprise du technicisme taylorien, dans une logique de développement du contrôle social; il opère ensuite des liaisons avec le développement des communications sociales devant générer du consensus; enfin, il explique comment le social engineering s'est modernisé, sous l'influence des approches systémiques, sans toutefois rompre véritablement avec les conceptions antérieures (de plus, il fait remarquer que les théorisations économiques néo-libérales conduisent à une dilution des notions de communication et d'information).

2. Il montre comment la complexification et la mondialisation des marchés ont amené les chefs d'entreprises et les publicitaires à accentuer progressivement la communication de marque, par rapport à celle des seuls produits.

3. Il insiste sur le développement des médias et leur intérêt pour l'entreprise en France, à partir de 1975, intérêt qui se traduit par la mise en place, au sein des entreprises, de cellules de relation avec la presse. Le passage à la <<communication globale>> se faisant en raison de l'amoindrissement du clivage entre communication interne et externe.

4. Il décrit la prise de conscience, par les chefs d'entreprise, de la nécessité de gérer l'environnement sociétal, à l'instar de l'Ecole des relations humaines américaines. Cette prise de conscience se serait faite en raison de l'élévation culturelle de la population, de la multiplication des mouvements de consommateurs, et de la nécessité de recruter des collaborateurs de haut niveau. Elle provient aussi des modifications des représentations managériales en France et de l'impact des crises politiques sur la gestion des entreprises (en particulier les événements de 1968, l'arrivée de la Gauche au pouvoir en 1981 et l'adoption des <<lois Auroux>>). Ainsi, Christian Le Moënne relie-t-il, notamment, le développement de la <<communication institutionnelle>> à l'action de défense de l'entreprise privée, par le patronat, à partir de 1979.

Rendant compte aussi de facteurs plus conjoncturels, il met en avant des déterminants financiers comme les OPA, les mouvements de nationalisation/dénationalisation, la création du second marché boursier. Il explique également que le développement est tributaire du secteur économique et des entreprises (les variables sont alors la taille de l'entreprise, les domaines d'activité et les types de produits, la personnalité des dirigeants, le contexte concurrentiel et le lieu d'implantation).

2.2.2. Emergence des professions

En ce qui concerne les professions, Christian Le Moënne s'attache plus spécialement à l'analyse des conseils en communication travaillant en agence, qui forment le gros des <communicateurs>> (LE MOENNE 1990, p. 57). Toutefois, dans un article ultérieur, intitulé <<L'ère de la dissuasion symbolique ?>> (LE MOENNE 1992), il précise son analyse des directeurs de communication, dans la gestion de la communication globale à vocation stratégique. Il revient, en particulier, sur la montée de la communication d'entreprise et, pour montrer qu'il s'agit d'un phénomène récent, s'inspire de la périodisation proposée par Elisabeth Azoulay, dans une étude réalisée pour un cabinet de recrutement avec l'appui d'Entreprises et médias, qui rappelons-le, est une association de directeurs de communication (PROGRESS 1988).

Limites de la périodisation

Il distingue une première phase, de 1950 à 1968, durant laquelle ce sont surtout la composante commerciale et les contraintes sociales et institutionnelles qui entraînent des actions de communication sectorielle; sur le plan des professions, ce mouvement se traduit par le développement des fonctions marketing et gestion du personnel, sur le modèle des entreprises américaines.

Cela est indéniable, mais nous verrons que cette période correspond aussi à l'installation des professions de relations publiques dans l'entreprise, qui ont pour ambition de mettre en place des politiques globales de relations dans l'entreprise et avec l'environnement.

Dans une deuxième phase, de 1968 à 1976, l'entreprise est perturbée par les crises sociales et économiques; ceci amène la création de services d'information et de communication dans de grandes entreprises, cette fois à l'instar du CNPF et de son service d'information créé en 1967.

Nous verrons qu'à cette période, les professionnels de relations publiques intègrent le paradigme de la communication (Michel Frois, le responsable du service du CNPF, a d'ailleurs été président de l'Association française des relations publiques).

Enfin, à partir de 1976, les directions de la communication se multiplient dans les grands groupes et les PME s'ouvrent à la communication non commerciale. Cette période est <<l'ère des communicateurs>> et des dircoms.

Cependant, ici encore, une étude des transformations des professions antérieures qui prétendent diriger la communication, nous amènera à pondérer la nouveauté des directeurs de communication. Ainsi, <<le développement, par-delà les communications commerciales, de "stratégies symboliques" visant à influencer des environnements sociétaux>> (LE MOENNE 1992), qui, selon Christian Le Moënne, caractérise les dircoms, peut aussi qualifier, pour partie, l'activité des professionnels de relations publiques, dès les années cinquante.

Prise en compte de la professionnalisation

L'étude des mondes professionnels invite donc à recadrer le discours des tenants du modèle devenu dominant (en l'occurrence, celui des dircoms et des adeptes de la communication globale travaillant en agence), ou à nuancer la périodisation.

Par exemple, Christian Le Moënne remarque justement la corrélation entre l'émergence des directions de la communication et la progression de la <<globalisation>> de la communication. Il l'attribue, notamment, aux prétentions holistes de l'industrie publicitaire et à l'influence des experts du marketing, en s'appuyant sur l'ouvrage de Christian Régouby ou certains propos de Jacques Séguéla. Certes, ces experts revendiquent une extension de leur territoire, mais dès le milieu des années soixante-dix, des professionnels de relations publiques ou, un peu plus tard, des professionnels de l'information ou de la communication, regroupés par l'Union des annonceurs, faisaient également progresser cette conception.

C'est ce qui explique pour partie les définitions différentes de la communication qui sont en circulation (<<institutionnelle>>, <<corporate>>, <<globale>>). Dans cette pluralité de définitions, il y a effectivement une <<confusion refl[étant] celle qui règne parmi les professionnels et experts qui ne s'efforcent jamais de définir trop précisément ce qui pourrait être compris comme une limitation de leur champ de compétence>> (LE MOENNE 1992, p. 202), mais aussi la trace d'une concurrence dans le champ.

Il souligne encore, avec raison, que la position des communicateurs professionnels, dircoms en particulier, est difficile lorsqu'ils veulent participer à la définition de la politique générale de l'entreprise, en raison du poids des directions générales. Ici aussi, la prise en compte des logiques professionnelles nous permettra de montrer comment cette situation

s'inscrit dans une logique d'articulation entre la professionnalisation d'un type d'activité et la déprofessionnalisation partielle de leurs détenteurs antérieurs (directeurs généraux mais aussi directeurs financiers, du marketing, des ressources humaines).

Mais surtout, l'attention à la professionnalisation met en relief que les promoteurs du modèle dircom ont conscience du danger. L'examen de leurs productions nous permettra de cerner des stratégies de repli, destinées à maintenir une position haute à leur modèle professionnel, avec une accentuation de la dimension technique, y compris et même particulièrement, pour la <<minorité de "dircoms" rattachés à la direction générale de leur société et jouant, à ce titre, un rôle de conseiller du prince>> (LE MOENNE 1992, p. 202).

Enfin, nous rejoignons Christian Le Moënne, lorsqu'il constate que tous les communicateurs ne sont pas en situation de dircom, mais que tous participent à l'exécution de stratégies managériales. Néanmoins <<dircom>> est le modèle dominant, par rapport auquel les acteurs sont amenés à restructurer leurs positions.

Les travaux de Bernard Miège et Christian Le Moënne sont donc précieux pour démontrer comment les professions sont structurées par des facteurs lourds, ou des facteurs locaux. Toutefois les professions, en tant qu'acteurs collectifs, sont aussi structurantes du champ de la communication.

3. PRENDRE LES DIRCOMS AU SERIEUX

Nous avons le projet de resituer les directeurs de communication dans une histoire dont les racines plongent au-delà des années quatre-vingt ou soixante-dix, de comprendre les conditions de leur émergence, d'examiner en quoi leur succès, produit d'un travail de construction et de manifestation de leur compétence à diriger la communication, réorganise l'espace des professions de la communication dans l'entreprise. Nous examinerons donc d'abord les implications de l'expression <<directeur de communication>> (**3.1.**) et nous présentons les grands axes de notre posture théorique (**3.2.**).

3.1. Directeur de communication

Il y a deux mouvements à examiner : d'une part, comment se constitue une éventuelle spécificité de <<directeur>> par rapport à celle, par exemple, de <<responsable>> ou de <<conseiller>>; d'autre part, comment le mot <<communication>> devient un terme donnant de <<la cohésion à un ensemble flou>>, pour reprendre une formule de Luc Boltanski à propos des cadres (BOLTANSKI 1982).

Le titre de <<directeur>> implique, c'est une évidence, une position hiérarchique haute et valorisante. Certaines professions antérieures, en particulier celle de <<conseiller en relations publiques>> ont revendiqué cette position dès leur création, certes par rapport à une sphère d'activité ne portant pas le nom de communication, mais qui en utilise les techniques. A la même époque, des professionnels plus spécialisés comme les journalistes d'entreprise ou les attachés de presse, s'ils n'aspiraient pas explicitement à un statut de directeur, estimaient que leur activité était proche d'une fonction dirigeante et nécessitait des contacts étroits avec les dirigeants de l'entreprise.

Cette position a amené, et amène encore, ces groupes professionnels à prétendre à l'occupation des postes de directeurs de la communication, car ils se sentent une vocation légitimée par leur histoire. Cette aspiration est à distinguer et à articuler à un deuxième phénomène, relatif au terme <<communication>>.

A partir des années quatre-vingt, la communication, en tant qu'outil présenté comme stratégique, semble arriver au poste de commande de l'entreprise, ou, du moins, constituer un élément clef de sa direction. C'est à ce moment que les directions de la communication se développent davantage et sont investies par des agents issus d'autres corps professionnels que ceux nés dans les années cinquante.

De fait, par rapport à une activité en expansion, nommée <<communication>>, va s'exercer une concurrence plus vive entre acteurs. Les enjeux sont à la fois l'occupation d'une position dirigeante et l'imposition de conceptions différentes de la communication et de sa pratique, alors que le mot <<communication>> unifie des modèles différents.

En effet, ce qui est en jeu est le rassemblement, sous une même dénomination et dans le cadre d'une même direction, d'activités distinctes, en raison de grands principes (par exemple, du point de vue des relations publiques, on ne peut gérer à la fois la publicité commerciale et les relations avec la presse).

Rendre compte de la naissance du groupe professionnel des directeurs de communication nécessite donc le repérage de lignes de continuité et de points de rupture. Ce repérage et la périodisation sont délicats en raison du brouillage des appellations et de la (ré)écriture de l'histoire des professions par les différents groupes (par exemple, les professionnels de relations publiques français font démarrer leur histoire en 1945, les directeurs de communication, à la fin des années soixante-dix).

3.2. Quelle posture théorique ?

Ce premier tableau de la situation mettant en évidence le flou attaché au groupe des directeurs de communication dont ni les attributions ni, par voie de conséquence, le

dénombrement ne font l'objet d'un consensus chez les acteurs du champ, pourrait amener à prendre comme objet de recherche la production d'une définition satisfaisante, car <<scientifique>>, de la population considérée, c'est-à-dire des dircoms. Toutefois, semblable perspective reviendrait in fine à se placer sur le même terrain que celui des enquêtes, produites par les professionnels ou leurs promoteurs, pour dégager le vrai modèle. Or, on ne peut négliger les contestations, les dénonciations dont le modèle dominant <<dircom>> fait l'objet de la part de professionnels qui dirigent la communication.

Il ne s'agit pas de trancher pour dire le vrai, mais de resituer ces débats et les productions à visée clarificatrices ou normatives émanant du champ, dans le cadre du travail d'argumentation inhérent à toute tentative de professionnalisation. C'est pourquoi nous reprenons à notre compte la position du sociologue Jean-Louis Derouet qui situe son travail <<en science seconde, science de la science des acteurs, qui déploie, clarifie, recadre le sens ordinaire des gens ordinaires. [Car] le rôle de la sociologie est toujours de faire un pas de plus vers l'extériorité par rapport au jeu social ordinaire.>> (DEROUET 1991, p. 65). On prendra donc au sérieux la première image : une profession neuve, floue et contestée, non pour conforter le <<discours indigène>>, mais pour comprendre les enjeux de cette configuration. Pour reprendre une expression de Jean-Daniel Reynaud, il s'agit de mettre à jour les <<règles du jeu>> de <<l'action collective>> (REYNAUD 1989). Elles doivent aider à comprendre des mouvements qui semblent conjoncturels ou les positions de certains acteurs qui semblent erratiques. En effet, <<les règles sont beaucoup plus difficiles à définir qu'il ne paraît parce qu'elles ne sont guère séparables de l'activité qui les crée ou les maintient c'est-à-dire de l'activité de régulation. Cette activité n'est pas généralement exercée par une seule partie, mais par plusieurs groupes qui peuvent être en concurrence.>> (REYNAUD 1989, p. 37).

Cela nécessite de poser des bases théoriques et méthodologiques pour analyser les conditions de la professionnalisation d'une activité et le rôle du <<flou>> : nous emprunterons principalement aux travaux de sociologie des professions et des groupes professionnels. Pour la place de la contestation dans la construction et la manifestation d'une compétence professionnelle, nous utiliserons la sociologie des compétences, dans la problématique des accords justifiés.

4. PROFESSION ET PROFESSIONNALISATION

Plusieurs recherches récentes (BOURDONCLE 1991, TRIPIER 1991) permettent de comprendre les enjeux de cette <<fascination>> pour une forme d'exercice d'une activité. Elles permettent aussi de comprendre la complexité de la professionnalisation, qui ne se

réduit pas à un mécanisme linéaire. En effet, la professionnalisation se heurte à des obstacles, à des contestations, et repose, notamment, sur la gestion du flou et la production d'accords, stabilisant une <<forme-profession>>. Donc, plus que des professions, on examinera la production de <<modèles professionnels>> pour diriger la communication.

Une perspective sémantique et historique aidera à cerner pourquoi les termes <<profession>> et <<professionnalisation>> connaissent du succès auprès des acteurs de la communication d'entreprise (**4.1.**). On examinera ensuite la perspective fonctionnaliste de l'analyse des professions; elle présente des limites pour la compréhension d'un espace professionnel où s'affrontent des modèles (**4.2.**). On verra en quoi une approche interactionniste permet d'en rendre compte partiellement (**4.3.**).

4.1. Perspective sémantique et historique

D'une façon générale, on constate que le terme <<profession>> est valorisant, comme le montre le sens courant du mot (**4.1.1.**), mais aussi une approche de nature historique (**4.1.2.**). De même le succès du terme <<professionnalisation>> s'inscrit dans une logique de valorisation de l'activité (**4.1.3.**).

4.1.1. Profession, un mot valorisant

En français, le mot <<profession>> recouvre plusieurs sens, qu'on mettra en relation avec ses significations en anglais, puisque c'est en cette langue qu'ont été écrits nombre de travaux en sociologie des professions, et que l'organisation des professions en communication se fait, pour partie, en référence à des modèles anglo-saxons.

En effet, en anglais, d'après Raymond Bourdoncle dans son article sur la professionnalisation des enseignants (BOURDONCLE 1991), le mot profession comprend une symbolique sociale, dont l'équivalent français ne rend compte que très imparfaitement. Le professionnal (par exemple, juriste, médecin, universitaire...) est en effet une sorte de cadre, jouissant d'un grand prestige, au point qu'il semble disposer d'une certaine indépendance.

Schématiquement, dans la langue française, il est possible de distinguer :

- Profession, au sens large, désignant les emplois tels qu'ils sont par exemple reconnus dans les différentes nomenclatures de l'INSEE. Le sens est proche des occupations en anglais; ce sens est le premier présenté par le Robert : <<Occupation déterminée dont on peut tirer ses moyens d'existence>>.
- Profession, au sens plus restreint, désignant les professions libérales, comme celles de la médecine et du droit. Le sens recouvre les professions, particulièrement les learned professions, en anglais. Cette définition est la seconde du Robert : <<Métier qui a un certain

prestige par son caractère intellectuel ou artistique, par la position sociale de ceux qui l'exercent.>>

Peut-on confondre les notions de <<profession>> et de <<métier>> ? En fait, les professions, au sens restreint, et les métiers ont historiquement en commun la référence aux corporations comme le montrent, par exemple, Johan Heilbron (HEILBRON 1986) ou, plus récemment, Claude Dubar (DUBAR 1991).

4.1.2. Perspective historique

Les corporations fédéraient les personnes qui pratiquaient les arts libéraux comme les arts mécaniques. Elles reposaient sur un clivage entre ceux qui avaient le droit d'appartenir au corps, et ceux qui n'en avaient pas le droit. Elles pratiquaient également une discipline permettant de contrôler le monopole d'exercice du <<métier juré>> reposant sur la <<profession>> d'un art; l'accès passait par un serment, véritable profession de foi, prenant la forme d'un triple engagement : observance des règles, garantie des secrets de l'art, respect des pairs et obéissance.

Toutefois, le développement de l'Université a introduit une fracture dans le monde des corporations, fondée sur l'opposition entre les arts libéraux (travail de l'esprit), et les arts mécaniques (travail de la main). Les premiers menèrent aux professions et les seconds aux métiers. Dans une certaine mesure cette distinction perdure; elle structure et classe les univers professionnels au sens large, selon une ligne de partage entre intellectuels et manuels, entre concepteurs et techniciens.

Le prestige de <<profession>> provient aussi de la valorisation, continue mais plus accentuée au XIXème siècle, des pratiques fondées sur une forte rationalisation, ou sur une forme de scientificité. Le succès et la légitimité proviennent également du statut libéral permettant d'escompter davantage de liberté et de profit.

On retrouve des traces de l'organisation en corporations, dont on a vu qu'elle est une valorisation de l'activité, dans la volonté de redonner du poids aux professions durant la période difficile de l'avant- et de l'immédiat après-seconde guerre mondiale. On observe le même souci de contrôler l'accès aux professions, de fixer des règles et de maintenir la cohésion du groupe.

Ce souci se traduit notamment par l'élaboration de codes de déontologie dans divers champs professionnels, durant la période qui voit précisément la naissance des professions de relations publiques en France (1945-1955). René Savatier se livre à un rapide historique de la notion de déontologie et des codes afférents dans le droit positif français (SAVATIER 1984, p. 1119). C'est le président de l'Ordre des médecins qui, suite à une ordonnance du 24 septembre 1945, a introduit le terme; le Code du 27 juin 1947 fut approuvé par le Conseil d'Etat et devint ainsi un réglement d'administration publique. Le mouvement était lancé et,

dans la foulée, suivirent des réglements pour d'autres professions de santé (chirurgiens-dentistes - 1948 -, sages-femmes - 1949 -). En 1954, un décret se préoccupe de la déontologie des avocats et confie à chaque ordre local le soin de codifier des réglements intérieurs.

Ces quelques repères chronologiques montrent que les dix années qui suivent la fin de la seconde guerre mondiale sont propices à l'éclosion de codes ou à leur reconnaissance. Ce n'est pas un hasard : le régime de Vichy avait préparé le terrain en créant des Ordres, en tentant de redonner aux professions une légitimité et un rôle social important. L'idéologie du faisceau ou de la corporation, héritée du catholicisme social ou de la tradition légitimiste, rencontrait de l'écho. En témoigne la Charte du Travail, publiée au Journal Officiel le 26 octobre 1941, qui souhaitait unifier l'organisation des professions; si elles présentaient un recrutement très restreint ou une forte spécificité elles seraient rattachées à une autre famille professionnelle à moins de bénéficier d'un statut spécial. Par exemple, les assistantes sociales créèrent un Comité d'entente et de liaison pour négocier un statut particulier; à la Libération, l'Association nationale des assistants de service social (ANAS) prit le relais et en 1950, lors d'une assemblée générale, proposa l'adoption à l'essai d'un Code de déontologie qui obligeait ses seuls adhérents; l'un des enjeux majeurs des travaux préparatoires avait été la question du secret professionnel.

Le souci de doter certaines professions de codes de déontologie provient aussi, dans une certaine mesure, du fait que la Libération fut l'heure du bilan. Le pouvoir et l'action de certains groupes avaient de quoi inquiéter car des scientifiques, des fonctionnaires, des hommes de presse, une partie non négligeable du patronat, tant en France qu'en Europe et, singulièrement, en Allemagne, avaient contribué à l'installation et au développement de régimes totalitaires. Ce souci de la déontologie est particulièrement important pour le monde de l'information.

Rappelons succinctement qu'en France, à partir de 1939, la presse fut soumise à la censure militaire. Vichy suivit la même voie, ce qui entraina environ 50% des journaux à se saborder; les autres, nolens volens, furent compromis avec le régime ou l'occupant; parallèlement s'était développée une presse de la Résistance qui fournira une partie des cadres et du patronat des médias de l'immédiat après-guerre.

Le renouveau passera par ce que l'on a coutume d'appeller les <<ordonnances de 1944>> qui rétablissaient la liberté de l'information tout en donnant un rôle essentiel à l'Etat. Les ordonnances abordaient les questions de la transparence, de la concentration et de l'indépendance; autant de thèmes que l'on retrouvera dans les codes des relations publiques des années cinquante. Pour prendre simplement le premier point, notons que l'ordonnance d'août 1944 stipule que la presse doit être une <<maison de verre>> (CHARON 1991 p. 55), nom du club fondé en 1949 par une dizaine de pionniers des relations publiques.

Ce contexte, relatif aussi bien à l'organisation professionnelle qu'à l'information, ne pouvait qu'avoir de l'influence sur les acteurs de la communication; quand on sait aussi que circulait un discours justificateur autour de l'ignorance des exactions commises pendant la guerre, de la manipulation de l'opinion, il n'y a rien d'étonnant à ce que des professionnels de la communication, quand bien même ils auraient été résistants, aient cherché à se doter d'un code, afin de bénéficier d'une légitimité et de prévenir d'éventuels risques de dérive. En effet, le Code Professionnel des Relations Publiques, premier du genre, date de 1954, soit cinq ans après la création du Club de la Maison de Verre et deux ans après celle de l'Association professionnelle des relations publiques, ancêtre de l'actuelle AFREP.

A l'évidence, nous sommes bien dans les années de naissance de l'idéologie de la communication (BRETON & PROULX 1989), alternative à la <<faillite>> de certaines idéologies politiques. Toutefois, même s'il s'agit d'<<idéologie sans victime>> elle n'est pas sans risque potentiel. Toute une part de la déontologie des communicants se structurera donc, pour des raisons historiques et endogènes à l'activité, autour de l'axe dialectique reconnaissance/danger.

D'une façon générale, ce mouvement d'organisation des professions autour de la déontologie dans les années cinquante, est révélateur de la place de plus en plus importante de la notion de profession dans la vie sociale et politique française. Par exemple, on voit émerger un système de représentation, comme le Conseil économique et social, qui s'ajoute à la représentation parlementaire. Luc Boltanski fait remarquer qu'à la même période l'INSEE établit la nomenclature des catégories socioprofessionnelles qui contribuera à influencer la description des occupations en référence aux professions par de nombreuses institutions (BOLTANSKI 1990 a; cf. aussi DESROSIERES & THEVENOT 1988).

Ce détour par l'histoire permet de mettre l'accent sur l'importance, en tant qu'acteur social, de la forme <<profession>>, dotée de règles précises, d'associations et de codes de déontologie.

4.1.3. Succès de la professionnalisation

Dans le champ sémantique de <<profession>> apparaissent des termes nouveaux, dont le sens n'est pas complétement stabilisé, qui sont néanmoins employés par les professionnels, mais aussi par les chercheurs en sciences sociales (les uns et les autres ayant à construire et manifester une compétence; cf. HEILBRON 1986).

Il en va ainsi pour <<professionnalisation>>. En lien avec une recherche de développement des capacités pour accroître l'efficacité, <<professionnalisation>> désigne un processus de rationalisation des savoirs, susceptible de concerner aussi bien un individu

qu'un groupe professionnel. Parallèlement, la professionnalisation peut désigner un processus d'élévation du statut social dans la hiérarchie des activités; ce processus mobilise une stratégie et une rhétorique collectives. Enfin, dans une perspective individuelle, le mot <<professionnalisation>> est utilisé comme synonyme d'intégration et de respect de la rhétorique et des normes du groupe.

Pour y voir plus clair, Raymond Bourdoncle propose de nommer différemment les états résultant des trois processus. Il distingue la <<professionnalité>>, le <<professionnisme>> et le <<professionnalisme>> (BOURDONCLE 1991, p. 76).

1. <<Professionnalité>> renvoie, en particulier, aux efforts de formation (initiale ou continue) pour développer les capacités individuelles contribuant à l'élévation du statut collectif. Les centres de formation, ou certaines associations professionnelles, sont actives dans ce processus, quitte d'ailleurs à entrer en concurrence, pour imposer un modèle de compétences.

2. <<Professionnisme>> renvoie aux actions de <<militants>> de la profession, souvent organisés en groupements, pour revendiquer la reconnaissance d'un statut plus élevé de leurs activités, une plus grande autonomie, un plus large contrôle et, in fine, un monopole d'exercice. Aux USA, professionnisme comporte même une nuance quelque peu péjorative, et désigne <<les obsessions et les excès du combat pour la gloire professionnelle collective>> (BOURDONCLE 1991, p. 76). Ce processus stratégique et rhétorique est fortement en oeuvre dans le passage d'<<emploi>> à <<profession>>, et dans le travail de manifestation de la compétence.

3. <<Professionnalisme>> renvoie à un processus de socialisation professionnelle, favorisant l'intégration des normes produites notamment par le travail des <<activistes>> (DUBAR 1991). En oeuvre dans la quotidienneté, cette intégration apparaît fréquemment, sous une forme valorisée, dans les expériences menées par des directeurs de communication, telles qu'elles sont relatées par la presse spécialisée.

Dans les faits, les différents aspects se combinent souvent. Une profession a, en effet, d'autant plus de chance d'être reconnue que ses <<militants>> la présentent sous un jour favorable, et que l'appareil de formation la valorise. D'une façon générale, tous les professionnels aspirent à la professionnalisation dans ses trois composantes, car le bénéfice rejaillit sur chacun. D'où le succès du terme <<professionnalisation>>, rendu <<trois fois plus désirable>>, dans un champ d'activités (BOURDONCLE 1991, p. 77).

A ce stade de notre présentation, nous disposons d'explications du succès des termes <<profession>> et <<professionnalisation>>, sur des bases combinant histoire et sémantique. La sociologie des professions, qui s'est organisée aux USA dans les années quarante, fournit également des ressources pour éclairer ce phénomène, en premier lieu, dans une perspective fonctionnaliste.

4.2. Perspective fonctionnaliste

En effet, la perspective fonctionnaliste est tentante par rapport à notre objet de recherche : d'une part, parce que le modèle des premiers professionnels de la communication est d'origine américaine (comme la sociologie des professions), d'autre part, parce que le fonctionnalisme fournirait des critères précis pour évaluer si les directeurs de communication forment, ou non, une profession.

On partira d'une définition générale. Dans son ouvrage Du travail à l'emploi (TRIPIER 1991), Pierre Tripier se livre à une analyse de la <<matrice disciplinaire>> de la sociologie des professions. Sous une forme synthétique, il définit une profession, dans une perspective anglo-saxonne, comme <<la réunion d'activités spécifiques, de même ordre, effectuées par un ensemble d'individus ayant eu une éducation scolaire plus longue que la moyenne de leurs concitoyens (et en tout cas plus longue que l'enseignement obligatoire). Cette réunion s'effectuant grâce à une procédure de coalition qui permet à ces activités de se soustraire de la concurrence de quiconque n'a pas été admis à entrer dans la coalition.>> (TRIPIER 1991, p. 139)

Ce type de définition est influencé par une représentation des professions, en référence à la législation américaine, en l'occurrence la loi Taft Hartley de 1947 (**4.2.1.**). Elle conditionne la définition sociologique de critères séparant les professions des autres activités (**4.2.2.**). Les présupposés de cette perspective ne permettent cependant pas de rendre compte de l'aspect dynamique de l'émergence d'une profession (**4.2.3.**).

4.2.1. La loi Taft Hartley

Rappelons brièvement les principales dispositions de cette loi (adoptée par une majorité républicaine, sous la pression du patronat qui souhaitait, entre autres, diminuer l'influence des syndicats ouvriers).

Elle confie à un tribunal le soin de juger si une occupation, exercée par un ensemble de personnes se reconnaissant dans la même appellation, peut accéder au statut de profession : d'une part, les postulants doivent avoir suivi une formation universitaire longue, d'autre part, le groupe qui dépose la demande doit faire la preuve de l'utilité de l'activité, dans l'intérêt général de la société. Cette activité est, de surcroît, réglementée par un code de déontologie,

fixant les relations entre les professionnels et les membres du corps social (en outre, le code doit être assorti de mesures garantissant son application).

Cette loi influence en profondeur l'analyse des professions en sociologie. On rejoint Pierre Tripier, qui constate que <<les dispositions de cette loi, correspondant à l'architecture du paradigme national, serviront par la suite aux sociologues pour étudier les professions, leur organisation, la place qu'elles occupent dans la société, le futur de la professionnalisation, etc.>> (TRIPIER 1991, p. 144) Ainsi, le courant fonctionnaliste s'inscrit dans un mouvement de valorisation des professions par rapport aux autres occupations.

C'est pourquoi, comme le remarque Luc Boltanski dans l'article <<Profession>> de l'Encyclopédie philosophique universelle, nombre de travaux sociologiques lient alors la définition de la profession à la reconnaissance <<d'occupations dont l'exercice légitime suppose que soit suspendue l'opposition entre l'intérêt privé et le désintéressement, entre l'orientation vers la recherche d'un profit sur un marché et la vocation au bien commun, entre la rationalité instrumentale, comme ajustement des moyens aux fins, et la rationalité éthique orientée par référence à des valeurs.>> (BOLTANSKI 1990, p. 2060) Répondent principalement à ce modèle, les professions médicales ou juridiques. Elles constituent les <<objets>> de l'investigation permettant de dégager des critères précis distinguant une profession par rapport à une autre forme d'activité.

4.2.2. Les critères d'une profession

La littérature sociologique détaillant des critères précis est abondante (cf. pour un état de la question, MAURICE 1972, CHAPOULIE 1973). Certains sociologues ont cherché à établir les points communs entre les différentes typologies pour définir le <<noyau>> de la définition d'une profession.

Ainsi, Pierre Tripier retient, comme exemple de synthèse des critères distinctifs d'une profession, dans une logique fonctionnaliste, celle que propose William J. Goode, un disciple de Talcott Parsons : sentiment d'identité commune, stabilité des membres qui font carrière dans la profession, partage de valeurs communes, définition commune des rôles, langage <<ésotérique> propre au groupe, exercice d'un pouvoir du groupe sur ses membres, limites sociales clairement établies, mise en place d'un système de formation - d'<<initiation>> - à la profession. Il relève que, pour démontrer le caractère supérieur de la profession par rapport aux occupations, William J. Goode spécifie deux aspects qui, en fait, proviennent de la loi Taft Hartley : la formation universitaire longue et l'idéal de service.

On peut aussi remarquer que revient souvent dans les différentes typologies, la constitution d'associations destinées à permettre l'intériorisation des valeurs éthiques et des normes de référence; ces associations jouent un rôle important dans le contrôle de la formation, ainsi que dans la recherche, ou le maintien, d'un monopole légitime sur le marché.

Elles sont d'autant plus importantes que la reconnaissance de la profession passe par la présentation d'un dossier au tribunal, et l'exercice d'une police interne. Cette situation est proche, à certains égards, de l'organisation des professions en France dans les années cinquante, comme nous l'avons vu précédemment (ceci explique peut-être aussi l'écho rencontré par le fonctionnalisme en France).

On dispose ainsi d'une <<matrice disciplinaire>>, pour reprendre l'expression de Pierre Tripier, qui serait en adéquation avec le mode d'organisation des professions de la communication d'entreprise, pour peu qu'on reconnaisse qu'à l'origine, par le biais des relations publiques, elles sont organisées sur ce modèle et qu'existent, de toute façon, des critères communs aux professions. La recherche consisterait à montrer en quoi les directeurs de communication correspondent, ou non, à ces critères. Toutefois, dans une certaine mesure, cette approche dispense d'un questionnement sur l'amont du processus menant à la reconnaissance de la profession.

4.2.3. Limites

En effet, nous faisons nôtre la remarque de Pierre Desmarez, qui dans sa Sociologie industrielle aux Etats-Unis, examine les conséquences et les limites de l'<<idéal de service>> comme trait caractéristique des professions, par rapport aux autres occupations, conférant une position élevée. Une telle conception conduirait le sociologue à reconnaître qu'<<elles sont définies a priori : ce sont des métiers qui présentent les caractéristiques qu'aucun autre métier ne possède. Ces caractéristiques les définissent, et non un processus qui les dépasse, ni les stratégies des groupes qui les composent. Dans cette perspective, les membres d'une profession n'ont pas d'autre but que celui de servir la communauté.>> (DESMAREZ 1986, p. 154)

Or, la première image des dircoms, que nous avons donnée au début de notre introduction, montre que la profession est manifestement composée de plusieurs groupes, qui déploient, comme nous le verrons, des stratégies particulières; nous verrons aussi que la justification de l'idéal de service peut se faire en référence à des valeurs différentes d'un groupe à l'autre (dimension synchronique), mais aussi que les agencements particuliers de ces valeurs peuvent varier au sein d'un même groupe au cours de son histoire (dimension diachronique). En outre, Pierre Tripier relève que <<toutes les activités ont des réserves de mythes et/ou de récits dramatiques pour exprimer leur rencontre avec l'intérêt général, l'opposition entre profession et occupation est à cet égard d'une extrême naïveté.>> (TRIPIER 1991)

D'autre part, Pierre Tripier démontre que, finalement, en cohérence avec la loi Taft Hartley, les professions se caractérisent surtout par <<la longueur des études et la fermeture du marché du travail>> et par <<leur volonté de gérer dans une relative indépendance vis-à-vis de l'Etat et de la clientèle ou du public en général leur démarche professionnelle.>> (TRIPIER 1991, p. 145). Il se demande si ces caractéristiques sont vraiment le propre des professions et suggère qu'elles peuvent se retrouver dans d'autres occupations qui n'ont pas le statut <<canonique>> de profession.

Sur des points aussi généraux, il y accord des professionnels du secteur qui nous occupe. En revanche, il y a désaccord, voire conflit, sur le contenu de ces études, sur les modalités de fermeture du marché du travail et sur les organes susceptibles de gérer la profession.

C'est pourquoi notre propos n'est pas de vérifier si les directeurs de communication forment une profession ou une semi-profession, à l'aune des critères fonctionnalistes, mais de resituer l'usage de ces critères, effectivement manipulés par les professionnels, dans une compétition entre des groupes, porteurs de modèles différents. Cet aspect peut être éclairé par la ressource de l'interactionnisme, c'est-à-dire les travaux d'Everett C. Hugues et de ses disciples.

4.3. Perspective interactionniste

On ne se livrera pas ici à un examen détaillé des propositions interactionnistes (HUGUES 1971, BUCHER & STRAUSS 1971, STRAUSS 1978, 1982 1984, BECKER 1988). Elles sont présentées et discutées notamment par Jean-Marie Chapoulié dans deux articles de la Revue française de Sociologie (CHAPOULIE 1973, 1984), Pierre Desmarez dans La sociologie industrielle aux Etats-Unis (DESMAREZ 1986), Claude Dubar dans La socialisation (DUBAR 1991). Comme le fait remarquer ce dernier, on sait qu'il n'existe pas, à proprement parler, de théorie interactionniste des professions mais une série de pistes dont la valeur heuristique est féconde.

Ainsi, si l'on revient à la première image des dircoms comme groupe neuf, flou et contesté, certaines de ces pistes permettent de mieux cerner la question de la gestion des frontières d'un groupe professionnel et des débats internes entre sous-groupes.

En effet, Pierre Tripier montre que, par rapport au modèle fonctionnaliste, l'analyse interactionniste constitue une <<démarche démystificatrice>> et rend <<le modèle plus friable>> (TRIPIER 1991, p. 147). Parmi les raisons, on retiendra tout d'abord, qu'elle s'applique à des professions et à des occupations dont les structures sont proches (4.3.1.), ensuite, qu'elle fait éclater une vision des professions fondée sur leur caractère unitaire (4.3.2.).

4.3.1. Une frontière en mouvement

Rappelons d'abord rapidement les principaux éléments de la toile de fond des analyses interactionnistes.

<<Professionnel>> (ou <<profession>>) est une catégorie de la vie quotidienne. Cette catégorie ne relève pas d'une théorie spécifique (cf. les <<objets conventionnels>> chez Everett C. Hughes ou les <<folk-concepts>> chez Howard S. Becker). Les analyses sont le résultat d'investigations relatives à des métiers marginaux, <<ce qui autorise, le cas échéant, à déceler des faits importants mais plus ou moins inaccessibles à l'analyste.>> (DESMAREZ 1986, p. 165). Elles se fondent sur une opposition structurante entre le sacré et le profane (ou les clercs et les laïcs).

A la différence des fonctionnalistes, les interactionnistes tiennent compte de la division sociale du travail. Cela entraîne une attention à la position dans le système social (position haute, basse, centrale, périphérique). Sa prise en compte conduit à accorder de l'attention aux relations d'un individu avec d'autres dans le cadre de travail, mais aussi aux relations entre le métier et la société dans laquelle il émerge. Il s'agit donc de comprendre la dynamique d'un <<rôle occupationnel>>.

Cette approche a des conséquences sur la définition d'un métier (profession ou occupation) et son analyse. Pierre Desmarez résume ainsi la position de Everett C. Hughes : <<Un métier n'est pas tant un ensemble particulier d'activités que le rôle d'un individu dans un système d'activités en évolution. L'étude des métiers est alors l'étude de l'allocation des fonctions et de la configuration des tâches qui en résulte.>> (DESMAREZ 1986, p. 166). Cette façon d'analyser repose sur la notion de <<carrière>>. Elle est faite à la fois, objectivement, d'<<une série de status, de devoirs et de privilèges clairement définis>> et, subjectivement, de la manière <<mouvante dont une personne considère sa vie et interprète la signification de ses divers attributs, de ses actions et des choses qui lui arrivent.>> (DESMAREZ 1986, p. 166) Cette notion ne concerne pas seulement l'individu; elle s'applique aussi au métier, en tant qu'organisation.

Cette dimension dynamique et collective est importante pour comprendre l'émergence d'une profession, ou la constitution d'un groupe professionnel, conçu comme une forme conventionnelle.

Ce qui distingue le professionnel

La perspective interactionniste met donc l'accent sur le processus menant à la monopolisation d'une activité par un groupe.

Resituant une activité dans un cadre social, Everett C. Hugues distingue la license et le mandate. La license correspond à l'autorisation par la société d'exercer l'activité, dont les professionnels réclament l'exclusivité. Cela se traduit, pour eux, par une obligation d'assurer une mission spécifique (mandate). Everett C. Hugues précise aussi que le professionnel est doté de deux attributs complémentaires :

- d'une part, dans le cadre de sa relation à son client, il manipule un <<savoir coupable>>, c'est-à-dire la connaissance d'informations dangereuses ou difficilement avouables (Everett C. Hughes donne comme exemples les médecins, les juristes, les diplomates...);
- d'autre part, dans le cadre d'une <<transaction>> avec son <<client>>, il prend en charge quelque chose de l'ordre du <<tabou>>; c'est-à-dire qu'il s'engage à garder le secret. La nature du savoir est donc une composante importante dans la différenciation avec d'autres activités.

L'ensemble caractérise le <<professionnel>>. Sur cette base, les professions ne se réduisent pas aux <<professions établies>> (droit, médecine...), mais peuvent être élargies à l'exercice d'autres activités, à condition qu'elles soient reconnues comme <<sacrées>> et que le <<secret>> puisse être préservé. Sont principalement concernées, les activités touchant au maintien de la <<cohésion communautaire>> (DUBAR 1991, p. 145).

Dans ce cas, le rôle des associations professionnelles devient essentiel pour maintenir et réactiver license et mandate; elles ont aussi en charge de veiller à empêcher toute accusation de <<charlatanisme>> ou d'<<abus de pouvoir>> par les profanes; elles vont donc assurer la police interne, notamment par la mise en place et le contrôle d'une déontologie.

La détention de ces attributs contribue à hiérarchiser les univers occupationnels, car ils classent les détenteurs dans la sphère des fonctions essentielles par opposition aux fonctions secondaires. Elle permet aussi de déléguer les tâches considérées comme moins nobles et de conserver celles qui procurent une satisfaction symbolique, ou confèrent du prestige social.

Fragilité de la coalition

Cette approche invite à prendre en considération le travail d'argumentation permettant d'obtenir l'autorisation d'effectuer l'activité, mais aussi les éléments qui peuvent, paradoxalement, fragiliser la coalition.

En effet, Pierre Tripier, reprenant la distinction entre sacré et profane, relève que les chances de monopoliser l'exercice de l'activité sont d'autant plus fortes qu'elles reposent sur une alliance de connaissances <<exotériques, formalisables, reproductibles et assimilables,

avec des connaissances ésotériques qui s'apprennent dans un long processus de socialisation, par addition d'expériences sur des cas que l'on a pu affronter soi-même ou dont on connaît les codes implicites, ce qui est à proprement parler l'origine du mot expert.>> (TRIPIER 1991, p. 166). Mais il constate aussi que nombre de connaissances passent de l'état ésotérique à l'état exotérique, et sont susceptibles d'être revendiquées par d'autres. Ce mouvement peut entraîner la dilution de la coalition qui les monopolisait.

Le groupe professionnel est alors contraint de réagir pour recomposer ses compétences, voire ses frontières, ce qui peut entraîner un certain flou dans leur tracé (cf. 5). Cette approche invite donc à prendre en compte un mécanisme d'ajustement dans la gestion des compétences, qui rend plus difficile la proposition d'une définition stable de l'activité, établie par rapport aux professions concurrentes ou aux profanes (cf. 6 et 7).

Un groupe professionnel est donc fragilisé par rapport à d'autres qui lui sont extérieurs. Il peut l'être aussi par des composantes internes.

4.3.2. Des frontières internes ?

Un autre apport original de l'interactionnisme réside dans la mise en évidence de l'impact de certaines caractéristiques des individus, avant leur entrée dans la profession. Elles peuvent agir sur l'unité de celle-ci. C'est-à-dire qu'en fonction de ces conditions, la socialisation des professionnels, dans le cadre d'une formation identique, se fera de façon différente. L'une des conditions souvent analysée par les interactionnistes américains, est l'appartenance ethnique et sociale, et ses conséquences dans les carrières médicales ou juridiques.

Les analyses montrent ainsi des mécanismes de discrimination, d'attribution de tâches moins nobles à certaines composantes du groupe, en raison de leur non-conformité au modèle dominant. Ce que Claude Dubar résume en relevant qu'<<on assiste ainsi à une hiérarchisation et à une ségrégation internes au groupe professionnel réservant l'essentiel du mandat et du secret aux seuls professionnels dotés des traits conformes au modèle dominant.>> (DUBAR 1991, p. 147) Un groupe professionnel est donc composé de <<segments>>, dont les rapports peuvent être conflictuels, compte tenu de l'accès inégal aux états élevés. Certains disciples de Everett C. Hugues ont développé les implications de la segmentation.

Segments et mondes sociaux

Pour cerner le rôle des segments, nous nous inspirons des analyses d'Isabelle Baszanger (BASZANGER 1981, 1990) sur le monde médical, menées notamment à partir des travaux de R. Bucher et A. Strauss (BUCHER & STRAUSS 1971).

Elle résume ainsi la position des auteurs par rapport aux segments et aux professions : ces dernières <<doivent être appréhendées comme perpétuellement en mouvement, les segments professionnels constituant les unités sociales de base en mouvement à l'intérieur des professions. Les segments constituent [...] des sous-groupes ne se superposant pas à ceux formés par les différentes disciplines médicales. Les membres d'un même segment partagent une identité professionnelle spécifique, ainsi que des idées similaires sur la nature de leur discipline.>> (BASZANGER 1981, p. 228).

En ce qui concerne notre domaine d'investigation, il est possible de distinguer des segments. Mais le contexte français n'est pas le contexte américain. les segments semblent moins déterminés par les origines ethniques ou religieuses des individus que par leur cursus professionnel. Les associations professionnelles en sont un indicateur. On y observe des clivages sur l'organisation de la profession, mais aussi sur la nature de l'activité.

En effet, on a commencé à voir que certains directeurs sont organisés en profession, au sens <<fonctionnaliste>> du terme, selon un modèle proche des professions libérales (cf. par exemple, les positions de l'Association française de relations publiques ou celles de l'Union nationale des attachés de presse professionnels de la communication). D'autres se présentent comme membres d'une profession, sans pour autant adopter des critères aussi stricts que ceux retenus par les relations publiques, notamment dans les compatibilités entre certaines activités (par exemple, les dircoms d'Entreprises et médias). D'autres encore proposent de dépasser ces antagonismes par des concepts atypiques, comme le <<statut du communicant>>, dans le cadre d'une <<interprofession>> (par exemple, l'Union des journaux et journalistes d'entreprise de France).

Toutefois, dans toutes ces associations, qui ne se présentent pas comme des associations de directeurs de communication, il y a des professionnels qui, eux, se présentent comme tels et définissent leur activité dans une perspective commune, proche à certains égards de celle d'Entreprises et médias. La notion de segment peut donc s'avérer trop dépendante du découpage par spécialité.

En revanche, dans des travaux ultérieurs, Isabelle Baszanger suggère que la notion de <<monde social>>, telle qu'elle est développée par Howard S. Becker est plus adaptée. Dans son introduction à la traduction française des Mondes de l'art, P.M. Menger définit un <<monde social>> comme <<réseau d'acteurs coopérant dans l'accomplissement d'activités spécifiques>>, ce qui amène à rechercher <<qui agit avec qui, pour produire quoi, selon quel degré de régularité, et sur la base de quelles conventions>> (BECKER 1988).

Pour rendre compte de l'émergence de ces regroupements, Anselm Strauss distingue deux processus, dont on peut proposer une adaptation française imagée. Par rapport au groupe d'origine, l'un se fait par <<bourgeonnement>> (budding off), l'autre par <<séparation>> (splitting off) (STRAUSS 1982).

Si l'on rapporte cette distinction aux directeurs de communication, dans le premier cas, il y a un lien assez fort avec le groupe d'origine, lien qui fait apparaître la nouvelle activité comme un prolongement <<naturel>> de la précédente (professionnels en relations publiques, attachés de presse devenant directeurs de communication). Dans l'autre, la relation des nouveaux praticiens avec leurs spécialités initiales est trop distendue par leurs pratiques actuelles pour qu'ils puissent rester dans leur groupe (journalistes de la grande presse, ingénieurs). Ce dernier cas implique donc un phénomène de séparation nette.

Cette formation du groupe, sur un mode hétérogène, avec des professionnels, qui <<proviennent de disciplines différentes, qui comportent elles-mêmes tout un corps de justification et de définition collective de leur propre pratique, est source de débat interne.>> (BASZANGER 1990, p. 276) Par exemple, peut-on être à la fois directeur de communication et directeur des relations humaines, la communication est-elle compatible avec la publicité ou le marketing ?

Ainsi, des associations représentatives de certains segments, mais qui entendent représenter la profession en son entier, ou imposer leur modèle (par exemple, via les codes de déontologie) sont attentives à l'origine des professionnels, effectifs ou potentiels, parce que ceux-ci sont susceptibles d'engager des principes de légitimité de l'activité, qui ne sont pas nécessairement compatibles avec les leurs. Comme le remarque Jean-Daniel Reynaud, <<la légitimité n'est donc pas un attribut stable de certaines positions de pouvoir ou de certaines formules.>> (REYNAUD 1989, p. 44). Cela peut entraîner des tensions à l'intérieur du monde professionnel.

Pierre Tripier estime que, si l'on admet l'existence de segments, <<il en résulte que des valeurs unanimes ne peuvent apparaître dans les professions : celles-ci restent bien de petits segments poursuivant des intérêts concurrents et complémentaires. Elles présentent une unité de facade dans le seul but d'obtenir des avantages gouvernementaux ou de se garder de concurrents potentiels, tout comme les autres occupations>> (TRIPIER 1991, p. 146) Ce but suffit-il à assurer la cohésion du groupe ? Quels éléments peuvent-ils le faire <<tenir>> ?

On est donc amené à s'interroger plus précisément sur le travail de construction du groupe par rapport à l'extérieur et sur la cohabitation de ses sous-groupes, ou segments, porteurs de modèles professionnels concurrents et pouvant entrer en conflit pour définir une identité collective. En effet, comme l'écrit, sous une forme imagée, Jean-Daniel Reynaud, <<une communauté nouvelle, sauf cas exceptionnel, n'est pas une belle construction cohérente. Elle utilise les pièces et les morceaux hérités du passé, elle retisse comme elle peut le tissu des liens communautaires. Elle est un ravaudage ou un bricolage, réutilisant à des fins nouvelles des morceaux de charpente anciens.>> (REYNAUD 1989, p. 81). Dans ces conditions, comment analyser ce qui ressort de l'articulation de l'identique et du dissemblable dans le cadre de l'émergence d'une profession dont l'identité n'est pas stabilisée ?

5. LE FLOU PRODUCTIF

A partir du moment où l'on quitte une représentation des professions fondée sur le seul schéma fonctionnaliste à vocation normative, et que l'on intègre une perspective interactionniste mettant en cause l'unité d'une profession, le flou et son mode de gestion deviennent un véritable objet de travail, d'ailleurs autorisé et renforcé lorsqu'il s'agit du secteur de la communication, mot flou qui, loin d'affaiblir les acteurs, peut contribuer à leur promotion.

Nous nous trouvons, ainsi, devant une situation comparable à celle qu'analyse Luc Boltanski, dans son étude sur les cadres (BOLTANSKI 1982). L'analyse de ce groupe social et professionnel aux contours indéterminés, lui a posé un certain nombre de problèmes théoriques et méthodologiques, dont il a dégagé des conclusions novatrices sur <<la cohésion d'un ensemble flou>>.

Les principaux acquis portent sur la mise en évidence de l'illusion naturaliste et technique (**5.1.**) et la prise en considération de l'histoire dans la constitution d'un <<lieu-dit>> (**5.2.**). On verra que des figures paradigmatiques jouent un rôle particulier et que le flou peut s'avérer productif (**5.3.**).

5.1. Illusion naturaliste et technique

Luc Boltanski invite à se méfier de la configuration naturaliste du groupe et d'une vision étroitement technique.

Si les directeurs de la communication forment un groupe spécifique, on est tenté de <<prendre l'objet tel qu'il se donne avec son nom commun et ses représentations communes et [de] le rationaliser en cherchant au groupe un fondement ailleurs que dans lui-même, dans les choses, c'est-à-dire, le plus souvent, dans l'évolution technique et dans la division du travail, de façon à lui donner une vision substantielle et des contours objectifs et précis (ce qui revient, comme dit Wittgenstein [...], à "essayer, derrière le substantif, de trouver la substance").>> (BOLTANSKI 1982, p. 49)

Cette tentation est d'autant plus forte que le champ de la communication, lato sensu, est traversé par de nombreuses innovations techniques (informatisation, télématique...), qui modifient les pratiques sociales en général, et les pratiques professionnelles en particulier. D'ailleurs, le groupe lui-même légitime, pour partie, sa naissance par cette évolution. Il faut donc, à la fois prendre en considération ce discours, et ne pas s'en contenter. En effet, une centration sur le versant technique risque de masquer une dimension conflictuelle dont on a commencé à rendre compte dans les pages précédentes.

Pour l'étude de la naissance du groupe des directeurs de communication, il importe de ne pas négliger que le rapport entre ces facteurs techniques et la dimension symbolique (noms collectifs, instance de représentation...) se traduit aussi par des luttes, opposant des acteurs qui appartiennent à différentes professions (comme les conseillers en relations publiques, les attachés de presse, les journalistes d'entreprise), mais qui, néanmoins, possèdent certaines caractéristiques communes.

Cette dimension résiste d'autant plus à l'analyse que les dircoms se présentent comme un groupe neuf et spécifique, et que les conflits publics entre communicateurs, se jouent non sans réserve. Cela ne doit cependant pas empêcher la prise en considération de cette lutte puisqu'elle suppose des gagnants et... des perdants dans la construction d'un modèle dominant. En outre, ces perdants peuvent néanmoins gagner à ne pas être exclus du droit au port du titre de <<dircom>>, s'il incarne une réussite.

5.2. Histoire et lieu-dit

Ces luttes conduisent à accorder de l'attention à la période historique (**5.2.1.**) durant laquelle le groupe se reconnaît en tant que tel, sur la base d'un nom, d'organes de représentation, de porte-parole assurant l'intitution du lieu-dit <<dircom>> (**5.2.2.**).

5.2.1. Histoire

Sur ce point, une certaine prudence s'impose. En effet, se retrouvent sous la dénomination <<directeur de la communication>> des acteurs qui disposaient, et disposent encore, d'instances de représentation, sous forme associative ou syndicale (par exemple : Association française de relations publiques, Union nationale des attachés de presse professionnels de la communication, Syndicat national des professionnels de communication...). Mais ces formes de représentation, liées à des professions ou à des conceptions professionnelles somme toute différentes, subissent l'attraction du nouveau modèle que constitue le dircom.

L'étude de la conjoncture s'applique donc particulièrement à la période qui a vu le passage de ces professions, rassemblées principalement sous le drapeau relations publiques, à un modèle de direction de la communication (approximativement, 1970-1985) et à la période plus courte, qui a vu l'organisation d'un modèle particulier devenu dominant, le dircom (à partir du milieu de la décennie quatre-vingt). Sur cet aspect, on a relevé que Christian Le Moënne, dans sa thèse d'Etat en Sciences politiques sur L'ère des communicateurs, apporte un éclairage pertinent (LE MOENNE 1990). Cependant, l'approche historique ne se limite pas à la conjoncture, qui deviendrait la super-structure explicative. Elle inscrit, dans le

temps, le mouvement génétique et sa dynamique instituante, c'est-à-dire le travail opéré par le groupe, sous forme de définition de ses frontières, par des mécanismes d'inclusion et d'exclusion, de telle sorte que le groupe apparaisse comme une réalité <<naturelle>>, allant de soi. Existe alors un lieu-dit <<dircom>>

5.2.2. Lieu-dit

Un groupe restreint, possédant des caractéristiques communes, d'abord se constitue et s'organise. Ensuite, ce <<lieu-dit>> devient un aimant qui <<attire à lui des agents et des groupes disparates, dotés de propriétés objectives différentes qui, démunis jusque-là d'instances spécifiques de représentation, sont amenés à se reconnaître dans la représentation officielle [...] (et par là, indissociablement, à méconnaître ce par quoi ils s'en distinguent objectivement).>> (BOLTANSKI 1982, p. 52). Cette perspective a une forte valeur heuristique, mais ici encore une certaine prudence s'impose.

En effet, on privilégie l'émergence d'un groupe, qui, dans l'ensemble de ceux qui exercent une direction, ou y aspirent, a réussi à donner une forme en rupture avec des formes antérieures, ou jusqu'alors considérées comme illégitimes par ceux qui occupaient la fonction. Forme qui s'est progressivement imposée comme la <<bonne>> forme d'une direction de la communication, érigée en profession nouvelle.

Le lieu-dit <<dircom>> joue le rôle décrit par Luc Boltanski, mais, simultanément, aux yeux de certains professionnels ou observateurs, ajoute à la confusion existant dans ce champ.

Nous avons donc à examiner, d'une part, pourquoi et comment ce groupe restreint se constitue; d'autre part, à évaluer son impact sur les acteurs qui ne se reconnaissent pas totalement en lui, tout en subissant, nolens volens, son attraction.

5.3. Professionnels paradigmatiques et flou productif

La cohésion de cet ensemble disparate est rendue possible par plusieurs facteurs, dont l'un, paradoxalement, tient au rôle de professionnels paradigmatiques (**5.3.1.**) et l'autre à l'aspect productif du flou (**5.3.2.**).

5.3.1. Professionnels paradigmatiques

En effet, Luc Boltanski tire des enseignements de travaux articulant l'ethno-science, la psychologie cognitive et la psychologie sociale sur les taxinomies <<non savantes>>; il en déduit qu'<<on peut montrer aisément que, comme il existe des "rouges" plus "rouges" et

des "chiens" plus "chiens" que d'autres, tous les exemplaires formellement inclus dans la catégorie "cadre" ne constituent pas au même degré de "bons exemples" de la catégorie.>> (BOLTANSKI 1982, p. 466). Il met ainsi en évidence l'existence d'individus <<paradigmatiques>>; il en va de même pour les directeurs de la communication.

C'est ce type de dircoms, plus dircoms que d'autres, qu'on voit à l'oeuvre dans des publications comme L'Expression d'Entreprise, en particulier dans son supplément Le Best of Dircom, ou dans l'association Entreprises et médias. Les représentations dominantes du groupe contribuent au renforcement de ce même groupe en mettant à la disposition de ses membres des points de repère pour déterminer leur propre position.

Cependant, la cohésion est menacée en permanence par les tensions ou les conflits qui agitent le groupe à partir de sources internes ou externes. Cette situation conduit à rechercher <<les principes de cohésion responsables de la permanence et de la résistance de la personne collective, malgré la diversité des personnes individuelles qui croient se reconnaître en elle et qui n'en possèdent pas moins des propriétés et des intérêts différents, voire opposés.>> (BOLTANSKI 1982, p. 472) Le flou joue à cet égard un rôle déterminant en régulant des mécanismes de classement, de dénomination et de contestation.

5.3.2. Flou productif

Le flou, en tant que tel, autorise les agents à se mesurer, le cas échéant à se grandir, quitte à développer une illusion sur leur position ou leur pouvoir. Cet aspect est présent chez les petits professionnels, mais aussi chez des directeurs de communication de grands groupes qui, par exemple, ont mis l'accent sur la dimension stratégique de leur fonction, au point que l'avenir de l'entreprise semblait dépendre d'eux, jusqu'à ce qu'une crise de confiance, provoquée notamment par d'autres directeurs ou, selon certains, par une recession des budgets, s'installe plus visiblement à partir des années 1990.

Le nom lui-même est un enjeu et un facteur de cohésion. Il fonctionne comme un bien symbolique que chacun a intérêt à s'approprier, puisque d'autres le font. Par exemple, une enquête sur les professionnels de relations publiques, réalisée par une agence spécialisée en marketing direct pour le mensuel Médias en 1990 devient, lors de sa publication, une enquête sur les <<directeurs de communication>>.

En outre, le terme <<communication>>, en tant que tel, unifie une réalité hétérogène. En témoigne ce catalogue à la Prévert, dans un compte rendu du Top-Com, par La Tribune de l'Expansion : <<Autour du coeur du salon formé des groupes spécialisés dans la communication se déploie une multiplicité d'entreprises dont les raisons sociales tendent à démontrer que la communication se faufile partout et par les canaux les plus inattendus : le design, les enseignes lumineuses, les parapluies, chocolats et bonbons personnalisés, les

organisateurs de soirées, les villes de congrès et les Folies-Bergère, les cadeaux d'affaires et les trophées, les inévitables pin's et la société spécialisée dans l'histoire des entreprises qui les aide à retrouver leur mémoire. Pas de doute la communication aujourd'hui ratisse large et passe par plus d'un média.>> (TRIBUNE 17 sept. 1991) Dans ces conditions, l'appellation peut intégrer la gestion d'activités ou de techniques sur lesquelles il n'y a pas nécessairement accord entre segments professionnels.

Enfin, le flou permet, entretient et absorbe la contestation. Il contribue à masquer des conflits pour assurer la représentativité. Mais la contestation repose néanmoins sur la croyance, partagée par les protagonistes, en l'existence du groupe. Ainsi, paradoxalement, la contestation peut contribuer à le renforcer.

Ce mouvement est par exemple perceptible, comme nous l'indiquons supra, à partir des années 1990, avec la contestation des compétences stratégiques, de la visibilité sociale excessive, de l'intervention dans certains domaines de la communication. Ces contestations peuvent être absorbées par le flou, qui permet de gérer des revendications tirant la profession vers le haut, mais qui permet aussi, quand il le faut, de tenir une position plus proche des professionnels qui ne partagent pas cette orientation.

Ainsi, on verra que des porte-parole, relayés par la presse spécialisée promotrice du modèle dircom, mettent en avant le caractère opérationnel de la fonction, et permettent par là-même à des professionnels plus <<petits>>, qui n'ont pas tous les attributs des dircoms <<paradigmatiques>> et qui les contestent, de se reconnaître dans ce discours. Ce faisant, leur contestation peut même amener une association, réputée élitiste, à produire une définition large de la fonction, qui permette la reconnaissance de la légitimité du dircom par un plus grand nombre de professionnels.

Dans une certaine mesure, on rejoint la notion de <<monde>> de Howard S. Becker (BECKER 1988). On ne se limitera donc, ni à une configuration de la profession fondée sur la seule <<organisation idéologique>> (TRIPIER 1991, p. 145) du corps professionnel, ni à celle fournie par les statisticiens rationalisant la représentation des professions.

On s'attachera à montrer comment, dans une <<constellation>> professionnelle, s'opère un travail de construction de la représentation paradigmatique de la profession, impliquant des directeurs de communication (eux-mêmes en référence à différents modèles), mais aussi d'autres acteurs comme des agences ou des médias. Autrement dit, cette orientation théorique ne présélectionne pas les acteurs des mondes sociaux, pas plus que leurs conventions, mais postule la nécessité de leur identification et génère une analyse sur les frontières et l'<<authenticité>> des modèles produits.

Cela conduit à examiner qui s'estime, ou est estimé, légitimement compétent, pour être un <<véritable>> directeur de communication. Il importe donc d'examiner comment se construit une compétence professionnelle.

6. CONSTRUCTION DE LA COMPETENCE

Dans son article intitulé <<Rhétorique professionnelle et expertise>>, Catherine Paradeise estime que la professionnalisation doit se comprendre principalement comme le développement d'une rhétorique collective d'administration de la preuve de la compétence, notion occupant une place déterminante entre la référence au besoin et le recours à la science. La rhétorique participe à la légitimation du groupe ou à un ressourcement en légitimité quand une profession établie est contestée, parce qu'elle est victime de son succès (PARADEISE 1985). Reste en suspens la question de la constitution du répertoire d'arguments dont un groupe peut user dans l'un ou l'autre cas. Sur ce point, les recherches de Jean-Yves Trépos sur l'expertise et la sociologie de la compétence ouvrent des perspectives originales et productives (TREPOS 1992).

On présentera les fondements de sa méthode (**6.1.**). On examinera ensuite les conditions auxquelles peut se conclure un accord (**6.2.**), mettant en jeu les composantes de la compétence (**6.3.**). Enfin, on situera les enjeux de l'innovation dans l'émergence d'une <<nouvelle>> profession (**6.4.**).

6.1. Sociologie des compétences

Dépassant l'approche strictement discursive de la notion d'argument, Jean-Yves Trépos fournit un descriptif et un outillage d'analyse du répertoire argumentatif que peut mobiliser un individu ou un groupe pour construire ou manifester sa compétence, en particulier sous contrainte de justification. Tel est le cas quand un nouveau modèle professionnel est en cours d'installation. Ce répertoire est constitué d'un agencement d'objets (codes, enquêtes, ouvrages) et de personnes (professionnels paradigmatiques, collectifs, professionnels concurrents).

A la base, sa méthode intégre de façon souple les propositions sur <<les économies de la grandeur>> de l'équipe réunie autour de Luc Boltanski et Laurent Thévenot (BOLTANSKI & THEVENOT 1989, 1991).

La reconnaissance d'une profession passe par celle des compétences de ses membres. Elle fait l'objet de débats, au sein du corps professionnel mais également chez les

observateurs, en particulier autour des qualifications théoriques ou des savoir-faire; sur ces débats, la littérature sociologique est abondante (cf. la livraison de Sociologie du Travail - 1 - 1987).

Pour ces questions, nous nous situons dans une perspective constructiviste, selon laquelle les savoirs sont une construction sociale, au prix d'un travail que le groupe effectue sur lui-même. En conséquence, il ne faudrait pas rester prisonnier des oppositions entre qualifications et savoir-faire, mais plutôt montrer non seulement <<les accords ponctuels ou durables et les dispositifs ou institutions dans lesquels ils sont implantés, mais aussi les tensions qu'ils suscitent et qui les rendent instables.>> (TREPOS 1992, p. 8). Les savoirs sont mobilisés, dans l'action de construction d'une profession, notamment par la recherche et la manifestation de qualifications et de compétences.

Jean-Yves Trépos définit les qualifications <<comme ensemble de savoirs issus de formations explicites et susceptibles de faire l'objet de mesures et/ou de certificats divers>>, et les compétences <<comme ensemble de savoirs indissociablement issus de la formation initiale et de l'expérience de l'action et plus difficiles à évaluer.>> (TREPOS 1992, p. 16). Pour lui, d'une façon générale, les qualifications sont davantage engagées pour conclure des accords visant la définition d'une profession (emploi, responsabilité, salaire...). Ceci suppose une forme collective stabilisée et une reconnaissance officielle. Les compétences sont plutôt requises dans l'apport de la preuve de l'adéquation au poste de travail; son caractère individuel est plus marqué et passe par le recours à des ressources plus diversifiées.

Il nous semble que, dans la phase d'installation collective d'une profession, ces préoccupations vont de pair, et que, dans les deux cas, il y a négociation dans le champ. Cependant, pour le travail de légitimation, les professionnels s'appuyent prioritairement sur la construction et la démonstration de leurs compétences. L'appui sur les qualifications n'est ainsi qu'un des éléments du travail de légitimation, d'autant plus que les dispositifs stabilisant la formation sont en débat (faut-il une formation initiale en communication ? en gestion ? ...).

Sans négliger les interactions entre qualification et compétence, priorité est donnée à cette dernière : on renverse la perspective classiquement adoptée consistant à partir d'une compétence reconnue, puis contestée au fil du temps. Dans cette perspective, <<la compétence professionnelle est l'objet d'un processus de stabilisation (visant à rendre difficile la déstabilisation), qui doit être justifiable.>> (TREPOS 1992, p. 16). Il en ressort une focalisation sur le travail d'argumentation et de construction d'un accord. Pour analyser la construction des accords, l'<<axiomatique>> proposée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot s'avère un outil pertinent (BOLTANSKI & THEVENOT 1987, 1991).

6.2. Accord justifié sur la compétence

Comme nous l'avons vu, la forme <<profession>> ne fait pas l'objet d'un accord immédiat. Au contraire, sa légitimité fait l'objet de contestations, qui doivent être réfutées, et une profession apparaît ainsi comme une <<formule de compromis>> (BOLTANSKI 1990, p. 2061). Ce travail de recherche d'accord implique la mise en jeu de différents principes. Schématiquement, dans les situations conflictuelles, les acteurs placés sous contrainte de justification engagent des principes susceptibles d'être généralisés, afin de parvenir à un accord universalisable; ce faisant, ils écartent les particularismes.

A partir des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, il est possible de dégager six conditions principales légitimant un accord, constituant une <<axiomatique de l'accord justifié>> (TREPOS 1992, p. 17), qui va au-delà du recours au seul intérêt général, repris invariablement dans les théories d'inspiration fonctionnaliste, et dans les modèles professionnels (**6.2.1.**). Cette axiomatique permet de comprendre comment se constitue un monde commun, susceptible néanmoins de remises en cause débouchant sur des compromis (**6.2.2.**).

6.2.1. Axiomatique et types d'accords

Fondamentalement, cet accord repose sur une distinction entre, d'une part, le <<Grand>>, supposant intérêt général, bonheur et sacrifice et, d'autre part, le <<Petit>>, supposant les caractéristiques inverses. On trouve la trace de cette distinction dans les six principes distingués par les auteurs :

1. Principe de commune humanité : les protagonistes posent qu'ils ressortent de la même humanité.
2. Principe de dissemblance : le monde n'est pas composé d'individus identiques, et chaque protagoniste peut appartenir à deux états au moins.
3. Principe de commune dignité : l'accès à chacun de ces états est possible.
4. Principe des états ordonnés : les états sont hiérarchisés; cet ordre permet d'évaluer les bénéfices pour ceux qui y accèdent.
5. Principe d'économie : atteindre un état élevé engendre des satisfactions, mais au prix de certains sacrifices ce qui, par hypothèse, explique que ceux qui demeurent dans les états moins élevés ne sont pas disposés à payer ce prix.
6. Principe du bien commun : parvenir à un état élevé participe au bien commun.

Ces principes sont autant de conditions qui permettent de légitimer un accord. Tout en reconnaissant le caractère ouvert de leur liste, les auteurs dégagent six types d'accords, ou <<cités>>, qui se réfèrent aux principes supérieurs communs les plus sollicités en France dans la gestion des litiges ou des accords. Il s'agit de <<constructions dont l'objectif est de fonder l'ordre d'une cité juste, tournée vers le bien commun et obéissant, pour ce faire, à un ensemble de contraintes communes qui en constituent l'architecture.>> (LAFAYE 1990, p. 203). Ces cités sont formalisées à partir d'ouvrages de philosophie politique, représentatifs de chacune d'entre elles :

1. Cité inspirée (à partir de La Cité de Dieu de saint Augustin) : la grandeur est conçue sous la forme d'une relation immédiate à un principe extérieur et ne dépend pas de la reconnaissance des autres. Elle se manifeste par exemple dans la créativité, le sens artistique, l'authenticité.

2. Cité domestique (à partir de La Politique tirée des propres paroles de l'écriture sainte de Bossuet) : la grandeur dépend de la position hiérarchique des acteurs, dans une relation de dépendances personnelles, fondées sur les valeurs de tradition et de proximité.

3. Cité de l'opinion ou du renom (à partir du Léviathan de Hobbes) : la grandeur est fonction de l'opinion des autres et, en particulier, de leur nombre.

4. Cité civique (à partir du Contrat social de Rousseau) : la grandeur repose sur le renoncement à la poursuite de buts particuliers au profit de l'intérêt ou de la volonté générale.

5. Cité marchande (à partir de La Richesse des nations de Smith) : la grandeur met en jeu la possession de biens rares dans un mécanisme de concurrence qui suppose l'acceptation d'un certain risque.

6. Cité industrielle (à partir du Système industriel de Saint-Simon) : la grandeur est liée à l'efficacité professionnelle et établit une échelle des capacités. En relation avec la production de biens, elle réclame organisation, programmation, investissement.

Ces cités ne sont pas compatibles entre elles. En revanche, lorsque surgit un désaccord, ou pour le prévenir, les protagonistes peuvent les mobiliser selon des combinatoires particulières. Ceci implique qu'aucune de ces cités n'est la propriété exclusive de tel ou tel groupe social ou professionnel. Tout un chacun peut s'en saisir lorsqu'il est engagé dans une

situation pour la faire tenir. C'est-à-dire pour que s'y <<trouvent agencés des êtres d'un même monde dans des relations naturelles compatibles avec leurs états de grandeur>> (BOLTANSKI & THEVENOT 1991, p. 168).

6.2.2. Mondes communs, dénonciations et compromis

L'application pratique de ces cités dans l'action définit autant de <<mondes communs>>, composés de personnes et de choses, qui servent de repères à la conduite des acteurs et à la conclusion des accords. Les protagonistes utilisent ce qui a trait au principe supérieur commun de chaque monde. En relation avec la typologie des cités, les mondes ont été décrits par Luc Boltanski et Laurent Thévenot à partir de six manuels à l'usage des cadres d'entreprise (BOLTANSKI & THEVENOT 1991, pp. 200-262).

Chaque monde est régi par un ordre légitime qui fixe les relations entre les personnes, les objets associés, les sacrifices et les bénéfices attachés aux différents états.

Par exemple, dans le monde de l'opinion, c'est de l'opinion des autres que dépend l'équivalence et la grandeur des êtres. Les personnes sont donc constituées par le fait qu'elles composent un public. Le principe sert aussi d'étalon pour estimer sujets et objets. La grandeur provient de la notoriété qui peut s'acquérir par des dispositifs de persuasion ou d'information. En retour, l'opinion d'autrui consacre en tant que <<sujets>>, personnalités, vedettes et supporters.

Les dispositifs de grandeur comportent également des <<magistrats>> assurant le renom, comme les leaders d'opinion, et un ensemble de professionnels dont, par exemple, les journalistes ou les attachés de presse. Un dispositif d'objets est également associé : l'instrumentalisation de la communication contribue à l'extension du renom, grâce à un arsenal dont les auteurs estiment qu'il appartient en propre à ce monde (presse, campagnes d'image, théories de la communication); toutefois, certaines parties du dispositif révèlent un compromis entre les mondes de l'opinion et les mondes industriel et civique, comme, par exemple, le sondage d'opinion. Participer au monde de l'opinion suppose principalement le renoncement au secret ou le refus de l'ésotérisme qui, l'un et l'autre, nuisent à une diffusion maximale du message. Corollaire, l'état de petit est fondé sur la méconnaissance, la banalité, l'indifférence.

Un monde repose donc sur une cohérence, un ordre légitime qui ne saurait être remis durablement en cause par l'intrusion d'éléments appartenant à un autre monde. Néanmoins, certaines situations, ou <<épreuves>>, dans la construction de la compétence, font l'objet de <<dénonciations>>. C'est-à-dire que, dans un monde, l'un des protagonistes met en évidence la présence d'un élément qui ne lui appartient pas. Par exemple, dans l'univers des relations publiques (fonctionnant sur un compromis civique-domestique), la prise en charge

de la publicité pour des produits est dénoncée en mobilisant l'argument d'appartenance de cette dernière à la nature marchande.

Cependant, l'ordonnancement des situations en référence à une seule et unique nature n'est pas toujours possible. Il s'ensuit des accords de compromis, certes justifiés, mais dont la validité est particulièrement instable. Ainsi nous verrons que, de fil en aiguille, les associations de relations publiques ont intégré des composantes de la communication émanant du secteur de la publicité (publicité institutionnelle - nature marchande et civique -), ce qui a permis à certains professionnels de mettre en cause le compromis et d'intégrer, cette fois positivement, la <<communication produit>> (publicité euphémisée) dans leur sphère d'activités. Notons que, dans les mondes professionnels de la communication, la référence à la nature de l'opinion ou du renom est systématiquement présente, de manière au moins latente. Nous ne reviendrons que peu sur cette composante, mais axerons notre analyse sur l'articulation des autres natures dans les compromis visant à stabiliser les formes professionnelles.

6.3. Composantes de la compétence

En fonction de ce qui vient d'être présenté, la compétence peut être contestée par tout acteur de la vie sociale ou professionnelle, mais certaines caractéristiques de la compétence permettent à leurs détenteurs d'être moins sujets à remise en cause. Ce sont notamment celles qui reposent sur une forte intériorisation (**6.3.1.**) ou un apprentissage reconnu (**6.3.2.**). Est-ce que, pour autant, la compétence est pérenne ? (**6.3.3.**).

6.3.1. Sens pratique

Le <<sens pratique>> est une des conditions permettant de parer une remise en cause, dans la mesure où il repose sur une intériorisation de systèmes d'orientation dans l'univers professionnel, apparaissant comme naturels. On reconnaît ici le concept d'<<habitus>> dégagé par Pierre Bourdieu (BOURDIEU 1980). Mais, fort justement, Jean-Yves Trépos met l'accent sur deux aspects parfois laissés dans l'ombre : la dimension corporelle (héxis corporelle) et la dimension éthique (éthos). L'une et l'autre sont le produit d'une position et d'une trajectoire dans l'espace social, mais ne se comprennent véritablement qu'en fonction d'une légitimité que tendent à lui assigner des formes physiques ou morales, dont le respect participe aussi à la reconnaissance de la compétence professionnelle.

Ainsi, l'étude des directeurs de communication requiert-elle une attention particulière à l'éthos, puisqu'il faut qu'ils puissent évoluer dans l'univers des dirigeants d'entreprise ou

nouer des relations avec des professionnels qui ne sont pas nécessairement bien disposés à l'égard de la profession (par exemple les journalistes).

L'héxis corporelle, dans des professions dites intellectuelles, est un axe moins privilégié. Or, cette dimension apparaît dans certaines productions du groupe, jamais reprises dans les études qui, pourtant, s'appuyent sur elles (GUERIN 1990, TIXIER 1991, LE MOENNE 1991). Il est vrai que les sources peuvent facilement présenter un caractère anecdotique (journal du Top-Com ou portraits de dircoms dans la presse professionnelle, exposition de photos de dircoms) ou peu scientifique (enquête de l'agence Multimédia pour la revue Médias). Pourtant, ces productions jouent un rôle non négligeable dans la diffusion du modèle directeur de communication, en stylisant des types physiques et des équipements associés (la tenue vestimentaire par exemple).

La compétence passe donc par un cadre d'accord, par une adéquation entre des dispositions semblant naturelles et ce qui est reconnu comme qualification professionnelle. L'articulation des différentes composantes se fait par un apprentissage.

6.3.2. Modes d'apprentissage

Schématiquement, on distingue deux cas de figure principaux : l'apprentissage sur le tas et la formation de type scolaire. On les retrouve dans différentes modélisations (sous forme de codes déontologiques ou d'enquêtes sur les professionnels).

Ce point fait l'objet de débats : d'un côté, on insiste sur le caractère empirique de l'apprentissage des savoir-faire, commun à de nombreux professionnels. De l'autre, se manifeste une mise en valeur et une recherche de formations de type universitaire, dont les formations à la communication, non sans interrogation sur leur validité.

L'expérimentation sur le tas est fortement valorisée dans le groupe. Ainsi, la presse spécialisée se nourrit, et nourrit ses lecteurs, de comptes rendus d'expériences spécifiques à tel ou tel dircom. Sous une forme plus sélective, mais toujours dans la même logique, des groupes de presse ou des associations professionnelles organisent des déjeuners, permettant l'exposé de l'action de directeurs de communication devant leurs pairs.

Il ne s'agit donc pas seulement de mondanités comme l'estiment par exemple des petits professionnels qui n'y ont pas accès. Il s'agit surtout de construire une compétence, plus à partir d'une pratique que de théories. Ce type de construction grandit un mode d'apprentissage fondé sur l'expérience, et distingue aussi les grands professionnels susceptibles de la transmettre.

On analysera également le rôle dévolu aux formations supérieures dans la construction de la compétence. Dans les enquêtes sur les professionnels ou dans les codes, globalement, on

insiste sur le caractère élevé des formations suivies. Dans le champ de la formation, certes, la pertinence des savoirs peut être discutée, mais se joue aussi une lutte dont l'enjeu est l'accès aux états élevés du groupe, voire de l'entreprise. Si les directions de communication sont de véritables fonctions de direction, la lutte n'en sera que plus sévère.

6.3.3. Pérennité de la compétence ?

La compétence passe ainsi par la réussite dans un certain nombre d'<<épreuves>>, au-delà du sens scolaire du terme. Est-ce que ces épreuves initiales, permettant d'accéder à la profession, valent une fois pour toutes ? Autrement dit, sont-elles soumises à l'usure du temps ?

Pour Luc Boltanski, le temps joue sur la validité des épreuves garantissant la compétence (BOLTANSKI 1990). Si elles n'apportaient pas un minimum de garanties quant à l'avenir, personne n'accepterait d'en payer le prix. Les effets doivent en être durables et soustraire à leur réitération perpétuelle. Pourtant, dans le cadre de la problématique des accords justifiés, au nom du principe de commune humanité, chacun a le droit de postuler. Ce qui veut dire que, par exemple, forts d'une dénonciation des grands, des petits peuvent prétendre à la détention de cette compétence. Ceci peut remettre en cause la pérennité de la validité des épreuves garantissant la compétence.

Par exemple, des professionnels, dûment qualifiés, se situant en deçà des standards fixés par une association de directeurs de communication (étendue des domaines de compétence), ou modelisés par des enquêtes (niveau de formation, de type bac + 3, 4...), peuvent prétendre détenir une compétence équivalente, leur donnant le droit de postuler au titre de directeur de communication. Dans un processus de construction d'un modèle professionnel, se jouent ainsi des luttes de classement impliquant plusieurs dimensions : définition et appellation du poste, conditions d'accès, avec des variables (sexe, âge, formation, expérience professionnelle...).

Les groupes professionnels et les entreprises sont ainsi amenés, sous des formes qui ne sont pas toujours codifiées, à négocier ces ajustements de compétences, en raison des antagonismes entre groupes professionnels, en raison aussi de transformations techniques. C'est une des explications de la multiplication des enquêtes révélant et dissipant, pour partie, le flou de la profession (sans que cette dernière soit d'ailleurs systématiquement et clairement désignée, en raison même du flou des appellations et de la concurrence des modèles). Elles participent ainsi de la gestion des écarts <<entre le nominal et le réel>> (TREPOS 1992, p. 29).

C'est aussi par rapport à cette usure de certains savoirs, sur le plan pratique ou au regard de leur déqualification symbolique, que la formation continue devient un enjeu important

permettant de construire une compétence, en particulier dans un secteur où la reconnaissance académique de la communication est tardive (NEVEU & RIEFFEL 1991). Pour certaines fractions du groupe, notamment depuis la loi de 1971, elle peut constituer une sorte <<d'épreuve de rattrapage>>.

Mais la formation ne passe pas uniquement par des lieux de formation proprement dits : nombre de colloques, relayés par la presse spécialisée, s'inscrivent aussi dans cette perspective. Ils constituent un moyen de reproduction et se veulent également lieux de diffusion de l'innovation.

6.4. Les paradoxes de l'innovation

La question de l'innovation est singulièrement importante dans une profession en cours d'intallation. Même si les professionnels, qui se présentent comme ceux de la première génération, ne prétendent pas tout inventer, ils disent innover.

En terme de construction de compétences, cette situation n'est pas sans poser des problèmes. En effet, l'innovation est un des attributs de la grandeur du groupe et ressort de la nature de l'inspiration. Or, dans le modèle rendant compte des accords justifiés, cette nature a partie liée à l'instabilité et s'oppose ainsi à la standardisation routinière; elle implique un geste de création et non de reproduction. Dans une certaine mesure, elle se joue des régles préétablies, se situant alors à l'opposé des canons classiques de la compétence et de la dimension normative requise par le processus de professionnalisation. La situation est donc paradoxale.

Dans ce cadre, les professionnels se doivent de trouver un compromis entre ces pôles antagonistes, car reconnaître la seule inspiration comme mode de fonctionnement conduirait à ne pas pouvoir assurer une reproduction des compétences. Par exemple, sans que l'on puisse évaluer précisément la crédibilité qui leur est accordée par les lecteurs, la presse consacre de plus en plus de place à des pratiques mettant en jeu une part d'irrationnel (étude de <<l'âme>> de l'entreprise, ou recours à l'astrologie). L'un des compromis gérant ce paradoxe passe par une recherche de pratiques dites innovantes, au moins dans le champ considéré. La presse spécialisée valorisera ainsi les nouvelles technologies de l'information et de la communication, même si les directeurs de la communication n'en sont pas les promoteurs à l'intérieur des entreprises.

D'autre part, la compétence de l'innovateur réside également dans la capacité à mener un travail organisationnel, permettant la connaissance et la reconnaissance de l'innovation. A partir du paradigme latourien de l'innovation scientifique (LATOUR 1989), Jean-Yves Trépos établit que <<pour innover, il faut pouvoir nouer des alliances fortes et chacun des liens ainsi

établis, en ajoutant de la réalité à l'idée initiale, la transforme parce qu'il lui ajoute des éléments.>> (TREPOS 1992, p. 37) C'est ce que Bruno Latour appelle les opérations de <<traduction>>. On voit ce mécanisme en oeuvre, quand, par exemple, la presse, des dircoms, des associations professionnelles se livrent à un travail visant à <<rendre prévisibles les réactions des autres, [à] réduire l'incertitude qui pèse sur leurs actes, tout en les enrôlant dans le travail de conviction mis en oeuvre sur d'autres encore pour leur faire croire qu'il était improbable, imprévisible que l'innovation se produise s'il n'y avait pas eu d'innovateur.>> (TREPOS 1992, p. 38). Ce travail est particulièrement visible lorsqu'il est question d'Entreprises et médias et, d'une façon générale, dans l'institution du lieu-dit dircom. Sous cet angle, le rôle des médiateurs appartenant au monde de la presse est donc important (HENNION 1991, NEVEU & RIEFFEL 1991).

L'examen de la construction de la compétence permet donc d'avancer qu'un modèle professionnel présente un agencement d'éléments en référence à un principe supérieur commun aux acteurs du monde sur lequel il y a accord. On reste dans le même monde tant que le principe n'est pas mis en cause. A partir du moment où l'on change le principe supérieur, qui peut être un compromis entre des cités différentes, c'est un nouveau modèle qui est mis en circulation. Il en va de même lorsqu'il y a extension de la zone d'activité à un domaine qui n'est pas légitime par rapport au principe supérieur, ou lorsque de nouvelles méthodes de travail sont proposées.

Tout modèle, dans sa phase d'installation ou lors d'une transformation significative, est tenu de l'argumenter, car la compétence ne vaut que si elle est reconnue comme telle par des tiers. Il s'ensuit une attention aux manifestations de la compétence.

7. MANIFESTATION DE LA COMPETENCE

La manifestation comporte un double aspect : d'une part, ce qui est mis sous le regard d'autrui, de l'autre, le mode de mise en scène ou, plus globalement, de diffusion. Cette manifestation ressort d'une logique de distinction entre ceux qui détiennent la compétence (experts) et ceux qui ne la détiennent pas (profanes). Fabrications de l'expert et du profane sont donc liées.

En général, ce travail est opéré par des collectifs professionnels, organisés principalement sous une forme associative, mais pas exclusivement. Des regroupements plus conjoncturels peuvent voir le jour, notamment à l'instigation de groupes de presse (L'Expression d'Entreprise, Communication CB News), ou de structures patronales comme l'Union des annonceurs (UDA). Le point commun de ces collectifs est leur capacité à fonctionner comme des personnes <<qui ont consenti des efforts divers d'investissement dans la forme

professionnelle, suffisamment en tout cas pour pouvoir prendre appui sur eux et revendiquer le monopole d'une expertise.>> (TREPOS 1992, p. 42). Ces dispositifs, fondés sur des accords reliant des individus et des <<objets>> (codes déontologiques, salons, récompenses...) ont pour vocation de rendre la compétence incontestable, c'est-à-dire de transformer les épreuves en <<épreuves une fois pour toutes>>.

On présentera les enjeux de l'argumentation de la compétence (**7.1.**) et la construction des publics qu'elle requiert (**7.2.**). On verra que le succès de l'argumentation passe aussi par une médiatisation des compétences sous des formes diverses (**7.3.**). Enfin, on sera attentif aux phénomènes de déprofessionnalisation (**7.4.**) et à la reconnaissance des compétences, dans un cadre local ou national (**7.5.**).

7.1. Argumentation de la compétence

Dans le mécanisme de professionnalisation, la gestion des compétences est déterminante. André Desrosières et Laurent Thévenot ont montré que les professions, en particulier celles qui s'exercent en libéral, revendiquant des savoirs comme des expertises, sont contraintes de trouver des formes sociales dotées de stabilité (DESROSIERES & THEVENOT 1988). Cet investissement suppose un travail d'argumentation pour justifier de l'exclusivité de l'exercice.

Ce mouvement déborde largement le cadre des seules professions libérales (par exemple, tant le journalisme que le secteur des relations publiques l'attestent). Sur la base des travaux de Catherine Paradeise, il est également possible de montrer que cette revendication est liée au marché du travail et à la capacité d'un groupe à se doter d'un statut lui permettant d'en contrôler l'accès (PARADEISE 1985, 1988). L'argumentation est d'autant plus importante que le marché semble se structurer autour de deux pôles : l'un est celui des professions reconnues dans leurs capacités d'expertise, l'autre est celui des emplois rendus plus fragiles par la dilution des savoirs. C'est au regard de cette distinction que l'on peut aussi comprendre les discours rendant compte des incertitudes sur l'avenir des dircoms. Certains d'entre eux souhaitent stabiliser cette forme professionnelle dans le cadre d'une profession au sens <<classique>>, on pourrait presque dire <<fonctionnaliste>>; d'autres souhaitent l'intégrer comme une fonction, certes <<précaire>>, mais de toute façon inscrite dans le parcours d'un dirigeant.

Le groupe revendiquant une expertise délimite donc des frontières. Toutefois, celles-ci ne sont pas intangibles et leur redéfinition crée des différends dans lesquels tous les partenaires sont susceptibles d'intervenir. A partir de notions empruntées par Jean-Yves Trépos à Lynn Mather et Barbara Yngvesson (MATHER & YNGVESSON 1980-81), il est possible de les

ordonner sous deux formes principales : soit les acteurs ramènent les termes du débat à des catégories reconnues (narrowing), soit ils entrent en concurrence avec ces catégories (expansion).

Par exemple, soit la communication institutionnelle est une redéfinition de l'activité de relations publiques, soit elle constitue une discipline spécifique nécessitant un nouveau modèle professionnel. Les collectifs professionnels contribuent alors à un triple travail de déplacement nécessitant une argumentation (toujours conçue comme agencement de personnes et d'objets) : <<Déplacement des appareils d'encadrement permettant l'intervention de nouveaux agents; déplacement des limites du revendicable, permettant de redéfinir le terrain de l'intervention; déplacement des techniques de manifestation, permettant de nouveaux modes d'intervention.>> (TREPOS 1992, p. 45) Ces mouvements peuvent donc conduire à une stabilisation des frontières de la profession, mais aussi à une augmentation du flou durant la période de transformation. En outre, ils sont générateurs de conflits à l'intérieur et à l'extérieur du groupe. De toute façon, ils requièrent un travail de légitimation de la compétence auprès du public, ou plus exactement, auprès des publics.

7.2. Construction des publics

Pour éviter une contestation de sa compétence, un groupe professionnel peut prendre les devants et proposer des arguments en direction de différents publics. Classiquement, on distingue quatre cibles dont l'importance varie suivant les situations : la clientèle, les pairs, l'Etat et les scientifiques (PARADEISE 1985).

La clientèle constitue un ensemble hétérogène de non-spécialistes, potentiellement utilisateurs de la compétence, ou susceptibles de la reconnaître à défaut de l'utiliser. On y trouve aussi bien les employeurs que les destinataires des produits de communication, ou bien encore des directeurs d'autres services. Pour assurer le succès de son argumentation, le groupe doit donc prévoir un ciblage adapté.

Les pairs forment un public particulièrement sollicité en période de constitution de la profession, par exemple pour marquer la spécificité du groupe par rapport à d'autres, voisins ou concurrents, et pour garantir le respect de principes déontologiques. Cela se traduit par la production de codes ou de travaux de modélisation de la profession, sous forme d'enquêtes statistiques par exemple. Ultérieurement, ce travail se poursuit afin de réguler l'intégration de nouveaux territoires d'intervention ou de professionnels d'un type différent; ainsi, l'Association française de relations publiques a proposé trois modélisations sous forme de codes (1954, 1974, 1984), et deux sous forme d'enquêtes (1986, 1990).

L'Etat, suivant les cas, peut être fortement sollicité afin d'officialiser une forme d'exercice professionnel (cf. par exemple, l'arrêté du ministère de l'Information de 1964 sur les conseillers en relations publiques et les attachés de presse). L'Etat peut également contribuer à mettre en place des formations préparant à la profession (ainsi, le président d'Entreprises et médias, une association de directeurs de communication, a participé à la mise en place des IUP de communication).

Enfin, le public des scientifiques. Dans le domaine qui nous occupe, il est largement composés d'universitaires, du secteur de l'information et de la communication, certes, mais aussi de sociologues des organisations, d'enseignants en management qui, par exemple, peuvent être invités à des salons ou colloques professionnels. En outre, les associations professionnelles sont pratiquement toutes dotées d'une commission des relations avec l'Université. Ce public scientifique peut valider les savoirs et contribuer à la reproduction du groupe qui, de toute façon, se doit aussi de produire ses propres <<intellectuels>>.

D'une façon générale, une profession, même dotée d'un statut reconnu, est obligée de travailler en permanence auprès de ses auditoires pour consolider les arguments qui la font tenir. Les moyens d'action sont divers, mais, de plus en plus, mobilisent les médias.

7.3. Médiatisation

Compte tenu du développement de ce que Jürgen Habermas nomme <<espace public>> (HABERMAS 1978), un groupe professionnel est pratiquement contraint de manifester sa compétence par le biais des médias. S'agissant, qui plus est, de spécialistes de la communication, la mise en scène fait l'objet d'une attention particulière. Mais elle rencontre aussi des dispositions spécifiques de la part des <<spectateurs professionnels>> (CHAMPAGNE 1990), que sont les journalistes de la presse spécialisée en communication (ils peuvent assurer une promotion explicite) et ceux de la grande presse (promotion mais moins volontaire, voire perspective ouvertement critique).

Les tenants du modèle dircom vont ainsi organiser des manifestations, comme le Top-Com de Deauville (proposant des débats, des stands commerciaux, des ateliers sur des techniques), à destination du groupe et de tous ceux qui en vivent, et/ou le font vivre, (agences, dirigeants d'entreprise...), mais aussi à destination de la presse. Elle est un relais, mais on pourrait presque considérer qu'elle devient un public, en tant que telle, à côté des quatre mentionnés supra. Cette stratégie, commune à tous les groupes professionnels en émergence, ou aux innovateurs à l'intérieur d'un groupe, permet également de recadrer le <<narcissisme>> des dircoms et le discours commun de réprobation à son encontre.

C'est encore dans cette pespective qu'il convient de replacer le travail d'anticipation de la reconnaissance par les professionnels eux-mêmes, lors de la remise de prix, à l'occasion de cérémonies rituelles. Le cas de figure le plus productif pour un groupe étant celui de la diffusion de l'<<événement>> par un média télévisuel national. Ces cérémonies mettent en scène un monde professionnel dans sa diversité car presque tous les acteurs du champ sont représentés. Elles contribuent d'ailleurs à le constituer comme tel, gommant provisoirement les tensions qui le traversent, qu'il s'agisse des tensions entre professions ou entre compétiteurs, puisque, in fine, tout le groupe tire des bénéfices de l'opération.

Il s'agit donc d'un acte permettant une clôture symbolique du groupe et participant au travail constant de contrôle des formules d'investissement, autrement dit du coût de la grandeur : <<Le bonheur du grand retombe sur toute la communauté>> (TREPOS 1992, p. 53). La multiplication de ces manifestations, voire leur concurrence, participe de la même logique. Leur médiatisation tend ainsi à pérenniser le compromis entre des acteurs qui peuvent être rivaux par ailleurs.

7.4. Expertise et déprofessionnalisation

Certains sociologues américains ont été particulièrement sensibles aux mouvements de contestation des expertises ou des professions établies, soit par des associations fonctionnant comme de véritables contre-experts (par exemple dans le domaine de la consommation), soit par de nouvelles professions en phase de constitution (cf. DESMAREZ 1986).

Sous une forme schématique, la thèse de la déprofessionnalisation se fonde sur le constat que, en raison de certaines évolutions sociales (par exemple la dilution des compétences en matière de communication) ou en raison de transformations internes d'une profession (comme les évolutions de carrière liées à des aspects démographiques), une profession, au sens large, se voit contester son monopole d'exercice et sa capacité à contrôler le marché.

Différentes conduites sont possibles pour contrer cette contestation, elles vont de la dénégation du problème à la volonté de le considérer comme un banal réaménagement interne. Or, souvent, la profession considérée ne peut bloquer les velléités d'émergence d'une nouvelle profession.

Cette situation explique que l'émergence d'une profession nouvelle puisse fonctionner comme un défi, impliquant souvent une dimension polémique. Certes, sous l'emprise des références anglo-saxonnes, ce processus a été observé pour des professions libérales, mais il en concerne d'autres. Ainsi, des formes de déprofessionnalisation sont-elles exercées par les dircoms au détriment des conseillers en relations publiques, des attachés de presse, ou des DRH.

Compte tenu des enjeux de reconnaissance publique évoqués supra, les débats provoqués par la déprofessionnalisation ne restent pas dans le champ clos des univers professionnels : qui plus est, ils constituent une <<information>> au sens journalistique. Dans ces conditions, la presse (spécialisée ou généraliste) joue, là encore, un rôle dans la restructuration du champ. Nous rejoignons ainsi les hypothèses de Jean-Yves Trépos sur le travail de déprofessionnalisation dans, et par, les médias (TREPOS 1992, p. 56). Ce phénomène invite donc à être attentif aux sources médiatiques (presse écrite ou audio-visuelle), et aux débats sur l'expertise et la contre-expertise, qui se traduisent, notamment, par la place importante accordée aux techniques d'évaluation des actions de communication, comme moyen de contrer la contestation des compétences par d'autres experts.

7.5. Reconnaissance locale ou nationale ?

Tous ces facteurs expliquent que la stabilisation rencontre des difficultés. Certes, les compétences s'inscrivent dans des systèmes d'équivalence se traduisant par des accords professionnels ou dans des classifications auxquelles l'Etat apporte sa caution. Cette situation peut conduire à une certaine stabilité de la forme professionnelle sous la forme d'un compromis entre les tensions qui traversent le groupe. Or, pour un certain nombre de professions, les conventions se passent à l'échelon local. Cette tendance est particulièrement nette pour des professions qui entendent se situer sur des terrains plus innovants; elle favorise l'émergence de nouveaux savoir-faire mais rend plus difficile leur reproduction à cause de la déstabilisation des dispositifs d'équivalence nationale.

Dans le champ de la communication, en entreprise ou dans les services publics, on a ainsi assisté à une revendication de reconnaissance dont le Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication (SNPIC) a été particulièrement le porteur à la fin de années soixante-dix; l'Union nationale des attachés de presse professionnels de la communication réactive cette demande en 1990, notamment sous la forme de délivrance de cartes officielles. Cependant, avec la montée du discours sur l'entreprise citoyenne, c'est plutôt au sein de chacune que s'est définie la forme professionnelle adéquate. D'où une insistance, dans les publications sur les directeurs de communication, sur la multiplicité des cas particuliers et la quasi-impossibilité de généraliser les modèles, alors même que certaines de ces productions proposent une modélisation. On retrouve cette tendance dans l'une des dernières productions d'Entreprises et médias, définissant la profession (E & M 1992).

Paradoxalement, ce mouvement est porteur d'une demande de reconnaissance plus générale, car la <<lisibilité>> des dispositifs est loin d'être suffisante aux yeux des acteurs concernés. L'Union des journaux et journalistes de France propose, par exemple, en 1991

une charte du <<communicant dans l'entreprise>> à vocation européenne, et demande aux entreprises d'y souscrire ès qualité.

L'analyse de la professionnalisation s'avère donc celle d'un mécanisme complexe, mettant en jeu la production d'une activité mais aussi celle de sa valeur, sa recherche de stabilisation mais aussi un déclenchement de la contestation. Elle requiert ainsi la mise en évidence d'un montage fondé sur des logiques sociales, structurantes et structurées, s'inscrivant dans la durée.

8. ORGANISATION DE L'ANALYSE

Nous prenons comme base la progression dans les modèles professionnels du terme <<communication>> qui fonctionne comme un compromis large permettant de recouvrir des activités hétérogènes et de participer ainsi à leur unification (des différents mondes professionnels - relations publiques, information, publicité - c'est celui de la communication qui intègre le plus de <<cités>>). Sans toutefois vouloir proposer une nouvelle histoire des politiques de communication, nous suivrons leur insertion dans l'entreprise, en lien avec les mutations des professions du secteur et avec l'émergence des directeurs de communication.

Nous ordonnons donc notre recherche en trois étapes :

1. L'archéologie du champ et la transformation des professions de relations publiques.
2. Les modélisations de la compétence à diriger la communication.
3. L'institution du lieu-dit <<dircom>>.

8.1. Archéologie du champ et transformation des professions de relations publiques

Outre les facteurs macro-sociaux expliquant le succès de la communication en entreprise, plus marqué dans les années quatre-vingt, les professions rassemblées sous le terme générique de relations publiques ont également participé à sa mise en place. Elles se sont adaptées à une évolution des finalités qu'elles ne contrôlaient pas complétement, malgré une réglementation stricte de leurs professions, et une tentative de monopolisation, par le biais notamment d'associations et la production de codes de déontologie.

Elles ont donc étendu les frontières de leur champ d'activité (narrowing), jusqu'à la limite par rapport aux arguments fondateurs du modèle <<relationniste>>, limite que les tenants du modèle dircom franchissent (expansion).

Nous étudierons ces processus de transformation et de segmentation en suivant l'évolution de trois groupes qui ont pu prétendre (et dont certains prétendent encore) diriger

la communication : les conseillers, les attachés de presse et les journalistes d'entreprise. Pour chacun, nous examinerons comment il a construit et manifesté une compétence en relations publiques, puis en communication, et comment il gère la présence du modèle des directeurs de communication. Cette section permet de resituer les directeurs de communication dans l'histoire des professions du secteur, en établissant des lignes de continuité et des points de ruptures.

Le corpus est constitué de productions d'associations proposant des modèles, en particulier des codes de déontologie, et de leur justification, sous forme d'articles ou de documents de congrès; on utilisera aussi des manuels professionnels ou des présentations de ces professions dans des guides. Nous complèterons ponctuellement cette documentation avec des extraits d'entretiens que nous avons eus avec des <<pionniers>> et des responsables d'associations intégrant des dircoms.

8.2. Les modélisations de la compétence à diriger la communication

A partir des années quatre-vingt, certains dirigeants de la communication d'entreprise acquièrent une visibilité sociale de plus en plus importante, corrélative à l'extension de leur champ d'activités et à la reconnaissance du rôle stratégique de la communication dans l'entreprise; assez rapidement le terme <<dircom>> les désigne et les distingue ainsi de professionnels voisins. Cependant, la reconnaissance et le succès de cette dénomination recouvre des profils hétérogènes de responsables ou de directeurs de communication.

Ce mouvement se traduit non par des codes fixant des standards, mais plutôt par une multiplication d'enquêtes, sur la communication d'entreprise et ses métiers, pour voir clair dans les mutations et rationaliser la configuration du groupe et de ses compétences.

C'est pourquoi nous avons privilégié ce type de production, exemplaire dans le processus de construction et de légitimation du modèle présenté comme nouveau. Le corpus est ainsi constitué d'un choix d'enquêtes, émanant des anciennes professions ou de promoteurs d'un modèle se voulant en rupture; elles fonctionnent comme des arguments, d'autant qu'elles sont parées de l'aura de la scientificité.

Ces productions, très prisées par les directeurs de communication et leurs promoteurs, contribuent à faire exister le groupe, en généralisant des propriétés par le recours à la forme statistique. En outre, elles alimentent des études sur le groupe (par exemple GUERIN 1990, TIXIER 1991) ou des descriptifs, fournis par des organismes diffusant des modèles professionnels comme l'APEC ou l'ONISEP.

L'étude de ces enquêtes permet de mettre en lumière des tensions entre des modèles pour la définition des titres, des conditions de présélection pour accéder à la profession; elles révèlent également les tensions dans l'organisation (ou la réorganisation) des compétences dans l'action, et des incertitudes dans la stabilisation de l'avenir professionnel. Elles montrent enfin comment le modèle dircom s'impose, même dans les relations publiques.

8.3. Dircom : le lieu-dit

Si les enquêtes forment un objet exemplaire, elles ne sont qu'un aspect du travail d'institution du lieu-dit <<dircom>>, modèle paradigmatique de la direction de communication. L'étude du <<professionnisme>> permet de cerner plus précisément qui travaille, et comment, à la <<stylisation>> ainsi qu'à la diffusion du modèle dominant et à la régulation des tensions.

Le corpus est constitué par une sélection d'acteurs et d'objets du dispositif de construction et de manifestation de la compétence.

Il comporte, parmi les principaux acteurs collectifs, le groupe de presse L'Expression d'Entreprise, centré sur la promotion des dircoms. On retiendra également l'association des directeurs de communication Entreprises et médias, dont les membres sont actifs dans l'argumentation du modèle et sont souvent présentés comme les professionnels-types.

Le corpus comporte également des manifestations comme les salons, au premier rang desquels le Top-Com. Ce dernier, présenté comme <<le salon des directeurs de communication>> mobilise l'ensemble des acteurs de la communication d'entreprise, dont certains peuvent critiquer les dircoms.

L'institution du lieu-dit se fait donc aussi par des moyens de gestion de la contestation du modèle. Des tables rondes, des sondages ou des enquêtes journalistiques sont révélateurs à cet égard. Il en va de même avec de grands débats, comme celui concernant la déontologie et l'éthique.

Dans une perspective moins directement polémique, mais toujours avec le souci de valoriser le dircom, des acteurs proposent des moyens de diffuser les caractéristiques <<stylisées>> du modèle. C'est pourquoi on analysera une remise de prix à des directeurs de communication et une cassette vidéo, mettant en scène de grands professionnels.

Enfin de rares productions (feuilleton, livre, photos) permettront de mesurer la reconnaissance des dircoms, hors de la sphère strictement professionnelle.

PREMIERE PARTIE

ARCHEOLOGIE DU CHAMP ET TRANSFORMATION DES PROFESSIONS DE RELATIONS PUBLIQUES

Il ne s'agit pas, dans cette partie, de refaire l'analyse détaillée du processus complet de professionnalisation des relations publiques, ou du rôle des associations du secteur, mais d'isoler certains aspects permettant de comprendre que le modèle dircom, quoi qu'en disent souvent ses promoteurs, s'inscrit dans une histoire et qu'il est aussi le produit des transformations de professions existant avant les années quatre-vingt. Tout un pan de son répertoire argumentatif en provient : direction ou proximité de la Direction générale, champ de compétence étendu, référence à l'information, métier spécifique en opposition à la publicité ou à la propagande. A cet égard, les codes déontologiques sont des indicateurs précieux (1).

Cet héritage est net si l'on suit les transformations des standards des conseillers en relations publiques (2) qui sont des généralistes ayant voulu diriger le champ. On l'observe aussi en suivant celles de professions spécialisées appartenant au même paradigme : les attachés de presse (3), tournés vers ce que l'on appellera la communication externe, et les journalistes d'entreprise (4), tournés vers ce que l'on appellera la communication interne.

Chaque groupe a élaboré des modèles professionnels et a tenté d'assurer sa prééminence dans le champ en étendant son activité. Aucun n'y parviendra en tant que tel. En revanche, ces professions ouvriront la voie au modèle dircom et seront confrontées à un processus de déprofessionnalisation, qui les amènera à se redéfinir par rapport au modèle devenu dominant.

1. LES CODES, INDICATEURS DE TRANSFORMATION

Pour évaluer les transformations des modèles, nous avons retenu comme indicateurs privilégiés les codes de déontologie produits par des associations. En effet, ils présentent un caractère d'exemplarité par la cristallisation des enjeux dont ils sont porteurs, puisqu'ils sont censés former la loi commune. Leur étude a nécessité une clarification de leur fonction (1.1.) et un canevas d'exploitation (1.2.) appliqué à un corpus (1.3.).

1.1. Fonctions des codes

On a vu que les codes sont un des moyens de disposer d'une relative autonomie, tant par rapport à l'Etat que par rapport à des instances non-professionnelles. Ils servent aussi à

réguler la concurrence interne. C'est pourquoi, comme le rappelle Jean-Marie Chapoulié <<les règles de conduite, explicites ou implicites, qui définissent les relations des praticiens avec leurs clients, leurs collègues et l'ensemble des laïcs, sont imposées soit de l'extérieur, par d'autres groupes sociaux, soit par une fraction des groupes professionnels comprenant presque toujours l'élite, au cours de ses efforts pour imposer la reconnaissance d'un statut conforme au modèle professionnel.>> (CHAPOULIE 1973, p. 97). De son côté, Catherine Paradeise retient que la possession d'un code de déontologie est un des critères distinctifs entre les <<occupations>>, au sens anglo-saxon du terme et les <<professions>>; elle situe cet élément <<sur le plan symbolico-pratique>>, au même titre que les organisations <<qui disposent par délégation de la puissance publique, du pouvoir de valider et de sanctionner les membres>> (PARADEISE 1985, p. 19), tout en précisant que des groupements peuvent proposer un code avant l'accession au statut de profession pour, précisément, y accéder.

A ce titre, ils sont un des outils de construction de l'identité et de la compétence, dont la gestion conduit éventuellement à des réaménagements. Les codes contribuent donc à une forme de stabilisation. On y trouve une description des compétences dans une perspective marquée par une organisation des professions en référence à celle des professions libérales : finalités de l'activité, énoncé des besoins, délimitation du champ d'intervention, réponses scientifiques et techniques, conditions de mise en oeuvre (rapport à l'argent, aux autres professionnels ou aux acteurs de l'entreprise), conditions d'accès à la profession.

Nous examinons ainsi les codes comme moyens de fondation, d'entretien ou de transformation d'un modèle professionnel, sachant qu'ils reposent sur des logiques d'argumentation. Leur étude contribue alors à élucider :

<<- Le sens et l'efficacité du corps de principes et de pratiques qui le justifie et l'organise;

- les contradictions que l'argumentation professionnelle peut rencontrer auprès de ses divers auditoires;

- les glissements ou les bouleversements argumentatifs qui peuvent en résulter lorsqu'est contestée la légitimité des actes professionnels, et donc potentiellement le statut professionnel lui-même.>> (PARADEISE 1985, p. 18)

Un groupe à vocation professionnelle engage un travail argumentatif fondé sur les trois prémisses que sont les valeurs de besoin, de science, de compétence (qui articule besoin et science). Nous mettrons en évidence la spécificité des arguments mobilisés par les professionnels qui entendent diriger la communication. Ces arguments et valeurs sont exprimés avec force et netteté dans les codes, car ces derniers sont généralement l'aboutissement d'un travail de réflexion collective et d'une rédaction dans laquelle chaque mot est pesé ou fait l'objet de débats, par exemple au sein des assemblés générales des

associations dont ils émanent. Ils fonctionnent ainsi comme des instruments de la rhétorique professionnelle. Ceci suppose des auditoires particuliers qui peuvent varier d'un code à l'autre.

Enfin, l'ensemble du travail argumentatif prend son sens par rapport à un contrôle et à une fermeture du marché du travail; nous examinerons comment les codes gèrent cette tendance à la fermeture en sachant que, paradoxalement, toute restriction dans le domaine de l'information ou de la communication peut entrer en contradiction avec les finalités de l'activité.

1.2. Canevas d'exploitation

Sur ces bases, le canevas d'exploitation des codes comporte deux niveaux en interrelation : le contexte du code (**1.2.1.**) et l'énoncé des règles déontologiques et professionnelles (**1.2.2.**).

1.2.1. Le contexte du code

Il convient de resituer le code dans sa situation d'énonciation. Certes, cette approche s'applique essentiellement aux actes de discours ou à l'analyse conversationnelle; or, il s'agit d'analyser un discours institutionnel écrit. Nous ferons donc simplement des emprunts à cette approche pour sérier les niveaux d'analyse.

En effet, une situation d'énonciation est composée d'un locuteur, d'un ou plusieurs allocutaires, d'un ensemble d'énoncés, d'un temps et d'un espace donnés. L'analyse de ces actes de discours requiert donc de prendre en compte <<une série de propriétés ou d'attributs de ce locuteur, de ces allocutaires, de ce moment et de ce lieu d'énonciation qui sont pertinents pour déterminer d'abord la nature exacte, et ensuite les valeurs de succès et de satisfaction des actes de discours exprimés dans ce contexte.>> (VANDERVEKEN 1988, p. 52)

Ainsi, la proposition ou la modification d'un code s'inscrit dans un projet explicite et prend sens dans la logique de développement de l'organisme émetteur et de son modèle, qui sont à resituer dans le champ. Par exemple, le degré de reconnaissance, par les pairs, du code et du modèle dont il est porteur, peut varier d'une association à l'autre. On peut aussi en estimer le sens face à un modèle concurrent.

Le cadre historique est important, d'autant plus que la plupart des associations ont déjà un certain passé (alors que la profession de dircom semble neuve aux yeux de nombreux observateurs, si ce n'est de certains praticiens). Il convient de mettre le code en perspective,

tant sur le plan social, économique et politique, que communicationnel; ces indications seront utiles pour périodiser les changements de paradigmes (relations publiques, information, communication...).

Enfin, le code fait souvent l'objet d'un discours d'accompagnement en direction d'auditoires déterminés. Ceux qui sont le plus fréquemment sollicités (praticiens, employeurs ou clients) sont traités différemment suivant les cas; la mise en évidence de quelques auditoires particuliers, voire franchement atypiques (*recruteurs*, publics internes...) est révélatrice de ces changements de paradigmes.

1.2.1. L'énoncé des règles déontologiques et professionnelles

Les codes gèrent le titre professionnel; nous avons déjà signalé le caractère flottant des appellations. En cas de transformation nette, nous verrons si elle renvoie à un nouveau paradigme ou s'il s'agit d'un effet d'euphémisation dont nous apprécierons alors la portée (par exemple, le passage de <<conseiller en relations publiques>> à <<professionnel de la communication>>). Les codes précisent aussi les conditions auxquelles le port du titre est possible; il s'agit alors d'un des moyens de fonder un monopole d'exercice.

Ils énoncent également le principe d'intérêt général légitimant l'activité : son examen, à la lumière des références aux différentes natures, clarifiera la fonction attribuée à la communication, dont on a tendance à dire, soit qu'elle appartient à la nature humaine et par là-même, qu'elle n'est pas réellement susceptible de variation, soit qu'il s'agit d'une notion floue. La fonction est articulée à une description des besoins : l'investigation permet alors de cerner qui est représenté comme ayant besoin de quoi dans le champ de la communication d'entreprise. L'examen de cet item donnera aussi la possibilité de déterminer pour qui travaille le professionnel; en particulier, nous serons sensibles aux mentions des destinataires finaux des actions, par rapport à celles de leurs commanditaires.

L'examen des réponses scientifiques et techniques proposées aidera à établir une typologie des paradigmes de référence, sur la base du repérage de compromis entre les natures; nous évaluerons si le changement de ce dernier s'accompagne d'une modification des outils et méthodes, ou d'une réorganisation du traitement scientifique et technique, fondé sur l'argumentation d'un savoir neutre et universaliste.

En ce qui concerne les conditions de mise en oeuvre, le rapport à l'argent et l'idéologie du désintéressement n'est pas anodin, quand on constate, par exemple, à quel point il est bien souvent difficile pour un directeur de communication de livrer le montant de son salaire. Mis

à part ce côté quelque peu anecdotique, cette thématique se retrouve, toujours dans une perspective déontologique, lorsque sont évoquées les relations entre <<communicateurs>> d'entreprise et journalistes.

Pour les problèmes rencontrés par le professionnel, si, en théorie, ils sont innombrables, la sélection de ceux qui sont retenus présente un aspect exemplaire dans la représentation du standard. L'un des plus importants concerne le respect de l'impératif de vérité. Toutefois, les divergences induites par la situation de travail demeurent dans le cadre légitime des finalités, au prix parfois d'aménagements du modèle.

Quant aux rapports de coopération, ils indiquent un mode de résolution possible et souhaitable des difficultés potentielles dans l'accomplissement de la tâche, grâce à la définition du rôle des différents partenaires et à l'établissement de règles de conduite (comme pour la problématique de la décision par rapport à la politique de communication). Se trouvera ainsi révélé le modèle d'action recherché, mais aussi, sur un mode plus ou moins implicite, les modèles refusés. L'approche montre des déviances possibles ou des chevauchements avec des professions voisines, dont le groupe veut se différencier.

Seront aussi envisagés les pouvoirs de validation, de contrôle et de sanction : la faute professionnelle est un manquement aux règles prescrites, et les sanctions vont du blâme à l'exclusion de l'association; ces dispositions sont souvent identiques d'un code à l'autre (AFREP, UNAPC). En revanche, nous verrons comment certains praticiens, transformant les modèles, ne sont plus sûrs de leur identité et hésitent à sanctionner; ils adoptent une position prudente, qui consiste plutôt à tenter d'influencer les mécanismes de recrutement et d'intégration à un nouveau champ professionnel ou interprofessionnel.

1.3. Corpus

Les codes retenus sont ceux de l'Association française des relations publiques (1954, 1974, 1984), de l'Union nationale des attachés de presse (1978), de l'Union des journaux et journalistes d'entreprise de France (1968, 1990), de la Fédération française des relations publiques (1977). Par ailleurs le Syndicat national des professionnels de la communication a émis <<21 propositions pour améliorer les communications de l'entreprise>>, qui s'apparentent à un code et présentent, de toute façon, un modèle professionnel (1977).

Outre ces codes et les productions les accompagnant, le corpus comporte également des objets moins directement liés aux associations du secteur, comme l'arrêté du ministère de l'Information définissant les professions de conseiller et d'attaché (1964), des manuels de relations publiques (PROST 1967, LOUGOVOY & HUISMAN 1981) ou des ouvrages de synthèse sur ces professions comme le premier <<Que sais-je ?>> (CHAUMELY &

HUISMAN 1962) ou le récent Les métiers de la communication (GIROT & AUBREE 1991). On exploitera aussi la description des modèles par des codificateurs professionnels comme le CEREQ ou l'APEC. Enfin, pour évaluer le passage au modèle dircom et ses conséquences, on intégrera au corpus un document de travail de l'Union des annonceurs, L'image de l'entreprise (UDA 1982), qui contient un modèle de direction de la communication proche de celui qui sera diffusé par Entreprises et médias.

2. LES GENERALISTES EN RELATIONS PUBLIQUES

Sous l'angle de la professionnalisation, les conseillers en relations publiques mettent en place les bases du modèle <<relationniste>>, dans la perspective d'une profession construite en référence au mode américain de légitimation et d'organisation (**2.1.**).

En l'espace de quarante ans, ils le transformeront en un modèle de professionnel de l'information et de la communication d'entreprise. On rendra compte de son établissement placé sous le signe du primat de la vérité, puis de ses difficultés à établir un compromis entre information et communication, et enfin de son dépassement par le modèle dircom.

En effet, les conseillers proposent un premier modèle (**2.2.**); ils se sont dotés très tôt d'une association active qui a exercé une forte pression normative dans la définition de la profession, les plaçant en position de direction du champ. Cela s'est concrétisé en particulier par des codes de déontologie et des actions aboutissant en 1964 à un arrêté du ministère de l'Information définissant les professions de conseiller en relations publiques et d'attaché de presse.

Les conseillers vont aussi fournir une bonne part du fonds rhétorique de la communication d'entreprise. On verra, d'autre part, qu'ils utilisent et formalisent dans des manuels la majorité des techniques d'information et de communication en usage aujourd'hui.

Progressivement, certains grandissent l'activité au point d'en faire un moyen de diriger une entreprise, proche du management stratégique. On observe alors des <<théorisations>>, notamment à partir des années soixante, qui amènent à prendre en compte l'ensemble des fonctions d'une entreprise. Cependant, plus le champ d'activité s'élargit et gagne en légitimité, plus ils rencontrent des difficultés à maintenir leur modèle et à contrôler le marché du travail.

Lors du passage à la communication (**2.3.**), l'évolution perceptible dans les différents codes déontologiques ne remet jamais en cause la fonction de direction; il faudra examiner l'argumentation accompagnant les versions successives pour déterminer les enjeux des transformations du point de vue des acteurs : ils portent sur des principes d'accord en

référence à des natures différentes, corollaires à un passage, perceptible dans les codes, d'une mission de conseil en opinion, à une mission de mise en place de politique de communication. De façon exemplaire, ces codes montrent les difficultés de gestion des compromis, et leurs implications dans la définition des standards professionnels.

Le phénomène est également perceptible lors de la création de la Fédération française des relations publiques en 1971. D'autre part, en 1973, est créé le Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication, toujours sous l'égide des relations publiques, dont un manifeste (les <<21 propositions pour améliorer les communications de l'entreprise>> de 1977) atteste les transformations en cours.

A la même période, l'Union des annonceurs formalise un modèle de responsable de la communication, reprenant une partie de ces modèles, mais sans référence au paradigme des relations publiques, et intégrant explicitement des activités de natures réputées incompatibles, d'après le modèle défini par les associations; l'appellation <<directeur de la communication>> lui est appliquée dans un passage du document de présentation (UDA 1982). Pour mesurer le phénomène de continuité et de rupture, ce modèle sera exposé dans cette section.

Un nombre de plus en plus important d'adhérents de l'AFREP travaille en référence au modèle dircom, qui bat en brèche les principes de celui de l'association; d'ailleurs certains se définissent comme des dircoms ou comme des professionnels du management de l'information et de la communication (**2.4.**). La révision du code de 1984 pousse le plus loin possible les compromis; mais, tant ce code que le Livre blanc de 1986 (AFREP 1986) montrent que le modèle dircom est devenu central.

D'ailleurs, dès 1982, le Répertoire français des emplois du CEREQ manifestait un flottement entre <<responsable de l'information et de la communication>> et <<directeur de communication>>. Puis, le modèle défini par l'AFREP ou le SNPIC devient faible, au point que, dans un ouvrage récent sur les métiers de la communication (GIROT & AUBREE 1991, APEC 1991), il ne figure pas en tant que tel, si ce n'est comme <<chargé de communication>> ou <<chargé des relations publiques>>, sans référence aux formalisations proposées par les associations.

2.1. Emergence du modèle

Pour cadrer la professionnalisation de la communication en France, il faut resituer la pénétration de cette dernière, sous la forme de professions de relations publiques, dans le contexte de la fin de la deuxième guerre mondiale et de l'influence des Etats-Unis. Toutefois on ne va pas détailler cette histoire, mais examiner en quoi la modélisation d'une profession est justifiée par l'histoire que les professionnels en donnent. Isabelle Baszanger, dans son

étude sur les médecins de la douleur (BASZANGER 1991) note que dans la construction des professions, l'une des composantes de la légitimation se fait par la (ré)écriture de l'histoire du groupe (theorizing emprunté à Anslm Strauss), en référence à une légende des pères fondateurs. En l'occurrence, elle met en place la rhétorique sur les fonctions que jouent les relations publiques dans un système de production capitaliste ou dans une société libérale, en référence à l'implantation de la profession aux Etats-Unis; cette légitimation ressort des historiques de la profession présentés dans la plupart des manuels français (par exemple CHAUMELY & HUISMAN 1962, PROST 1967, LOUGOVOY & HUISMAN 1981...), repris dans des monographies d'organismes comme l'APEC (APEC 1980). Les composantes en sont l'introduction des relations publiques en France après-guerre (les noms des pionniers, les quelques entreprises pilotes, les associations professionnelles), en lien avec l'émergence de la profession aux USA (**2.1.1.**).

Plusieurs fondateurs ont eu des contacts en tant que militaires ou résistants, avec les forces armées américaines, ou, à l'issue de la guerre, avec des industries fortement impliquées dans l'effort de guerre. Les historiques permettent de situer la position ambiguë des relations publiques entre journalisme et publicité, leur place socio-politique et la légitimation de leur modèle professionnel en référence aux pratiques américaines (**2.1.2.**).

2.1.1. Implantation en France

D'après les historiens du groupe (par exemple PROST 1967, HUISMAN & LOUGOVOY 1981), la première opération française de relations publiques est l'accueil des prisonniers et déportés par le publicitaire Henri Pineau; cette action avait été montée à la demande du gouvernement; la dimension civique est, certes, forte. Par la suite, en association avec le journaliste Géo-Charles Veran, Henri Pineau fonda la première agence : Relations. Dans ces conditions, les relations publiques apparaissent comme un compromis entre la publicité et le journalisme. Ce sont d'ailleurs d'anciens journalistes qui sont particulièrement actifs dans l'organisation de la profession (par exemple André Hurtrel, Michel Debonne, Sven Saindrichin...). Cependant c'est surtout au sein d'agences de publicité que sont créés des départements spécialisés en relations publiques.

Au-delà de l'opération ponctuelle, dont la narration permet de montrer que l'activité a de la noblesse, pour expliquer l'émergence des relations publiques en France, leurs historiens avancent des facteurs socio-politiques, qui, d'ailleurs, ne sont pas sans rappeler ceux que mettront en avant les promoteurs du modèle dircom au sujet du développement de la communication d'entreprise. On peut distinguer trois explications principales.

La première s'ancre dans l'environnement international perçu comme instable : la France a des difficultés avec ses colonies; les relations avec le <<monde communiste>> sont

potentiellement conflictuelles; le plan Marshall, puis la mise en place de la construction européenne, rendent l'environnement complexe et incertain.

Ensuite, sur le plan de la politique intérieure, Eugène Prost estime qu'il y a aussi une incertitude, parce que que les <<partis politiques perdent leur rôle traditionnel de guides>> (PROST 1967, p. 21) et que les syndicats sont désorientés.

Enfin, sur le plan économique, outre la nécessité de la reconstruction, c'est surtout la question des nationalisations qui est soulevée; les auteurs soulignent que les premières entreprises à se doter d'un service de relations publiques étaient les filiales de grandes compagnies américaines, pétrolières en particulier (Esso, Caltex, Shell...), qui ne voulaient pas subir la nationalisation ou l'intégration au secteur public, comme les charbonnages, le gaz, l'électricité ou les assurances. Les relations publiques ont été une pièce, présentée comme essentielle, pour le maintien de l'industrie pétrolière dans le secteur privé.

Globalement, un auteur comme Eugène Prost résume la situation en estimant qu'en cette période d'implantation, <<le besoin d'une action organisée se fait sentir pour éviter que les choses n'aillent trop loin et ne remettent en cause les bienfaits mêmes de notre civilisation. Les Relations Publiques offrent une solution à certaines de ces préoccupations.>> (PROST 1967, p. 21) Leur ambition est susceptible de s'étendre à l'ensemble des activités du corps social. Toutefois, l'organisation professionnelle est embryonnaire; en effet, une douzaine de pionniers, formés aux méthodes américaines, se regroupent en 1949 au sein du Club de la Maison de Verre et présentent leur activité en référence au modèle américain (Sven Saindrichin, un des premiers grands professionnels, nous a signalé qu'<<on disait plutôt "public relations", avec l'accent américain>>).

2.2.2. Légende des pères fondateurs et légitimation

Sur la base du récit fondateur américain, la légitimation des relations publiques se fait en dénonçant les exactions du Big Business et l'action des proto-professionnels, en valorisant la rupture déontologique introduite par le vrai père fondateur, en montrant la liaison entre travail sur l'opinion, augmentation de la productivité et civisme en période de guerre.

Dénonciation du Big Business et des proto-professionnels

Les différents auteurs brossent un tableau du contexte de l'Amérique au XIXème siècle qui met en relief l'extension de la presse à grand tirage, une tradition politique fondée sur une utilisation de la propagande, dès la Révolution (celle-ci a entrainé un recours à la presse ou aux campagnes d'opinion lors des différentes élections), enfin une industrialisation rapide. Mais cet <<âge d'or>> (1875-1900) des capitaines d'industrie est celui de la constitution des

grandes firmes (pétrole, rail...) qui appauvrissent le monde rural, répriment sans ménagement les révoltes ouvrières; elles déclenchent l'hostilité et la méfiance des actionnaires.

C'est à ce moment qu'interviennent des opérations de relations publiques qualifiées de pionnières. Par exemple, un voyage de prestige pour la presse et des personnalités, organisé en 1870 par la Pacific Railroad, lors de l'inauguration de la ligne New York - San Fransisco (cette firme revendique d'ailleurs l'invention, en 1887, de l'expression <<relations publiques>>), les actions de l'American Medical Association en 1884 pour répondre aux campagnes contre la vivisection, les campagnes de la Westinghouse, en 1889, contre la firme Edison, pour promouvoir le système de courant alternatif. Dans la majorité des cas, si l'information et la démonstration d'un meilleur service rendu au public sont manifestes, la publicité n'est pas distinguée des relations publiques.

La fin de l'<<âge d'or>> est due aux crises économiques qui secouent le pays (1873, 1884, 1907). Le chômage s'accroît dans des proportions considérables; il touche bien entendu les populations ouvrières, paysannes, mais aussi des petits patrons, des artisans... Les méthodes du Big Business et l'inaction des pouvoirs publics font alors l'objet d'une réprobation de la part de nombreux citoyens. Une partie de la presse joue un rôle critique déterminant en dénonçant les scandales qui ont permis la constitution de grands groupes industriels; des journalistes stigmatisent les conditions de vie et de travail des salariés de ces firmes. Bref, le Big Business est mis en accusation par la presse.

La riposte consiste, dans un premier temps, à lancer des campagnes publicitaires; elles échouent. Dans un deuxième temps, les entreprises vont faire appel à des press agents, anciens journalistes spécialisés dans les relations avec la presse pour le compte d'entreprises de spectacle ou de maisons d'édition. Ils pratiquent la Publicity à base de propagande; de plus, ils n'hésitent pas à user de leurs relations ou de divers moyens de corruption pour parvenir à leurs fins. Globalement, ces anciens jounalistes ne disposent pas d'un grand crédit auprès de leurs ex-confrères ou de la population. Les proto-professionnels sont donc au service de la grande industrie pour l'aider à contrer une partie de la presse qui informe l'opinion dans un sens défavorable à ses intérêts, en usant de publicité, de propagande ou de moyens de pression.

La rupture déontologique constitutive de la profession

Les relations publiques au sens moderne vont se définir contre ces pratiques, en codifiant la profession sur des bases déontologiques marquant la différence avec la publicité et la propagande, et reprenant la rhétorique journalistique du primat des faits et de la vérité. Les relations publiques se présentent comme étant au service des entreprises pour établir un rapport favorable avec l'opinion, légitimé par des principes civiques.

Le père fondateur est Yvy L. Lee, ancien journaliste et press agent, qui, lors d'une grève de mineurs, publie en 1906 dans la presse sa Déclaration de principes : pas de secret, pas de confusion avec la publicité, fournir de véritables informations, prendre en compte l'intérêt du public. En 1914, il fut engagé par un membre de la famille Rockfeller pour répondre aux attaques de la presse sur la façon dont une des sociétés du groupe avait réprimé une grève. Fort des principes de sa Déclaration, il organisa une campagne, informations à l'appui, pour montrer en quoi la famille Rockfeller alimentait les caisses de l'Etat par le paiement des impôts, et contribuait également à des créations d'emplois. Toute l'information était au service de la démonstration du rôle civique et social de l'entreprise. Il inspira les actions de mécénat humanitaire et artistique, concrétisées par la fondation Rockfeller.

Cette conception des relations publiques va donc bien au-delà des simples relations de presse. Elle propose une philosophie consensuelle, fondée sur des valeurs qui se veulent difficilement contestables dans une société dite démocratique : droit de l'opinion à être informée, participation de l'entreprise à l'intérêt général, refus des pressions sur les journalistes. Ces principes recoupent les positions de certains patrons de grandes entreprises, qui favorisent la création d'house-organs (Ford), de films d'entreprise (Chicago Edison Compagny, 1909), de services de relations avec les consommateurs (American Telephone and Telegraph Compagny, 1907).

Le mouvement sera considérablement amplifié par l'entrée en guerre des Etats-Unis en 1917. Le Committee on Public Information fit porter l'essentiel de son action sur le développement du patriotisme et la contribution des citoyens à l'effort de guerre. Les professionnels de relations publiques purent ainsi montrer que leur action n'était pas menée au seul bénéfice des grandes entreprises privées, mais bien au service de la collectivité publique. Ils montrèrent aussi que l'on pouvait créer un mouvement d'opinion, sans qu'il soit une réponse à une pression de cette même opinion.

A la fin de la première guerre mondiale, ce changement d'orientation se traduisit par une multiplication des agences et des départements au sein des entreprises ou des services publics. Pendant cette période, les professionnels s'organisent. Ils créent des associations. Ils théorisent leur pratique dans des publications, et contribuent à la reconnaissance académique. Ainsi, en 1923, Edward L. Bernays, créateur de l'expression <<conseiller en relations publiques>>, publie le premier ouvrage consacré à cette discipline : Crystallizing Public Opinion. Il occupe la même année la chaire de relations publiques ouverte à la New York University.

Extension du champ dans une logique civique

En 1920-1930, le passage de relations publiques défensives à des relations <<offensives>> s'accentue : les patrons veulent susciter l'adhésion du public aux projets de l'entreprise en utilisant une logique d'information (l'un des fondements de leur argumentation est que le public n'adhère pas parce qu'il n'est pas informé). Denis Huisman cite les propos d'Arthur N. Page, vice-président de l'American Telephone and Telegraph Compagny : <<Toute entreprise [...] dans un pays démocratique n'existe qu'avec la permission du public et ne survit que grâce à son consentement. Cela implique que l'entreprise doit être disposée à expliquer spontanément au public sa politique, à dire ce qu'elle fait et ce qu'elle compte faire. C'est d'un devoir dont il s'agit là.>> (LOUGOVOY & HUISMAN 1981, p. 16)

Des années trente à la deuxième guerre mondiale, les professionnels des relations publiques, avec leurs associations, accroissent leur notoriété et travaillent pour toutes les composantes de la société américaine. Ainsi, dans le contexte de la crise de 1929 et du New Deal, certains professionnels sont au service du président Roosevelt; d'autres oeuvrent pour de grandes entreprises opposées à la politique gouvernementale. Parallèlement, les techniques s'affinent, liées au progrès des méthodes d'investigation (en 1935, Roger et Gallup mettent au point la technique du sondage).

La dimension civique du rôle des relations publiques est renforcée par la montée du nazisme et du fascisme, dont la propagande inquiète l'armée et l'administration. Les relations publiques seront en effet un des moyens employés pour contrer la menace totalitaire (sur le lien entre totalitarisme et idéologie de la communication, cf. BRETON & PROULX 1989). Les historiens des relations publiques estiment que l'entrée en guerre, lors du second conflit mondial, a amené une campagne du même type que celle de 1917, mais à un degré beaucoup plus important. Denis Huisman note cependant que la principale innovation réside dans la volonté de promouvoir <<l'image des Etats-Unis dans le monde.>> (LOUGOVOY & HUISMAN 1981, p. 17) Or, l'Office of War Information, comme le signale l'auteur sans y insister, avait aussi pour mission d'augmenter la production et la productivité de l'industrie de guerre, et de lutter contre des comportements, comme l'absentéisme. Il ne s'agit donc plus seulement de relations publiques au sens d'un travail sur l'opinion publique, mais de techniques de gestion et de management du personnel. Ainsi, leur territoire est vaste.

2.2. Conseiller en relations publiques

Les relations publiques américaines sont donc fondées sur un compromis entre les natures civique (dominante), domestique et industrielle; l'aspect marchand reste dans l'ombre. L'établissement et le respect de règles déontologiques est important dans la légitimation de

l'activité. Les professionnels français s'inspireront largement de cette configuration pour établir leur modèle de base. On le constate dans les productions de l'Association française des relations publiques (**2.2.1.**), comme dans le premier <<Que sais-je ?>> qui leur est consacré, ou dans l'arrêté du ministère de l'Information de 1964 officialisant la profession (**2.2.2.**).

Ce modèle de base est élargi par certains professionnels (**2.2.3.**), mais l'extension des activités rencontre des difficultés, en raison notamment de la faiblesse d'un appareil de formation spécifique de haut niveau, et de la concurrence de cadres formés au management.

2.2.1. Le modèle de base

L'AFREP se présente comme l'organisation pionnière des professionnels de la communication d'entreprise (1955); son modèle professionnel sert de référence dans de nombreuses publications consacrées au secteur (par exemple, APEC 1980, 1990...). Elle dit compter en 1990 un millier de membres travaillant en structures intégrées ou en agences. Cette organisation a connu une histoire interne tumultueuse (cf. LOUGOVOY & HUISMAN 1981, pp. 24-34) mais on privilégiera son apport à la définition des modèles professionnels, en particulier par des codes définissant les standards.

Selon ses fondateurs, l'association regroupait, à l'origine, des adhérents de provenances très hétérogènes, et dont les préoccupations l'étaient tout autant : conseils indépendants, praticiens intégrés, membres associés passionnés par les relations publiques. Cet assemblage était générateur de tensions et, en même temps, de recherche d'une identité fédératrice. Philippe A. Boiry, président d'honneur du Syndicat national des attachés de presse, fait remarquer que l'AFREP, (au départ l'APROREP : Association des professionnels de relations publiques), <<eut la force - et la faiblesse - d'établir une déontologie très stricte de la profession, édictant un "Code" professionnel signifiant, dès le début, l'incompatibilité existant entre l'exercice de ce nouveau métier et ceux, plus anciens, de publicitaire et de journaliste. Cette règle de départ fut, à l'époque, contresignée par la Fédération de la Presse et la Fédération de la Publicité, qui partageaient ce point de vue.>> (LOUGOVOY & HUISMAN 1981, p. 26) Cette incompatibilité absolue constituait un moyen de se distinguer de professions voisines ou concurrentes. Cette proximité générait des tensions, auxquelles le premier code était censé apporter des réponses. L'AFREP l'a actualisé en 1974, puis en 1984. La définition de la profession par des règles strictes allait peser sur l'évolution du modèle professionnel et l'émergence du modèle dircom.

L'AFREP propose donc un premier <<code professionnel des Conseillers en Relations Publiques>> à ses adhérents, ou à ses adhérents potentiels. Elle définit ainsi son objet : <<Ce code, par les règles qu'il impose aux professionnels des Relations Publiques, constitue

une garantie, non seulement pour la profession, mais aussi pour les Chefs d'Entreprise ou de Groupe qui font appel aux conseillers en Relations Publiques membres de l'AFREP.>> Si l'entreprise est le lieu d'exercice principal, il n'est pas exclusif; le mot <<groupe>>, précise une note, peut désigner <<les entreprises, les professions, les administrations, les collectivités de toute nature, etc.>>. A l'instar du modèle des relations publiques américaines, la profession peut donc concerner l'ensemble des institutions de la société.

Le modèle se caractérise par un champ de compétences étendu, une vocation à diriger, une référence à l'information.

Champ de compétences

Le code de l'AFREP de 1954 énonce les finalités de l'activité, dont les mots clefs sont : relation, compréhension, connaissance.

Les rédacteurs du code commencent par donner les causes de certains dysfonctionnements sociaux : <<La spécialisation des fonctions et des activités imposées par le progrès technique a élevé des cloisons entre les groupes qui composent la Société, et entre les individus appartenant à ces groupes. Il en résulte une insuffisance des communications et une absence de connaissance mutuelle pouvant aller jusqu'à une rupture complète des relations>>. Les finalités des relations publiques sont donc de <<recréer cette connaissance, de rétablir les communications et de développer ainsi de meilleures relations entre le groupe et les individus.>> <<Connaissance>>, proche d'<<information>>, et <<communication>> sont des notions, certes, présentes, mais subordonnées à l'établissement de relations humaines de qualité.

On retrouve cette même thématique dans la définition des relations publiques, avec une précision supplémentaire sur les destinataires de l'action du groupe : <<On appelle Relations Publiques les activités déployées par un groupe en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations entre les membres du groupe et entre le groupe et les différents secteurs de l'opinion publique>>. Une note précise ce qu'il faut comprendre par <<secteurs de l'opinion publique>>, sous forme d'une liste non limitative : <<Personnel, actionnaires, agent de distribution, clients et fournisseurs, enseignement, presse, organismes syndicaux, administrations publiques, institutions législatives et exécutives, etc.>>

En conséquence, le principe d'une politique de relations publiques est décliné en trois stades, qui vont de l'intérieur du groupe à l'extérieur. Sur un mode volontariste, il s'agit d'arriver :

<<- à faire régner, à l'intérieur du groupe, un esprit de coopération générateur de promotion et de progrès;

- à établir, à l'intérieur du groupe et entre le groupe et les secteurs de l'opinion publique, une compréhension réciproque;
- à diffuser, lorsqu'elles présentent un intérêt général, les informations concernant la vie du groupe.>>

Les éléments nouveaux, par rapport aux finalités générales, portent sur l'objectif supplémentaire assigné aux relations internes, à savoir, non seulement faire tomber les cloisons mais également faire coopérer. Les relations publiques sont donc une pièce d'une politique de gestion du social tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, fondée sur l'implication des salariés et la prise en compte de l'opinion.

Conseiller en relations : une fonction de direction

A la mesure de ces finalités, le professionnel est placé dans une position haute comme le montrent le choix de l'appellation, le descriptif du poste en termes de politique et de moyens, et l'exigence de qualification.

Le code propose aux professionnels de se rassembler sous la bannière <<Conseiller en Relations Publiques>>. L'appellation est nouvelle en France et supplante des dénominations voisines, dont le texte rend compte partiellement. Il confère une qualité d'expert à son détenteur (attestée, dans le code, par la description du rôle).

Dans une note, il est ainsi stipulé : <<L'Association a décidé d'adopter la dénomination "Relations Publiques". D'autres termes sont parfois utilisés : "Public Relations", "Relations Industrielles", ou "Relations Humaines", pour couvrir tout ou partie de ces activités. De même sont employés les termes de "Conseil de Relation", "Conseil de Synthèse", "Conseil de Relations Humaines", "Public Relations Officer", etc...>>. Cette liste montre l'extension et la diversité de la profession, liées aux conditions de son apparition en France, qui se situe dans un double héritage, celui des relations publiques et, comme nous l'avons vu, des techniques de management américaines. Par souci de francisation, et pour manifester la grandeur du modèle, l'appellation retenue élimine les expressions explicitement anglo-saxonnes, celles qui sont fondées sur une trop forte abstraction ou celles qui évoquent le monde de la production. Certaines parties des appellations refusées seront d'ailleurs reprises par d'autres cadres, les chefs de personnels en particulier, qui deviendront des directeurs des ressources ou relations humaines.

Le conseiller en relations publiques est défini comme un conseiller en opinion (certains services, comme celui de Simca, s'intitulent <<service des relations avec l'opinion>>). En effet, le responsable d'une entreprise, pour réaliser sa politique de relations publiques <<peut

faire appel à un professionnel qui assume auprès de lui, le rôle d'un conseiller en opinion et qui est chargé de la conception, de l'application et du contrôle des programmes de cette politique. [...] Ses activités qui constituent une fonction de direction, s'exercent à l'intérieur et à l'extérieur du groupe.>>

Une partie des éléments de la définition du modèle dircom sont donc réunis : direction et politique de la prise en compte de l'opinion montrent qu'il ne s'agit pas d'une fonction de simple technicien. En effet, le conseiller a en charge la préparation des programmes d'une politique de relations publiques par des <<enquêtes, investigations et études >>; il les propose à la direction et les met en oeuvre. Il est ensuite chargé de <<contrôler les résultats>> dont il rend compte au <<chef de groupe>>, et de proposer <<les modifications nécessaires pour l'heureux développement de la politique appliquée>>.

Sans qu'il soit question de cohérence entre relations internes et externes, le code ne les oppose pas. Au contraire, l'une et l'autre sont un rapport à l'opinion susceptible de faire l'objet d'une double action à l'aide de techniques mentionnées précisément :

- connaissance de <<l'état de l'opinion>> au moyen de sondages, enquêtes, interviews, <<analyse des résultats de systèmes de suggestion>>, revues de presse;
- information des secteurs de l'opinion grâce à des supports écrits (journaux d'entreprise, livrets d'accueil, rapports annuels, brochures...), grâce à des supports audiovisuels (photo, disque, radio, film, télévision...) et grâce, enfin, à un ensemble (qui n'est pas qualifié par un terme générique, mais proche de ce qui sera nommé le <<hors médias>>) comportant les visites d'usine, les conférences, les expositions, les journées et stages d'étude. Les rédacteurs indiquent le caractère non-limitatif de cette liste et ne posent aucune limite à son extension.

Pour l'AFREP, le port du titre est conditionné par le respect d'un certain nombre de critères, nommés <<qualifications personnelles>> : <<Est reconnue exercer la profession de Conseiller en Relations Publiques [...] toute personne qui, ayant acquis la compétence nécessaire par ses études, ses travaux ou son expérience, a pour activité essentielle d'apporter ses services aux entreprises, groupements et administrations qui font appel à elle, afin d'étudier les problèmes de Relations Publiques et Sociales qui se posent à ces groupements, de les résoudre en proposant des solutions utiles et en mettant en oeuvre les méthodes, voies et moyens convenables pour améliorer les relations humaines, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ces entreprises>>. Contrairement aux représentations communes, le conseiller en relations publiques n'est donc pas l'expert des seules relations extérieures, comme nous l'avons déjà constaté. D'autre part, cette clause sur les qualifications permet de reconnaître comme professionnels des personnes ayant suivi des

cursus variés; elle ne présente pas l'activité comme exclusive (<<activité essentielle>>). Cette ouverture, somme toute logique dans la période d'installation de la profession, permet d'intégrer des profils hétérogènes.

Cependant une disposition pose des incompatibilités avec certaines professions. En effet, les conseillers tiennent à se distinguer des professionnels de la presse et de la publicité. Dans l'article consacré aux règles professionnelles, il est précisé que <<les Conseillers en Relations Publiques ne peuvent cumuler leur profession avec celle de journaliste professionnel en activité, ni avec celle de professionnel de la Publicité. Leurs collaborateurs participent aux mêmes incompatibilités.>> Ce dernier point est important, puisque la direction d'un service de communication, en particulier à partir des années quatre-vingt, implique généralement de travailler avec des collaborateurs qui exercent ces professions, notamment ceux du secteur publicitaire.

Information et publicité

La section <<objet du code professionnel>>, qui, du point de vue des rédacteurs, détaille ce qui <<constitue une garantie>>, est fondée sur une rhétorique de légitimation en référence à l'information et à la vérité. Elle légitime le rapport aux médias dans une logique civique, et distingue les relations publiques de l'activité publicitaire, celle-ci appartenant à la nature marchande.

Le code fixe les critères de ce qui est reconnu comme des <<informations de Relations Publiques>>. Tout d'abord, il précise les domaines qu'elles peuvent recouvrir : <<La vie du groupe ainsi que toutes les formes de son activité, sa production, les services qu'il rend, les initiatives qu'il prend et qui peuvent présenter un intérêt pour le public>>. Ensuite, il les fait correspondre aux critères de l'information journalistique de base : elles <<doivent se limiter à l'exposé des faits et être exemptes de tout argument de publicité commerciale et de propagande.>> Comme les finalités de la profession postulent un travail sur l'opinion, le code prend soin cependant de distinguer entre des formes de propagande refusées et des formes acceptées : le critère est encore celui de l'information objective. C'est elle qui permet d'intégrer l'information aux objectifs des entreprises. L'information est donc un moyen et non une fin : <<Les formes de propagande que les Relations Publiques condamnent et rejettent sont celles qui se basent sur des données inexactes ou qui déforment les faits. Par contre, les raisons qu'un groupe a de faire connaître ce qu'il a fait, pourquoi et comment il le fait, le souci de son prestige, l'entretien de sa notoriété, son rôle social, sa fonction de service, etc., légitiment une diffusion d'informations objectives>>. Cette disposition autorise un travail de conviction, mais légitimé par l'information, sans possibilité de manipulation. D'ailleurs, quand

elle est diffusée directement à l'extérieur, l'information doit être identifiable : la mention du groupe concerné est obligatoire. Y figurera, éventuellement, le nom du conseiller.

C'est toujours sur la base du respect de ces critères que sont définies strictement les règles de conduite avec les médias (en l'occurrence : la presse, la radio, le cinéma et la télévision). Outre la reprise mot-à-mot de la définition et de l'objet de l'information de relations publiques, le code énonce les règles suivantes donnant des garanties aux professionnels de la presse :

- les conseillers <<n'ont pas d'autre rôle à jouer que de mettre à la disposition des journaux et des journalistes les informations utiles à leur documentation>>;
- les informations sont fournies gratuitement sans contrepartie;
- elles sont transmises aux directeurs des organes de presse ou <<aux collaborateurs qu'ils auront mandatés>>;
- ce sont eux qui <<sont seuls juges de l'intérêt des renseignements qui leur sont communiqués>>;
- <<aucune pression ne doit être exercée pour faire intervenir d'autres facteurs dans cette estimation>>;
- <<lorsqu'il apparaît nécessaire au groupe de conserver l'initiative de la diffusion de ses informations telles qu'elles viennent d'être définies, le groupe intéressé demandera des achats d'espace par les voies normales de la publicité en se conformant à ses règles.>>

La publicité entre donc dans le champ de compétence du conseiller, mais uniquement comme procédure pour diffuser de l'information. C'est pourquoi le code comporte moins de dispositions pour réguler les rapports avec le champ de la publicité. De plus, pour les tenants des relations publiques, il ne ressort pas de la même nature, puisqu'il ne repose pas sur le primat de la vérité. On en trouve la justification explicite dans le premier <<Que sais-je ?>> de 1962 sur les relations publiques. Ses auteurs mettent l'information au coeur de la <<définition initiale>> : <<C'est l'information pure qui constitue l'objectif essentiel des relations publiques, plus que toute autre donnée.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 18) C'est bien elle qui sépare publicité et relations publiques. Selon Jean Chaumely et Denis Huisman (CHAUMELY & HUISMAN 1962) elles sont <<deux soeurs ennemies>>. Ainsi, à leur début, les relations publiques ont été dénoncées par les publicitaires qui usaient du slogan <<P.R. ? (public relation) = "publicité resquillée">>. Preuve que l'activité leur paraissait ressortir de leur champ de compétences.

L'argumentation pour différencier les deux activités se fonde sur :

- la finalité marchande de la publicité, dont l'interlocuteur est toujours un client,
- l'achat d'espace par le publicitaire, alors que le relationniste laisse le choix de la publication au journaliste,

- l'objectivité de l'information : <<Certes la publicité ne ment pas; mais elle présente la vérité d'une manière très orientée; elle la "fait passer" plaisamment, elle "l'enrobe", la sollicite un peu. Au contraire, le message de "relations publiques" doit être une information authentique.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 20). Ils argumentent encore leur propos en s'appuyant sur une citation de Henry Hénault, président honoraire de la Fédération française de la Publicité, qui avait approuvé le code de l'AFREP, déclarant que les relations publiques <<"montrent l'entreprise sous son vrai visage".>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 20)

Par son code, l'AFREP a mis en place un modèle de base, définissant le champ de compétences, situé à un niveau de direction, fondé sur une distinction entre la profession de conseiller et celle de journaliste ou de publicitaire. L'une de ses limites tient au fait qu'il n'engage que ses adhérents.

2.2.2. Officialisation

Dix ans après la publication de ce code, sous l'impulsion de grands professionnels, tels Jean Choppin de Janvry ou Alexandre Virenque, et sous l'impulsion de l'AFREP présidée par Michel Frois (qui sera ultérieurement le responsable de la cellule d'information du CNPF), un arrêté du ministère de l'Information en date du 23 octobre 1964, définit les professions de conseiller en relations publiques et d'attaché de presse. Cet arrêté, connu sous le nom d'<<arrêté Peyrefitte>> aménage, sous une forme particulièrement courte, les principales caractéristiques du modèle de l'association.

Dans une logique civique et domestique, il reprend la thématique de la confiance et de l'information, faisant du conseiller un généraliste des relations. En effet, l'article premier énonce que <<le conseiller en relations publiques, qu'il appartienne aux cadres d'une entreprise ou qu'il soit établi à titre indépendant a pour mission de concevoir et de proposer aux entreprises ou aux organismes qui font appel à ses services les moyens d'établir et de maintenir des relations confiantes avec le public et d'informer celui-ci de leurs réalisations et, en général, de toutes questions intéressant leur activité>>. Le conseiller n'est pas limité aux relations externes, puisque <<cette mission peut également, à l'intérieur des entreprises, s'étendre à leur personnel.>>

L'activité est impérativement soumise à la loi de l'objectivité de l'information, ce qui entraîne des incompatibilités avec l'exercice de certaines professions. En effet, en conformité avec le code de l'AFREP, le texte précise que <<les informations [...] doivent obligatoirement porter la mention de leur origine, être d'une stricte objectivité et se limiter à l'exposé des faits sans argumentation de propagande ou de publicité commerciale.>> Il

confirme l'interdiction du cumul avec les activités de journaliste professionnel ou d'agent de publicité. L'arrêté précise encore que le professionnel est obligatoirement rémunéré sur la base d'honoraires ou d'un traitement; cette disposition vise à éliminer toute tentative de subordonner l'activité au lignage ou aux résultats.

Cette définition officielle est cependant en retrait par rapport au code de l'AFREP de 1954 sur deux points : si, d'une part, l'arrêté reconnaît une position de cadre, il n'est pas fait mention d'une fonction de direction. D'autre part, les collaborateurs ne sont pas obligatoirement tenus aux mêmes obligations que le conseiller. Ces dispositions peuvent néanmoins servir à l'établissement de compromis : un cadre peut travailler dans un service aux compétences élargies, dont certains collaborateurs ont en charge des activités ressortant d'une autre nature, marchande en particulier.

2.2.3. Grandeur et limites du modèle

D'après ces premières modélisations, le champ de compétence des relations publiques est vaste et les conseillers peuvent prétendre à une fonction de direction, par-delà les seules relations extérieures.

On observe cette extension dans le <<Que-sais-je ?>> de 1962, qui insiste sur les relations internes, ou dans un manuel de référence paru en 1967 (PROST 1967), qui présente les relations publiques comme un moyen de diriger une entreprise, voire la société, en aménageant le compromis fondateur et en renforcant la rhétorique de direction.

Toutefois, les conseillers ne sont pas nécessairement les mieux placés pour remplir ces missions. D'une part, ils ne disposent pas d'un appareil de formation spécialisé de haut niveau; d'autre part, de nombreux cadres ont été formés à la dimension communicationnelle du management et peuvent constituer ainsi des concurrents pour l'occupation de ces emplois.

Importance des relations internes

Dans leur <<Que sais-je ?>>, Jean Chaumely et Denis Huisman insistent sur les relations avec le personnel. Ils se placent du point de vue de la direction, qui se doit de <<chercher, de trouver et de conserver un contact permanent [...], sans tomber dans le paternalisme d'antan.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 23) Les moyens <<modernes>> utilisés par les relationnistes sont les conférences d'information, les présentations de films, les travaux de groupe (réunions, séminaires), les journaux internes. Les auteurs donnent également en exemple des actions de relations publiques dont les intitulés seront repris comme des innovations dans les années quatre-vingt : opérations <<Vérité>> ou <<Qualité>>, en

particulier une opération <<Qualité totale>> chez Merlin-Gerin à Grenoble. Ces actions s'inscrivaient dans un plan d'ensemble fondé sur un travail d'enquête préalable. Toutefois, l'objectif de productivité n'est pas mis en avant; le plan <<à la fois souple et tenace>> permet <<une détente particulièrement sensible au sein de l'organisme.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 24) Autre exemple d'actions censées rompre avec des pratiques paternalistes, cette fois aux Galeries Orléanaises : des chèques-cadeaux pour les nouveaux arrivants, des conférences ou des cours de perfectionnement professionnel, des élections par le personnel du meilleur vendeur ou camarade, primes à l'appui... : <<On réussit ainsi à créer une ambiance de travail où la confiance et la sympathie remplacent progressivement la crainte, la cautèle et la haine.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 24) Sur ces aspects relatifs au management du personnel, les conseillers seront concurrencés par des cadres (cf. infra).

D'une façon générale, la dimension managériale des relations publiques est amplifiée, comme dans le modèle proposé par Eugène Prost, dans un manuel considéré comme un classique. Nous consacrerons donc plusieurs pages à cet ouvrage, paru avant les événements de 1968 qui n'ont fait que précipiter une extension de la fonction.

Extension de la fonction et ouverture des compromis

Eugène Prost, ancien officier qui a fait les campagnes d'Indochine et d'Algérie, conseiller en relations publiques et professeur au Collège des sciences sociales et économiques, présente une <<théorie générale des relations publiques>> dans son ouvrage Le temps des relations publiques (PROST 1967). Il ne se centre pas sur l'entreprise mais <<théorise>> sur l'<<organisation>>, par une démarche positiviste, sollicitant les <<découvertes>> des sciences humaines au service de finalités clairement exprimées. Pour lui, <<les relations publiques forment une discipline originale, qui puise ses sources dans le domaine des Sciences humaines; leurs activités sont l'expression d'actes réfléchis qui s'appuient sur des règles qu'il est possible de définir.>> (PROST 1967, p. 1). Certaines de ces règles mettent l'accent sur des dimensions qui étaient moins présentes dans les modélisations initiales et qui fonctionnent comme des arguments auprès des chefs d'entreprise, annonçant déjà le rôle central que jouera la communication. On verra comment les relations publiques sont ainsi renforcées dans leur rôle de direction, tout en posant des limites aux professionnels.

L'auteur reprend, certes, les positions des associations professionnelles, mais il insiste sur l'entreprise comme lieu de circulation de l'information, sur la notion de profit, sur la persuasion comme outil de management.

Pour décrire le fonctionnement d'une entreprise, il la compare à un organisme vivant. Le modèle repose sur la simplicité : la direction constitue le cerveau, et les autres composantes,

internes ou externes, sont des organes : fournisseurs, clients, personnels, pouvoirs publics, habitants du voisinage, actionnaires; ils forment les publics. L'organisation n'existe réellement qu'à partir du moment où existent des rapports à double sens entre cerveau et organes, faisant circuler de l'information.

Dans ce schéma, la direction de l'entreprise occupe une position centrale : <<Arbitre engagé dans une difficile partie parmi de multiples joueurs, la Direction doit disposer d'une autorité plus indiscutable et indiscutée que jamais.>> (PROST 1967, p. 3). Eugène Prost cerne la spécificité des relations et des publics. Pour ce faire, il définit l'existence de rapports entendus comme <<le lien établi par la pensée entre deux concepts>> (par exemple, le rapport travail-salaire, matérialisé par un texte : le contrat de travail). La relation est alors la mise en oeuvre concrète du rapport et <<concerne les hommes avec leur raison et aussi leurs sentiments.>> S'il n'y a pas de rapport entre une organisation et un individu ou un groupe, il n'y a pas de relation possible. Ce type de conception facilitera l'intégration de la publicité dans le champ des relations, puisqu'il existe un rapport vente-achat.

Tout en se référant au principe d'intérêt général présent dans les codes du secteur, il développe une argumentation insistant sur le fait que les relations publiques dégagent du profit (argument propre à emporter l'adhésion du patronat) : avec de bonnes relations, à salaire égal, le rendement est supérieur, et le salarié reste fidèle à l'entreprise. Autre exemple : de bonnes relations avec des fournisseurs permettent l'obtention de produits de meilleure qualité et à des prix plus avantageux.

Cette notion de profit est capitale dans le modèle dont rend compte Eugène Prost, car il permet un élargissement du compromis à la nature marchande, même s'il précise que l'entreprise ne doit pas se limiter à une vision <<économique>>. En effet, la recherche du profit, lato sensu, confère un rôle accru à la direction <<chargée d'animer les rapports avec chacun des PUBLICS de façon à ce que ces RAPPORTS soient aussi PROFITABLES que possibles à la chose pour laquelle l'organisation a été créée et qui correspond à son intérêt majeur. [...] Pour une entreprise, l'intérêt majeur consiste à fabriquer un meilleur produit au meilleur prix.>> (PROST 1967, p. 4). La relation au profit varie suivant les publics, et nécessite une adaptation; dans ces conditions, <<le rôle des Relations Publiques est de participer à cette adaptation des hommes entre eux et au milieu dans lequel ils évoluent. Il consiste à déterminer la nature des relations en jeu et à présenter au jugement des uns et des autres les éléments d'appréciation nécessaires. Une influence est exercée. Il en résulte une opinion plus favorable ou moins défavorable.>> (PROST 1967, p. 5).

Dans le manuel, les relations publiques effectuent alors un travail sur l'opinion, se voulant cependant distinct d'un travail sur l'opinion publique. Cette notion est en effet disqualifiée par son imprécision, parce que <<les spécialistes en Sciences Humaines présentent des images très différentes selon la façon dont ils abordent scientifiquement la matière. Aussi

s'accordent-ils difficilement entre eux sur la signification exacte à donner à cet élément du comportement humain.>> (PROST 1967, p. 6). Selon l'auteur, il en va tout autrement en relations publiques dans lesquelles <<il s'agit tout simplement de ce qu'une personne ou un groupe pense ou croit au sujet d'une autre personne, d'un groupe ou d'une chose. Cette opinion peut être favorable, défavorable ou neutre et elle peut être individuelle et collective, selon les acceptions normalement admises par les spécialistes. Enfin, l'opinion obéit à certaines lois psychologiques et sociologiques.>> (PROST 1967, p. 6). L'opinion des publics se distingue ainsi de l'opinion publique en se plaçant sous le règne du rationnel, puisqu'<<elle engage un comportement logique pour l'individu ou le groupe.>> (PROST 1967, p. 6). Exemples à l'appui, Eugène Prost démontre que, faute d'une opinion favorable, le comportement du salarié est préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise : <<Il travaille avec moins d'ardeur, il adresse des réclamations, il participe à une grève ou parcourt les petites annonces des offres d'emploi pour chercher une autre place.>> (PROST 1967, p. 7) Ce raisonnement <<explique pourquoi le jugement porté par les divers publics ne peut plus être laissé au hasard des circonstances. Il a une répercussion sur l'intérêt majeur de l'organisation.>> (PROST 1967, p. 7).

Direction par les relations publiques, direction des relations publiques

Cette conception amène Eugène Prost à distinguer nettement deux facettes à la question de la direction : les relations publiques comme philosophie de la fonction de Direction et la place du conseiller ou du service dans l'entreprise. En effet, les conseillers en relations publiques ont à argumenter pour affirmer la légitimité de leur profession auprès des chefs d'entreprise. En présentant un nouveau mode de direction de l'entreprise, ils s'opposent nécessairement à d'autres conceptions. Il faut à la fois justifier le bien-fondé de leur modèle, et se situer dans l'organigramme puisque, si les relations publiques constituent une fonction de direction, le professionnel est un directeur potentiel. L'argumentation vise à démontrer qu'<<une véritable politique de Relations publiques ne menace pas les prérogatives des dirigeants. Au contraire, elle les étend et fait de ceux-ci les VERITABLES ARBITRES d'une difficile et passionnante partie.>> (PROST 1967, p. 36).

Les relations publiques ne peuvent donc fonctionner que si la direction en a intégré la philosophie.

Tout d'abord, l'entreprise a une responsabilité sociale car, du point de vue de l'auteur qui reprend la thématique américaine, l'entreprise ne se réduit pas à un jeu d'offres et de demandes strictement économiques, mais doit intégrer une dimension civique, <<une responsabilité sociale>>, une <<solidarité>> avec d'autres groupes (PROST 1967, p. 33),

puisque les organisations sont devenues des <<êtres sociaux>> au coeur de la société industrielle. En conséquence, elles présentent des aspects sociaux, psychologiques et <<informatifs>>.

Ensuite, la direction se doit d'articuler intérêt supérieur et intérêt particulier. Ceci suppose une connaissance desdits intérêts, par un recueil d'informations préalables : <<Il ne s'agit plus seulement d'informer, de dire à celui qui est chargé des relations publiques, lorsque l'usine est condamnée et que rien ne peut plus être arrêté : "Arrangez-vous pour que tout se passe sans histoire". C'est avant, au moment de l'élaboration de la décision, que les intérêts particuliers des publics doivent être considérés, pesés, analysés, calculés à leur juste prix dans la valeur d'ensemble de l'organisation.>> (PROST 1967, p. 35), et mis en rapport avec l'intérêt majeur de l'organisation.

Cette conception grandit les relations publiques en les présentant comme un mode de management de l'entreprise, y compris dans une dimension stratégique. En conséquence, la décision et l'autorité appartiennent toujours à la direction; elles supposent des critères dont certains, psychologiques et sociaux, sont difficilement quantifiables, mais essentiels pour maintenir la confiance avec les différents publics, sachant que chaque public va exercer une pression maximale pour obtenir satisfaction. La direction se doit donc de décider, mais sur la base des relations publiques; elle exerce une autorité qui <<s'efforce de convaincre plutôt que d'imposer.>> (PROST 1967, p. 36) D'ailleurs, Eugène Prost insiste sur les dangers d'une conception idéaliste des relations publiques : <<La volonté d'expliquer et la recherche de la persuasion ont pour limite exacte une meilleure compréhension des choses et des hommes. Aller trop loin risque de conduire à la confusion. [...] LA DECISION est une prérogative qui ne se délègue pas, qui ne se partage pas. [...] Elle s'"explique" pour permettre aux subordonnés de mieux en comprendre la portée. Mais elle ne "se justifie" pas, ce qui saperait le principe même d'AUTORITE, plus essentiel que jamais.>> (PROST 1967, p. 36).

L'auteur propose alors un modèle d'organisation valorisant la direction. Pour lui, la définition et la gestion des politiques de relations publiques passe par la mise en place d'un <<Comité directeur des relations publiques>>, composé du responsable du service de relations publiques et des dirigeants et cadres importants (service du personnel, finances, publicité, achats et ventes...). Grâce à cette structure, la direction est informée de l'état de l'opinion, des actions de relations publiques; c'est cette instance qui assure la coordination. De plus, en phase d'installation du modèle, il précise que c'est aussi un moyen de donner du <<prestige>> aux relations publiques.

La dimension stratégique et managériale est également affirmée par le biais de directives générales (grandes lignes d'action et objectifs) et complémentaires (modalités d'exécution); elles concernent le personnel ayant en charge spécifiquement les relations publiques mais aussi le personnel dans son ensemble, dès lors qu'il est en contact avec le public extérieur.

Eugène Prost propose que, dans les grandes entreprises, les directives soient concrétisées par un document écrit, signé par la direction, qui contribue ainsi à la cohérence de l'action sous la forme d'un programme.

Cette modélisation utilise alors une rhétorique qui sera amplifiée par les tenants du modèle dircom.

Tout en distinguant le modèle de celui de la publicité, l'auteur avance une argumentation de nature marchande : <<Les consommateurs sont de plus en plus sollicités par des marques de produits présentant sensiblement les mêmes avantages de qualité et de prix. Il est possible de déterminer leur choix par des considérations autres que des arguments de publicité commerciale.>> (PROST 1967, p. 63).

De plus, la notion d'image est introduite : <<Au stade de la moyenne et de la grande organisation [...] l'image ne peut être saisie d'un seul coup d'oeil. Il faut la "diviser en autant d'images partielles qu'ils se peut et pouvant être examinées séparément" selon la méthode cartésienne>> (PROST 1967, p. 104). Il préconise donc le recours systématique à des variables (par type de public, par catégories d'opinion dans une logique proche de celle du marketing).

Et surtout, la présentation de la notion sert de principe unifiant aux différentes disciplines que sont <<la Propagande, la Publicité commerciale et les Relations publiques>> qui, chacune, développe une action spécifique par rapport à l'image (<<l'image que les praticiens se font de l'organisation où ils exercent leurs activités respectives, la structuration adoptée pour leur public devient une caractéristique de la discipline concernée>>, PROST 1967, p. 30). Ceci conduit à utiliser la métaphore du chef d'orchestre pour qualifier le responsable des actions de relations publiques, qui ne doivent pas être cloisonnées, <<au contraire, il doit en résulter un ensemble bien orchestré, où les actions se chevauchent et interfèrent comme le jeu des instruments d'un orchestre, sous la conduite d'un chef qualifié et selon un rythme harmonieux.>> (PROST 1967, p. 73).

Placé au pupitre, le conseiller en relations publiques occupe dans l'organisation une place élevée, puisque ce dernier est qualifié de cadre supérieur ou de directeur de service. Toutefois, ses pouvoirs sont limités car, bien que placé à l'échelon de la <<Haute-Direction>>, le manuel rappelle que le pouvoir de décision appartient toujours à la Direction : <<Il reçoit des ordres directs à cet échelon et a pour rôle de stimuler et de guider les actions des cadres et des employés, en vue de donner aux divers publics une impression favorable. Il n'a pas pour vocation de s'isoler dans le cadre de ces attributions afin de remplir une mission bien déterminée qui lui serait confiée>> (PROST 1967, p. 90) car il est au service de toutes les autres directions, comme conseil et aide technique. Il coordonne les activités des différents exécutants de son service ou des <<bureaux décentralisés>> dans le cas des

grandes entreprises. Pour illustrer le propos, le manuel présente des schémas d'organisation dans l'industrie alimentaire, automobile ou pétrolière par exemple, qui ont tous comme pivot un directeur des relations publiques, disposant de nombreux collaborateurs ou de sections spécialisées dans des types d'actions.

Cependant, tout en reconnaissant l'avantage de professionnels spécialisés, le manuel n'exclut pas d'autres profils pour remplir la même fonction. Il préconise ainsi la possible nomination d'un chef de service ayant en charge le dossier à temps partiel (secrétariat administratif, chef du personnel, des ventes...) ou le recours à un conseil extérieur.

Le profil du <<professionnel de relations publiques>> est néanmoins détaillé. Il articule la vision <<fonctionnaliste>> du modèle des associations professionnelles et certains des éléments de la rhétorique qui sera employée pour les directeurs de communication. Par exemple, la référence à l'indépendance et au désintéressement : <<Il doit savoir dire à la Direction ce qu'elle a besoin d'entendre et non ce qu'elle souhaiterait entendre>> et <<ses plus grandes satisfactions ne sont jamais d'ordre pécuniaire>> (PROST 1967, p. 85). Il est tenu au secret professionnel comme un journaliste, un médecin ou un avocat. Il allie science, besoin et intérêt général, dans une activité qui <<est un Art appliqué à une Science, où se manifeste un désir actif et permanent de venir en aide à ses semblables, de leur faciliter l'intégration dans les milieux où ils évoluent.>> (PROST 1967, p. 85). Enfin, l'auteur insiste sur la nécessité d'une conduite morale irréprochable.

Le modèle se distingue de celui des associations professionnelles par une valorisation de la capacité de <<voir au-delà de la situation présente>> (PROST 1967, p. 85), c'est-à-dire la capacité à mobiliser des qualités proches de la créativité, caractéristique du modèle dircom : <<L'imagination peut alors permettre de juger les choses dans un contexte plus grand que celui du moment. Cette faculté de <<prospective>> est peut-être la qualité la plus précieuse que l'on puisse souhaiter chez un homme d'action, à une époque où tout va toujours plus vite.>> (PROST 1967, p. 86).

Une autre qualité de <<manager>> est également présente dans la description du professionnel, placé en position d'expert par rapport aux autres directeurs. Le manuel précise ainsi que <<la meilleure façon d'imposer sa loi à un individu, c'est encore la persuasion.>> Cela entraîne par exemple que le professionnel posséde <<une grande force de persuasion pour [...] faire comprendre les interactions d'une situation donnée et [...] faire admettre les conséquences psychologiques profondes d'une décision envisagée.>> (PROST 1967, p. 86).

Cette grandeur du modèle contraste avec les limites du succès des relations publiques, telles que les analyse Eugène Prost.

Il estime qu'en 1967 elles sont parfois employées de façon trop ponctuelle, pour remédier à des erreurs alors qu'elles devraient constituer une politique permanente.

Ensuite, elles sont dans <<l'incapacité à mesurer l'efficacité de leurs efforts>>; l'auteur dénonce les <<piges de médias>> ou les sondages, citation d'un expert à l'appui, jugeant que <<mesurer l'efficacité des Relations Publiques avec des techniques de sondage d'opinion est à peine plus facile que mesurer un volume gazeux avec un élastique.>> (PROST 1967, p. 69) En lien avec cette limite, il relève encore la difficulté à obtenir des crédits suffisants.

Enfin, il constate que <<les Relations publiques s'interrogent encore au sujet des qualifications de leurs représentants : écrivain ? publiciste ? journaliste ? Elles ne peuvent espérer atteindre leur pleine croissance avant que leurs spécialistes ne soient arrivés à une compréhension commune de leur rôle dans la vie économique et sociale.>> (PROST 1967, p. 69) Cette condition est d'autant plus difficile à atteindre que le modèle valorise le rôle de non-professionnels dans les relations publiques. Elles <<sont d'abord une affaire de chef et de patron>>, qui doivent s'impliquer, donner l'exemple à tous leurs subordonnés et servir de vecteurs à l'extérieur. Ils sont ainsi les collaborateurs les plus proches des professionnels au sein de l'entreprise. Cette modélisation conduit à une certaine dilution des compétences, qui peut avoir des répercussions sur le profil requis ou sur le contrôle du marché. En effet, la reconnaissance universitaire des relations publiques est faible, et des cadres ont été sensibilisés, voire formés aux techniques de communication.

Une formation spécifique ?

La formation des professionnels de relations publiques est un facteur important, pour assurer la pérennité du groupe. Dans leur <<Que sais-je ?>>, Jean Chaumely et Denis Huisman en font un bilan. Ils distinguent deux groupes : les relationnistes spécialisés en externe, et les relationnistes spécialisés en interne. Les premiers sont presque tous d'anciens journalistes ou publicitaires; auquel cas, ils utilisent leurs techniques, en changeant leur <<état d'esprit>>. Les seconds, anciens chefs du personnels, psychologues ou psychosociologues font de même. Ainsi, pour la toute première génération, il n'existe donc pas de formation réellement spécifique et reconnue académiquement, mais un aménagement de savoirs et savoir-faire antérieurs.

Les deux auteurs, engagés dans la formation (et qui créeront l'Ecole française des attachés de presse) précisent cependant que certains jeunes professionnels sont maintenant formés dans des centres spécialisés : l'Institut des relations publiques, dirigé par Francis Dumont-Krieser, le Collège libre des sciences sociales et économiques, présidé par Jacques Rueff et dirigé par Lucien de Sainte-Lorette; ce dernier organisme est soutenu par l'AFREP, dont des membres <<éminents>> assurent des enseignements. La formation est donc

assurée par le secteur privé et des professionnels ne bénéficiant pas de l'aura universitaire. Il est vrai que les enseignements théoriques ne sont pas valorisés.

Jean Chaumely, chargé de conférences au Collège libre des sciences sociales et Denis Huisman, maître de conférences à HEC et professeur de techniques de relations publiques au Collège libre des sciences sociales, insistent <<sur la nécessité d'une formation autodidactique où l'expérience entrera en composition avec l'instruction à raison de 9/10 de pratique pour 1/10 d'enseignement théorique.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 124) Ils postulent donc nettement le primat de la pratique, de la technique, voire de l'inné : <<On n'apprend pas à être relationniste. Les qualités d'homme d'action, d'homme d'affaires, de psychologue, et plus encore cette bonhomie si cordiale qui donne le ton de relations publiques ne s'apprennent pas : elles se prennent. On ne prouve pas ce genre d'enseignement; on l'éprouve.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 124) Ce tableau révèle une faiblesse de la profession, qui, outre son caractère composite ne se voit unifiée que par la mise en oeuvre de techniques ou de dispositions <<naturelles>>.

Dès que la profession affirmera une dimension stratégique, ce dispositif de formation montrera ses limites, et les professionnels auront du mal à légitimer leurs compétences. On le constate dans le manuel d'Eugène Prost, qui a suivi les cours du Collège libre des sciences sociales et économiques, et qui y enseigne. Il décrit moins une formation professionnelle que la <<formation intellectuelle>> souhaitable pour un futur praticien. Au demeurant, il développe davantage les qualités morales et intellectuelles requises que la formation; cette dernière se structure cependant autour de trois pôles : la culture générale, les sciences humaines et enfin les cours et les stages spécialisés.

La culture générale permet d'intégrer les relations publiques à une vision d'ensemble, <<de comprendre ce que notre façon de penser et de vivre a hérité de l'Histoire, quelles sont les tendances fondamentales de la Société où nous vivons. Elles [...] permettent de découvrir les structures, de déterminer les centres d'intérêts et les sens d'évolution, de réaliser cette <<projection>> du présent vers l'avenir.>> (PROST 1967, p. 86)

Les sciences humaines sont des auxiliaires; Eugène Prost ne distingue pas une science des relations publiques ni, a fortiori, de l'information ou de la communication. Il adopte une position pragmatique : <<De même que, pour partir en voyage, il est plus facile d'utiliser une carte lorsque celle-ci existe, car on peut calculer avec plus de précision l'endroit où l'on se trouve, le point et l'heure où l'on accostera; de même un professionnel des Relations Publiques doit adopter un comportement prudent et efficace et profiter de toutes les connaissances déjà acquises dans le domaine des Sciences Humaines et des Relations Publiques.>> (PROST 1967, p. 87)

Dans son manuel, Eugène Prost fait des emprunts à différentes disciplines mais ne nomme pratiquement jamais ses sources; il se contente d'évoquer globalement les sciences humaines : la psychologie, la sociologie, l'anthropologie, l'ethnologie. Cours et stages ne sont

pas valorisés, car ils sont <<peu nombreux et forcément incomplets en raison de la nouveauté et de l'évolution des Relations Publiques.>> (PROST 1967, p. 87) En conséquence, on retrouve l'appel à l'auto-formation permanente et à l'utilisation des techniques d'expression ou des moyens de communication qui forment la matière de la moitié du manuel.

Dans ces conditions, s'il y a bien un recours à la science, c'est moins pour son aspect théorique que pour ses applications; elle accorde aussi une légitimité plus grande au professionnel qui s'en réclame. Elle permet également d'affirmer l'existence d'une <<recherche en Relations Publiques>>; cette expression recouvre en fait l'activité du professionnel de relations publiques, et non une recherche sur son activité. Il s'agit de savoir-faire en matière d'analyse des publics, d'évaluation des résultats déjà présents dans les modélisations des associations professionnelles. Cependant, deux domaines sont plus novateurs : l'image et la motivation.

L'auteur consacre en effet un développement à l'image qui sera l'un des éléments distinctifs du modèle dircom tel qu'il sera profilé par l'Union des annonceurs en 1982. Ainsi, il précise que <<c'est la volonté d'obtenir des divers publics une image favorable qui peut être considéré comme le but final des Relations Publiques.>> (PROST 1967, p. 104) Son analyse repose sur la distinction entre la <<valeur d'indication>>, c'est-à-dire les connaissances d'éléments factuels que possède le public, et la <<valeur d'évocation>>, c'est-à-dire ceux qui sont liés au subjectif, comme le souvenir, ou les préjugés. L'objet du travail de recherche est donc de déterminer l'image de l'organisation que se fait le public, et d'isoler les éléments constitutifs sur lesquels agir, afin de les modifier dans un sens favorable à l'organisation.

Le deuxième domaine novateur est celui de la motivation, dont l'objectif est de déterminer si le public est disposé ou non à <<attacher de l'importance aux interventions que [le professionnel] prépare à son intention.>> (PROST 1967, p. 104). C'est le seul domaine pour lequel des disciplines scientifiques soient nommées : psychologie (pour mesurer le comportement conscient et inconscient), sociologie (pour mesurer les phénomènes d'interactions avec l'environnement), ethnologie (pour mesurer l'impact des facteurs géographiques et culturels). Ce triple éclairage doit constituer une aide pour le professionnel ayant en charge <<le processus si complexe qui contribue à la formation et à l'expression de l'opinion.>> (PROST 1967, p. 105)

Ce positionnement s'inscrit dans la logique des professionnels de la communication analysée par Erik Neveu et Rémy Rieffel qui constatent que <<non contents de revendiquer la connaissance des savoirs académiques, ceux-ci ont rapidement tiré de leur pratique professionnelle des observations, des règles, bientôt systématisées en un corpus théorique, distinct de celui de la recherche académique.>> (NEVEU & RIEFFEL 1991, p. 17) Les

disciplines nommées par Eugène Prost sont d'ailleurs celles qui seront largement utilisées par les publicitaires durant les années suivantes, dans une optique directement articulée au marché et qui, par un travail d'appropriation et de réélaboration, constitueront une <<science sociale indigène>>, substrat commun, mais à certains égards, conception concurrente de celle des professionnels de la communication.

Concurrence : la formation des cadres au management

La théorisation d'Eugène Prost est significative d'un grandissement qui peut autoriser les conseillers en relations publiques à se poser en détenteur de compétences permettant de gérer une organisation. Or, ils ne sont pas les seuls détenteurs de compétences en gestion des relations. Cela rend plus difficile le contrôle du marché du travail par les tenants du modèle des relations publiques dans une perspective fonctionnaliste. En effet, dans le cadre du <<plan Marshall>>, des dirigeants de l'industrie, des ingénieurs, ont fait des voyages d'étude aux Etats-Unis, et y ont découvert les méthodes de management des grandes firmes. Cet aspect est généralement mentionné en quelques lignes dans les historiques, alors que son influence est déterminante dans l'implantation et la légitimation de certains aspects de la communication d'entreprise. Cette discrétion sur le <<plan Marshall>> et les missions de productivité avait été relevée par Luc Boltanski dans son étude sur les cadres (BOLTANSKI 1982). Pourtant, dans l'immédiat après-guerre, les discussions sur le modèle américain étaient au coeur de débats sur le régime politique, l'organisation des entreprises, les modes de vie. La mise en oeuvre du plan va, d'une part, fournir à certains cadres une rhétorique proche de celle des conseillers en relations publiques; les uns et les autres se situant sur une position moderniste argumenteront pour légitimer leurs activités; d'autre part, il va assurer aussi une large diffusion des techniques de communication aux cadres de tous les secteurs, par la mise en place d'un appareil de formation; ce dernier peut leur donner une double compétence, facilitant l'établissement de compromis dans l'extension de ce qui est nommé <<relations publiques>> puis <<communication>>.

Durant la période d'installation de la profession de conseiller, entre 1945 et 1955, se mettent en place les bases d'une nouvelle représentation des relations en entreprise, qui dominera dans les années soixante. En effet, l'aide américaine à la reconstruction était subordonnée non seulement à des considérations techniques mais aussi à l'introduction de gestionnaires formés aux techniques du management, de l'human engineering. De 1950 à 1953, ce sont 4000 personnes qui vont en mission aux Etats-Unis, sous la houlette de l'Association française pour l'accroissement de la productivité (AFAP); 45% sont des cadres, patrons ou ingénieurs, 25% des syndicalistes, (à l'exception de la CGT), et enfin 35% des hauts fonctionnaires, des spécialistes en sciences sociales. Luc Boltanski a dépouillé

plusieurs comptes rendus de mission, pour constater que le principal apport résidait dans le transfert des technologies sociales. Ces dernières remettent en cause les habitudes françaises; leur introduction implique de rompre avec les pratiques du patronat, qui est présenté sous un jour particulièrement peu flatteur, tant ses modes de gestion semblent archaïques.

Dans ces différents rapports, on retrouve des préoccupations, des formules présentes dans le discours des associations professionnelles de relations publiques : <<climat de confiance>>, <<esprit de coopération>>, <<bien commun>>, <<communication dans les deux sens>>. On observe une convergence entre relations publiques et cadres modernistes ou praticiens en sciences sociales (psychologues, sociologues) qui ont participé aux missions de productivité, dans la nécessité de légitimer la mise en oeuvre de leurs compétences.

Cet ensemble de cadres aspirant au changement forme une avant-garde réformiste, opposée au communisme, vigilante par rapport à tout retour du fascisme et soucieuse de restaurer la puissance économique de la France. Politiquement, ils se retrouvent dans une mouvance proche du catholicisme social ou d'un socialisme humaniste. Certes, l'on peut faire une lecture de l'introduction des relations publiques et de la communication en termes de stratégie patronale pour contrer les syndicats ou le <<danger communiste>> (grèves de 1947), mais il ne faut pas négliger que ces méthodes n'ont cependant pas rencontré une adhésion immédiate. Les ingénieurs ou les professionnels de relations publiques ont eu à convaincre leurs employeurs du bien-fondé de leur démarche (par exemple, une frange importante du patronat développait un fort anti-américanisme).

L'acquisition, par des cadres dirigeants, de compétences impliquant une dimension relationnelle, de l'art du commandement au développement des aptitudes à la vente, ne se déroule pas exclusivement aux USA. Entre 1945 et 1965, en France, des milliers de cadres se forment à ces techniques au sein d'organismes spécialisés, dont la création est encouragée par l'AFAP. Ainsi, la Commission nationale d'organisation française (CNOF) met en place l'Ecole d'organisation scientifique du travail (en 1950, 20 000 cadres avaient déjà participé à des cours organisés par le CNOF). La Chambre de commerce de Paris fonde le Centre de préparation aux affaires; celle de Lille fonde le Centre d'études des problèmes industriels. La CEGOS organise une quantité impressionnante de formations. Le CNPF lance, en 1954, le Centre de recherche et d'études des chefs d'entreprises, qui, en dix ans, accueillera 2500 sessionnaires. Le marché est porteur, si bien qu'en 1960, on dénombre 150 organismes spécialisés dans le créneau de la formation des cadres qui, à un titre ou à un autre, abordent des questions de communication.

La formation trouve plus lentement droit de cité à l'université. C'est encore dans la mouvance chrétienne, pouvant, à certains égards constituer une garantie éthique par rapport à l'accusation de manipulation, que le mouvement est amorcé, puisque la Faculté catholique

de Lille ouvre en 1953 des cours de <<relations humaines>> au sein de l'Institut de recherches économiques. Quelques années plus tard, le professeur Jean-Charles Guillebeau organise à l'université de Paris les conférences <<Humanisme et Entreprises>>, prémices du Celsa, qui deviendra un haut-lieu de la communication d'entreprise; les conférenciers proviennent des différents horizons de la nouvelle culture : spécialistes des sciences sociales, universitaires, publicitaires, spécialistes du marketing, hauts fonctionnaires, grands patrons... Le management fera ainsi son entrée à l'Université, ainsi que la publicité, à la fin des années soixante. Notons que cette situation contraste avec la faiblesse des formations préparant spécifiquement à la profession de conseiller en relations publiques.

Ce mouvement d'importation du modèle américain sensibilise donc les dirigeants et les cadres à la communication, au relationnel. Cependant, ils ne deviennent pas nécessairement des professionnels de la relation ou de la communication; en revanche, ils intègrent cette dimension à l'exercice de leur fonction. Mais plus la communication gagnera en légitimité, en prestige social, et plus ces dirigeants seront à même de revendiquer une position dominante dans le champ, en dehors des contraintes posées par le modèle professionnel des relations publiques.

Les modélisations présentées dans cette partie mettent en place certaines des caractéristiques essentielles du modèle des futurs directeurs de la communication : une fonction de direction, couvrant tant les relations internes qu'externes, une action dirigée vers tous les publics, y compris ceux qui sont nommés des <<clients>>, une alliance entre compétences politiques et techniques, des conditions d'accès souples. Une partie de l'appellation <<conseiller en relations publiques>> sera d'ailleurs reprise et valorisée par Jean-Pierre Labro, le président d'Entreprises et médias; en effet, il estime que <<le Directeur de la Communication dirige et anime une équipe qui comporte les caractéristiques des métiers des années passées, soit une activité de régie, et celle [...] des années futures, soit une activité de conseil.>> (LABRO 5 fév. 1991; c'est nous qui soulignons) Elles fournissent aussi une argumentation à dominante civique, surplombant la dimension domestique, mais excluant formellement la dimension marchande. C'est avec le passage à la communication que le compromis avec cette nature progressera et ouvrira davantage la voie au modèle dircom.

2.3. Le passage à la communication

La fin des années soixante et la décennie suivante voient le passage explicite des professions de relations publiques à des modèles en référence à la communication. Les

principes de légitimation maintiennent une composante civique mais les composantes domestiques et marchandes vont occuper une place prépondérante dans l'argumentation des transformations.

On observe ce processus en particulier dans le nouveau code de l'AFREP (**2.3.1.**), dans les analyses de la communication d'entreprise par le Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication, avec les propositions qui en découlent (**2.3.2.**), dans une synthèse sur l'image de l'entreprise, réalisée par un groupe de travail de l'Union des annonceurs, composé de responsables de communication qui proposent un modèle débordant du cadre fixé par les relations publiques (**2.3.3.**).

2.3.1. Professionnel de la politique de communication

Pour la révision du code de l'AFREP en 1974, nous avons eu accès au rapport d'activité du président Jean-Pierre Rousselot, qui estime qu'<<ainsi remis à jour, notre vieux code - il datait de 1954 - est redevenu un texte vivant, une référence dont nous ressentions tous le besoin.>> (ROUSSELOT 1975). Peu prolixe sur le besoin en question, le président remet cependant les modifications en perspective.

En effet, au même moment l'association a procédé à une révision générale des classifications de ses adhérents; ces mesures ont contribué à <<un début de remise en ordre interne de [la] profession, sans porter, bien entendu, aucun jugement de valeur sur les personnes ou leur capacité à exercer la profession.>> (ROUSSELOT 1975) Ces précautions montrent en fait que certains professionnels estimaient qu'il y avait péril en la demeure, en raison du caractère composite de la profession et d'une image de marque médiocre à l'extérieur. La preuve en est la référence à une lettre du Délégué général à l'information, Denis Baudoin, adressée au président : <<Ce Code devrait permettre à ceux qui ont besoin de vos services de faire le tri entre les professionnels et les amateurs, et je pense que votre initiative clarifiera des situations un peu confuses parfois dans cette profession appelée à un grand développement.>> (ROUSSELOT 1975)

L'association, qui se veut représentante de toute la profession, souhaite contribuer au renom et à l'extension de cette dernière; évaluant l'impact de ces différentes mesures, outre la plus grande cohérence de la profession, le président insiste sur une <<conséquence induite, extrêmement importante : l'image des Relations Publiques devrait en sortir grandie. C'est bien en définitive le but poursuivi.>> (ROUSSELOT 1975)

Reste à analyser en quoi les modifications du modèle professionnel formalisées par le code participent à cet objectif. On observe un changement important. Dans le code de 1954, le conseiller de relations publiques était défini comme un <<conseiller en opinion>>; celui de 1974 le présente comme un <<professionnel>> chargé de <<définir et mettre en oeuvre une

politique permanente de communication>>. Le nouveau modèle se caractérise par :

- l'introduction de la communication dans une perspective explicite de développement de l'adhésion à un système social,
- l'extension des relations avec des dirigeants des entreprises,
- la redéfinition des rapports entre l'information et la communication.

Introduction de la communication

Vingt ans après la publication du premier code, le préambule a été remanié en profondeur et met l'accent sur la communication. Les fondements de la profession sont toujours un travail sur les relations entre les hommes et les groupes mais, dès la première phrase, apparaît le nouveau mot clef : <<adhésion>>. On est au coeur du passage du paradigme des relations publiques, dominé par une rhétorique de l'information, à celui de la communication.

Les rédacteurs précisent que <<les rapports de coopération entre les hommes et entre les groupes sont tels que toute décision gagne en efficacité lorsqu'elle rencontre la compréhension, ou mieux l'adhésion des personnes qu'elle concerne.>> Dans une certaine mesure, il s'agit d'une mutation de la notion de coopération du code de 1954. Les références au progrès, à la promotion, sont remplacées par des allusions à la <<culture>> de l'efficacité. Nous sommes à l'ère du décideur. Il faut éviter des <<conflits inutiles>> dus à <<l'insuffisance de communication entre partenaires sociaux>>. L'argumentation employée est celle des chefs de personnel soucieux d'assurer la paix sociale.

La rubrique <<Principe d'une politique de Relations Publiques>> du code de 1954 a disparu en tant que telle. Sous une forme beaucoup plus ramassée, elle est intégrée au préambule par l'énoncé d'objectifs managériaux : <<L'exercice harmonieux de l'autorité, les relations sociales et la formation d'une opinion éclairée>>, et de moyens : <<L'information - perçue comme un droit fondamental de l'individu - le dialogue et la concertation préalable.>> Dans cette logique, si l'information est un droit, il n'en va pas de même pour le dialogue et la concertation. Pointe alors une différence dans le traitement argumentatif entre l'information, admise, et la communication, à promouvoir. La communication participe ainsi d'un mouvement de ressourcement en légitimité par les professionnels de relations publiques.

La rubrique <<Définition des relations publiques>> est également intégrée dans le préambule. Le paragraphe concerné présente une reformulation des finalités qui met en relief le rôle des publics dans la vie de l'entreprise; en l'occurrence, les relations publiques doivent <<permettre à un groupe d'établir des relations loyales et honnêtes avec les publics internes et externes qui conditionnent son existence et son développement.>> On retrouve bien sûr le mot <<relations>> qui caractérisait le premier code, mais assorti de qualificatifs moraux. Leur présence met en évidence les risques que comporte le nouveau modèle à l'enseigne de la communication : par rapport au code précédent, l'affirmation de la recherche

de <<meilleures>> relations ne suffit pas, encore faut-il que ces relations soient acceptables éthiquement. Plus encore, c'est une question vitale, car, faute de relations de cette qualité, l'existence ou le développement du groupe sont menacés.

A nouvel enjeu, nouvelle politique. Les praticiens ont donc à gérer des mécanismes d'adhésion à des décisions dans le cadre de relations loyales et honnêtes. L'information y concourt mais se trouve intégrée à une politique globale. En effet, ces finalités requièrent une <<politique permanente de communication>>, assurée par un professionnel de Relations Publiques.

Du conseiller au professionnel de la communication

Le terme de <<conseiller>> est éliminé, même s'il a été consacré par l'arrêté du ministère de l'Information en date du 23 octobre 1964. L'appellation générique <<professionnel de la communication>> permet d'insister sur le professionnalisme et se double d'une volonté de promotion hiérarchique.

Il s'agit plus de diriger que de conseiller. En effet, le préambule signale que <<les relations Publiques doivent constituer une fonction intégrée à la direction du groupe.>> Cette dernière peut confier la fonction <<à un collaborateur appartenant statutairement au groupe en question et rattaché à la direction>>. C'est une formulation proche du modèle des directions de communication qui existent déjà dans de grands groupes comme Saint-Gobain (1970) ou L'Oréal (1973). La direction <<délégue les pouvoirs et assure les moyens matériels et moraux>> au professionnel de communication.

Le terme <<conseil>>, lui, est réservé au professionnel de relations publiques, extérieur à l'entreprise, qui relève d'une agence ou exerce en libéral; ce conseil peut aussi assister le collaborateur interne ayant en charge la communication.

Compromis dans les incompatibilités

L'incompatibilité avec le journalisme et la publicité, confirmée par l'arrêté ministériel, n'est pas remise en cause. Dans le texte de 1954, cette disposition se trouvait dans la rubrique <<règles professionnelles>>; en 1974, elle figure à une place stratégique, dans l'article premier, intitulé <<critères de qualification professionnelle>>. De plus, sans aller jusqu'à une incompatibilité explicite avec d'autres professions, les rédacteurs posent la question du rattachement de la fonction à une instance de l'entreprise.

Insistant sur la délégation de la direction générale dont ils doivent bénéficier, ils excluent tout rattachement aux directions commerciale, du marketing ou du personnel, et permettent ainsi de protéger la spécificité du professionnel de la politique de communication.

Cependant, la nouvelle formule étend son champ d'intervention puisqu'il <<peut, toutefois, être associé à l'élaboration des politiques commerciale, publicitaire et sociale, dans la mesure où elles participent à la constitution de l'image globale du groupe>> (c'est nous qui soulignons). Par ce compromis, les professionnels de relations publiques ouvrent davantage la voie au modèle dircom.

L'auditoire du code s'est ainsi élargi à d'autres acteurs de l'entreprise, qui interviennent dans le domaine de plus en plus étendu de la communication, et qui pourraient prétendre à sa direction. Mais le code veille à contenir les prétentions des cadres de rang supérieur ou des conseillers extérieurs. En effet, d'une part, les directeurs généraux sont perçus comme des <<fonctions>> qui ont délégué leur pouvoir en matière de communication; d'autre part, comme il s'agit d'abord d'une fonction intégrée, les conseils extérieurs auront du mal à faire valoir qu'ils y participent pleinement.

Communication et information

La définition des informations de relations publiques est modifiée sur un certain nombre de points, en raison du rôle des relations publiques dans le management et de la constitution d'une image globale.

Dans le code de 1954, information était synonyme de faits. Ici, le texte maintient la référence à <<des faits exacts>> mais ajoute que les informations peuvent aussi être constituées de <<commentaires loyaux et honnêtes>>. Le professionnel peut ainsi intégrer à son travail une part de la compétence du journaliste, qui met l'information en perspective, ou du cadre, qui veut convaincre. Plus que des informations, le professionnel, comme il est précisé dans l'article consacré au <<rôle du professionnel>>, élabore les programmes et les messages qui en sont l'expression>> (c'est nous qui soulignons). La définition de l'information quitte la logique de l'énoncé se voulant strictement dénotatif et s'engage dans la voie du message comportant une dimension vocative et prescriptive. Ce dernier est un <<énoncé dont les valences pragmatiques, ostensibles ou implicites sont indéniables.>> (DEBRAY 1991, p. 41) Mais les rédacteurs précisent, toutefois, que <<ces informations doivent être dissociées de la promotion commerciale : c'est au professionnel de la publicité d'intervenir pour motiver les achats.>>

En ce qui concerne les techniques utilisées par le professionnel, elles ne sont plus détaillées comme dans le premier code mais rassemblées sous l'expression générique <<techniques de communication>> (et non d'information). De plus, le code stipule que le professionnel se doit de <<susciter et d'animer chaque fois que nécessaire le dialogue entre le groupe et les publics>>.

Enfin, l'introduction d'une politique de communication modifie le rapport aux médias. La nouvelle version confirme toutes les règles du code précédent garantissant la liberté des rédactions mais, devant la montée de la communication publicitaire via les supports de presse, elle demande aussi qu'aucune pression ne soit exercée par les médias à l'encontre des professionnels de relations publiques : <<Il faut donc admettre que leur choix est inspiré par le service à rendre au lecteur de la publication plutôt qu'à l'émetteur de l'information. Cette attitude doit couper court à toute pression, sous quelque forme que ce soit, dans un sens comme dans l'autre, qui pourrait s'exercer pour faire intervenir d'autres facteurs dans cette estimation.>> L'achat d'espace devient donc un enjeu important, dès lors que l'image globale du groupe est un objectif pour les professionnels de la communication chargés d'en définir, proposer et mettre en oeuvre la politique.

L'examen du nouveau code montre donc que les modifications accentuent la dimension directoriale et managériale de l'activité du professionnel de relations publiques. La communication est légitimée par une rhétorique fondée sur un compromis explicite entre les logiques civiques et domestiques.

En ce qui concerne la composante marchande, la référence à la notion d'image globale permet des rapprochements avec la fonction commerciale et publicitaire dont la communication ne peut cependant être prise en charge en tant que telle par un <<professionnel de la communication>>. Le modèle pose donc des limites à ceux qui voudraient diriger l'ensemble du champ couvert par la politique d'image.

Cette limite est confirmée par le code de déontologie de la Fédération française de Relations Publiques. En 1971, certaines organisations de professionnels, dont l'AFREP, s'étaient regroupées en une Fédération française de relations publiques. On ne s'étendra pas sur les luttes intestines de cette structure censée défendre les intérêts de l'interprofession et de mettre au point la délivrance d'une carte professionnelle unique; on retiendra que le code de déontologie, laborieusement adopté en 1977, entérine qu'un professionnel de relations publiques gère une politique de communication mais aussi d'information, qu'il est rattaché à la direction générale. Au titre des <<obligations professionnelles>>, son rôle est élargi puisque <<le Conseil en Relations Publiques participe à la définition des objectifs généraux de l'entreprise>>. Cela nécessite davantage de compétences, et le code prévoit que le professionnel <<doit [...] compléter sa formation initiale en conséquence>>. Toutefois, l'extension est contenue dans la limites des spécialisations traditionnelles du secteur (attachés de presse, journalistes d'entreprise, responsables de l'information interne); il est précisé que <<les Relations publiques font appel à l'ensemble de ces diverses fonctions qui concourent toutes à leur mise en oeuvre. Aucune d'elle, exercée isolément, ne constitue l'intégralité des actions de Relations Publiques et ne doit donc être présentée comme telle.>>

Donc, ce texte, parce qu'il ne prévoit pas précisément les rapports avec les autres directions, alors que c'était le cas de celui de l'AFREP, limite les possibilités de direction du champ. Néanmoins, des membres de la Fédération, en particulier ceux qui appartiennent au Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication, organisent un compromis plus large, y compris par rapport à celui de l'AFREP.

2.3.2. Communication interne et communication globale

Le Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication, membre de la Fédération française des relations publiques, a été créé en 1973, notamment par des membres de la commission <<Entreprise et communication>> de l'AFREP, présidée par Constantin Lougovoy; en faisait également partie André de Marco, qui deviendra directeur de communication de Rank Xerox, de Bull puis de Rhône-Poulenc et sera l'un des principaux responsables d'Entreprises et médias. Les fondateurs provenaient aussi d'associations plus petites comme le Centre des nouveaux professionnels des relations publiques ou Informations et collectivités. A la différence de la majorité des adhérents de l'AFREP, ces professionnels soutenaient en 1972 une proposition de loi de Michel Poniatowski <<tendant à la définition de la profession de conseil en relations publiques>> et prévoyant des sanctions en cas de manquement, projet qui d'ailleurs, n'aboutira pas, en raison notamment de l'opposition de l'AFREP (LOUGOVOY & HUISMAN 1981, p. 30).

Cette structure syndicale est tournée vers la promotion et la défense du statut des adhérents. Plus généralement <<les actions que le SNPIC mène dans ces domaines doivent permettre, in fine, de faire reconnaître par les Pouvoirs Publics un statut de responsable de l'information et de la communication.>> (SNPIC 1978, p. 4)

Cependant, le Syndicat tente surtout de convaincre d'abord les chefs d'entreprise. En octobre 1977, le SNPIC diffuse une analyse de la communication d'entreprise : <<Des entreprises malades de la communication>>, assortie de <<21 propositions pour améliorer les communications de l'entreprise>> (SNPIC oct. 1977). Le syndicat se livre à une critique de la gestion de la crise par les chefs d'entreprise, qui fait de cette dernière <<la "mal aimée" de la nation>>; pour lui, elle signifie <<l'échec de l'insertion sociale de l'entreprise dans la communauté.>> (SNPIC 1977) Il met la communication, tant dans ses composantes internes qu'externes, au centre de l'entreprise pour remédier aux dysfonctionnements. On pourrait la qualifier de politique de communication totale, proche des autres formalisations du secteur des relations publiques.

Mais le modèle proposé ne repose pas sur un responsable unique. Au contraire, il renforce les spécialisations par la demande d'institutions systématiques, dans les entreprises de plus de 500 salariés, de responsables de communication interne et de responsables de communication externe. Certes, le cumul n'est pas interdit, mais il n'est pas préconisé. Ce

modèle grandit donc la communication mais, paradoxalement, plutôt par segmentation. Pour ce faire, il met en oeuvre deux types de légitimation : la communication interne est généralisée, avec une argumentation civique, domestique et industrielle; la communication externe s'inscrit dans une stratégie de <<communication globale>> qui permet, en plus, le compromis avec la composante marchande.

En ce qui concerne la communication interne, le syndicat souhaite que la <<Fonction Information-Communication>> soit confiée à un responsable situé <<au même niveau de responsabilité que les autres fonctions majeures>> (SNPIC 1977). Ce cadre, défini comme un professionnel de la communication, doit avoir <<un accès permanent à l'information par ses relations directes avec un membre de la Direction Générale>> (SNPIC 1977). Il a pour mission d'établir une politique de communication traduite en un plan annuel <<intégré à la stratégie de l'entreprise>>. Cette politique, <<dans toute la mesure du possible [...] doit être publiée et connue du personnel>>. (SNPIC 1977) C'est à lui, toutes catégories confondues, que l'information est donnée en priorité, avant d'être transmise aux publics externes; elle recouvre l'ensemble des activités de l'entreprise <<avec pour seule limite de confidentialité, les informations pouvant, momentanément, porter atteinte à la stratégie de l'entreprise.>> (SNPIC 1977).

L'information doit aussi circuler dans les deux sens, comme dans le modèle de l'AFREP; son responsable est placé en position de <<"médiateur" des communications, ayant pour vocation de se mettre au service de tous les membres de l'entreprise.>> Dans ces conditions, <<pour garantir son éthique d'intervention à l'égard de ceux dont il dépend, il doit pouvoir bénéficier de la "clause de conscience".>>

Le modèle implique une diffusion des compétences en communication, et le responsable doit pouvoir compter aussi sur les relais des cadres, au point qu'<<il faut clairement introduire dans les règles d'appréciation et de promotion de l'encadrement, des critères de jugement portant sur la volonté et l'aptitude aux communications.>> (SNPIC 1977) La communication est ainsi reconnue comme un outil de management, mais cette reconnaissance peut, simultanément, produire une dilution des compétences provoquant éventuellement une déprofessionnalisation.

Pour la communication externe, le syndicat demande que l'entreprise adopte <<une politique écrite de communication externe à finalité sociale [...] par laquelle elle se reconnaît le devoir, non seulement de ne pas agresser ou perturber le milieu humain et naturel dans lequel elle s'insère, mais au contraire de contribuer à son épanouissement et à son développement.>> Elle se concrétise par un <<bilan social externe annuel>> intégrant toutes les composantes de la communication externe dans le cadre du développement d'une politique de <<communication globale>>.

Le SNPIC défend son modèle par le fait que <<les interfaces de l'entreprise avec son environnement ne se limitent pas à une personne ou à un service. De nombreuses fonctions [...] sont en prise directe sur l'extérieur (publicité, relations publiques, services commerciaux, administratifs, d'achats, d'après-vente, etc.). Leurs actions et leurs comportements doivent être cohérents et fondés sur une politique de "communication globale". A cette fin, il doit être constitué un Comité de coordination doté de réels pouvoirs de décision et de contrôle.>> (SNPIC 1977) Il ne s'agit donc pas d'un service ou d'une direction, ce qui permet à un professionnel de l'information et de la communication appartenant à une association de relations publiques d'être le responsable de la <<fonction>>.

Ce responsable à temps complet ou partiel, dans les entreprises de plus de 500 personnes, est <<situé en dehors des lignes hiérarchiques fonctionnelles ou opérationnelles. Il doit dépendre du chef d'entreprise, seul habilité à définir les objectifs comme à rendre les nécessaires arbitrages.>>

La déontologie des relations publiques n'est pas éliminée pour autant. Dans la neuvième proposition <<Se référer au code déontologique de la communication>>, il est précisé que <<l'entreprise reconnaît les fondements déontologiques des professionnels de l'information et de la communication définis par le Code de la Fédération française des Relations Publiques et s'y référera en cas de conflit.>> (SNPIC 1977). En outre, le texte réaffirme que <<la politique de communication externe doit définir clairement les limites entre les informations mises à disposition des journalistes [...] et d'autre part les informations payées (publicité commerciale, avis financiers, publicité rédactionnelle).>> Il n'est pas précisé explicitement que le responsable de la communication globale ne peut s'en charger.

Sur ces bases, le Syndicat acceptera l'adhésion de personnes responsables de relations publiques, de communication interne, mais aussi responsables de <<publicité institutionnelle, d'information-produit, à la condition expresse qu'elles respectent les règles déontologiques propres à chacune de ces fonctions>> et qu'elles respectent le code fédéral (SNPIC 1978, p. 5). Ce modèle constitue donc une avancée dans le compromis avec la nature marchande, mais ne regroupe pas au sein d'une même direction la communication interne et externe. C'est ce que formalisera le groupe de travail de l'Union des annonceurs, puis Entreprises et médias. Cette position influencera celle du Syndicat.

Ainsi, en 1991, le président du SNPIC, Bernard Decauville Lachênée, dans une correspondance sur l'émergence des dircoms et leur déontologie, tenait à nous préciser qu'avant eux, son syndicat <<a été à l'origine du concept de "communication globale". Une entreprise ne peut en effet [...] avoir des stratégies de communication contradictoires. Deux éléments nous paraissent indispensables : qu'un dirigeant de l'entreprise porte la responsabilité de la cohésion entre ces diverses stratégies et que la distinction soit faite entre

ce qui a trait au marketing et ce qui a trait à la communication (dont le modèle doit rester le dialogue).>> La communication globale est néanmoins accolée au modèle dircom qui s'inspire largement de celui tracé par l'Union des annonceurs.

2.3.3. Image de l'entreprise et communication institutionnelle

L'Union des annonceurs est un organisme puissant, constituant un véritable groupe de pression, national mais aussi international, à l'égard des pouvoirs publics, de l'administration, des médias, des organismes interprofessionnels, des prestataires et des consommateurs. Elle regroupe aussi bien des entreprises que des associations ou des collectivités publiques recourant à la communication sous ses formes commerciales ou institutionnelles. Elle a donc élargi son champ initial d'action qui était surtout la publicité-produit.

L'Union se veut un des initiateurs en France des notions de <<communication corporate>>, vocable inspiré de la terminologie américaine, et d'image d'entreprise. Ainsi en 1979, l'UDA, en collaboration avec le CNPF, était à l'origine d'un colloque sur l'image de l'entreprise. Le président du CNPF en avait assuré la conclusion, en déclarant que la question principale n'était plus : pourquoi promouvoir l'image ?, mais : comment la promouvoir ? En 1982, l'Union fournit un début de réponse. Sous la responsabilité de Marie-Madeleine de Montera, directeur de l'information et de la communication de Rhône-Poulenc, elle publie un document sur L'image de l'entreprise (UDA 1982) à partir des contributions de responsables de communication de près de cinquante annonceurs, responsables, qui, pendant deux ans, se sont réunis dans une commission de travail. C'est un acte professionniste en direction de leurs collègues, acte, qui, selon Marie-Madeleine de Montera et George Taylor, le président de l'UDA, servira à convaincre les dirigeants de la validité du modèle proposé. Ils expliquent que cette politique d'image doit être voulue par la direction, acceptée par le personnel et gérée par des professionnels. On examinera :

- comment ce modèle reprend l'argumentation des professionnels de relations publiques, pour légitimer une politique d'image synonyme de communication institutionnelle en intégrant la dimension marchande,
- le profil des responsables qui en découle,
- la définition ou redéfinition des compétences dans certains domaines problématiques au regard de la déontologie du modèle des relations publiques.

Image et communication institutionnelle

Marie-Madeleine de Montera part de ce qu'elle appelle une <<constatation de bon sens>> : qu'elle s'exprime ou pas, l'entreprise a une image dans l'opinion. Avec une politique de communication, l'image est voulue, sans, elle est subie. Dans le modèle de l'UDA, cette

notion concerne toutes les <<facettes>> de l'entreprise (financière, économique, internationale, industrielle, sociale, physique...), elles-mêmes formées d'une multitude de <<composantes>> (par exemple pour la facette financière, les auteurs distinguent les composantes boursière, multinationale, économique, scientifique...).

En conséquence, la prise en compte de l'image, dans et par l'opinion, nécessite une communication fondée non sur une action au coup par coup mais, comme pour la finance ou la gestion, sur une véritable politique, c'est-à-dire une volonté, des objectifs et du temps. Marie-Madeleine de Montera reprend ainsi l'argumentation des professionnels de relations publiques, notamment telle qu'elle est exprimée par le SNPIC ou l'AFREP qui a introduit la notion d'image dans son code de 1974.

Cette politique se différencie cependant des précédentes par un rapport plus étroit à la nature marchande, perceptible dans les bénéfices de la politique d'image tels que les décrit l'animatrice du groupe de travail : <<L'image ainsi petit à petit construite et enracinée dans l'opinion constituera un véritable "matelas de crédibilité" qui se révèlera précieux en cas de coup dur, tant vis à vis de l'intérieur que de l'extérieur. Devenue une partie non négligeable du fonds de commerce, elle jouera de façon positive, aussi bien pour réconforter la confiance des actionnaires ou des investisseurs, créer ou maintenir un esprit d'entreprise parmi le personnel, attirer les jeunes talents ou mobiliser les clients potentiels.>> (UDA 1982, introduction non paginée). Cette politique à long terme, décidée par la direction générale, intègre donc les actions ressortant des natures civiques, marchandes et domestiques. Toutes sont qualifiées d'actions institutionnelles ou <<corporate>>.

Elle intègre aussi la publicité commerciale comme le montre la liste de ses différents <<vecteurs>> :

<<- la publicité institutionnelle qui s'adresse à tout l'environnement interne et externe de l'entreprise et dont l'objectif est le développement de l'image de l'entreprise>>,

- la communication financière,
- les relations publiques extérieures, dont les relations presse,
- les relations humaines et sociales,
- les relations commerciales,
- la publicité commerciale (y compris les actions promotionnelles) qui s'adresse aux consommateurs et dont l'objectif est l'incitation à l'achat>> (UDA 1982, avertissement non paginé).

Le champ d'intervention est donc particulièrement étendu, et il faut qu'un responsable assure <<la nécessaire coordination entre les divers moyens d'expression à la disposition de l'entreprise, pour en faire un ensemble cohérent, planifié et rentable.>> (UDA 1982, avertissement non paginé).

Qui prend en charge la politique de communication ?

Les auteurs de la synthèse estiment que la politique d'image est une responsabilité incombant personnellement au chef d'entreprise; ils sont pourtant convaincus de la nécessité de créer un poste spécifique : <<La première condition pour instaurer dans l'entreprise une communication institutionnelle authentique est de désigner un véritable responsable>> (UDA 1982, p. 41), chargé de la cohérence et du maintien de l'image. Les rédacteurs précisent qu'<<idéalement cette fonction serait assumée par un directeur de la communication>> (UDA 1982, p. 78), mais ils ne mettent pas en valeur cette appellation qui n'apparaît qu'une seule fois dans le document. C'est le terme de responsable qui est préféré, identique à celui utilisé par le SNPIC, sans que, pour autant, il soit fait référence à une modélisation émanant d'une association du secteur des relations publiques.

Cependant, pour assurer cette fonction nouvelle, <<toutes les formules sont possibles, depuis l'équipe de professionnels totalement intégrés à l'entreprise jusqu'au simple attaché de presse ou même jusqu'à l'appel systématique à l'extérieur (cabinet de relations publiques, agence de publicité etc.) à condition, bien sûr de savoir sur ce marché si encombré de la communication séparer le bon grain de l'ivraie>> (UDA 1982, introduction non paginée). Les membres de la commission admettent aussi qu'en fonction de contingences locales un directeur général, un secrétaire général voire un directeur du marketing, prenne en charge la fonction, mais de façon provisoire.

Le choix du responsable est donc très ouvert mais il suppose, et c'est un point important, une conversion complète au nouveau modèle : <<Quel que soit son domaine principal d'activité, il lui sera demandé de prendre conscience des caractéristiques spécifiques de la communication institutionnelle, de savoir l'affranchir des règles particulières que connaissent les autres types de communication et de s'inspirer scrupuleusement de la politique d'image définie.>> (UDA 1982, p. 32)

Toutefois, les membres de la commission de l'UDA valorisent la fonction communication et cherchent à convaincre les chefs d'entreprises du sérieux qu'elle requiert et de son nécessaire professionnalisme pour assurer son plein rendement. Ils les impliquent donc fortement dans le choix du responsable : <<Le chef d'entreprise ne doit pas se tromper sur un point capital : le choix du responsable de communication, choix essentiel qu'il doit faire si possible lui-même. Quelle que soit son origine ou sa formation, il doit être un professionnel de la communication ou être capable d'apprendre à en maîtriser les techniques pour travailler avec des cabinets extérieurs. S'il est vrai qu'en ce domaine la sensibilité compte et le talent n'est pas indifférent, la compétence, elle, est indispensable et peut s'acquérir.>> (UDA 1982, introduction non paginée).

Pour l'aider dans son choix et faire passer ses propositions, la commission propose une modélisation de la fonction et de son responsable :

Elle rappelle la spécificité de la communication institutionnelle. Tout en reconnaissant une distinction entre les actions institutionnelles et celles relevant du <<marketing produit>>, elle impose une liaison entre la publicité commerciale et la publicité institutionnelle. Cette disposition est en écart avec les canons des relations publiques.

Elle demande la mise en place d'une structure intégrée de gestion de l'image, dans laquelle prennent place les relations publiques :
- elle est placée sous la responsabilité personnelle du chef d'entreprise,
- la structure propose, exécute et gère l'image, c'est-à-dire :
. fait passer la communication institutionnelle (<<politique de communication à long terme de l'entreprise, décidée par la Direction Générale et définie en croisant la vocation et les objectifs fondamentaux de l'entreprise avec les attentes et les motivations de son environnement et de ses différents publics.>> UDA 1978, introduction non paginée) dans toutes les actions d'information, commerciale ou non, de relations publiques, d'information interne,
. coordonne et harmonise les différentes actions à tous les échelons,
. explique le sens de ces actions à tout le personnel en particulier à l'encadrement,
. veille à la formation ou au conseil des communicateurs ou informateurs de l'entreprise (techniciens, financiers, scientifiques...),
. seconde le chef d'entreprise ou ses délégués lorsqu'ils représentent l'entreprise.

La commission précise la gestion des moyens financiers : le responsable est aussi un gestionnaire; il doit déterminer un budget annuel permettant la mise en place d'une politique; il propose également des plans et des évaluations des actions menées.

Elle fixe un profil <<idéal>> du responsable de la communication, susceptible de s'appliquer aux professionnels de relations publiques aussi bien qu'à un dircom. Il doit posséder des qualités d'expression (analyse, synthèse, écoute, clarté d'expression écrite et orale...) accompagnées d'<<une bonne technicité et [d']un bon professionnalisme [...] garants d'une crédibilité indispensable à obtenir vis-à-vis des dirigeants de l'entreprise.>> (UDA 1982, p. 41) Plus précisément :
. sa formation de base est économique, pour bien maîtriser le monde de l'entreprise,
. il a une pratique de la communication et une connaissance de ses différentes techniques (marketing, médias, publicité, relations publiques...),

- il allie la curiosité à une capacité d'adaptation, permettant ainsi le développement de la communication sans marginaliser la fonction; dans cette période d'installation de ce modèle professionnel, les auteurs mettent aussi l'accent sur la résistance au stress, la rigueur, la pédagogie, la méthode, le courage,

. enfin, compte tenu de sa place hiérarchique (rattachement à la direction générale et relations fonctionnelles avec les directions), le titulaire doit posséder des capacités de dialogue avec des cadres dirigeants.

Le profil de poste permet donc d'intégrer des professionnels de relations publiques mais, en raison des implications de la politique d'image, il peut aussi les mettre en difficulté par rapport à leur modèle d'origine et à leur déontologie. Toutefois, certaines actions de communication institutionnelle sont légitimées par la rhétorique des relations publiques sur le primat de l'information. On le voit dans les rapports de la politique d'image avec l'information interne, les relations avec la presse. En revanche, la rupture est plus nette dans la gestion des formes de publicité.

Légitimation par les relations publiques et extension des compromis

La politique de communication institutionnelle introduit une rupture par rapport au modèle des relations publiques, au sens où le personnel et la presse deviennent, plus explicitement, des instruments au service de l'image voulue par l'entreprise.

La communication interne n'est pas seulement synonyme d'information, ascendante ou descendante, mais aussi de communication de l'image par le personnel vers l'extérieur, en utilisant l'information. Pour légitimer ce choix, on retrouve une part de l'argumention du SNPIC : <<Parce que le personnel participe directement au développement naturel de l'image effective de l'entreprise dont il fait partie, parce qu'il peut apporter une contribution précieuse à l'élaboration d'une image voulue réaliste et crédible, parce qu'enfin il constitue un important facteur d'image, passif ou actif, vers l'extérieur, il est primordial de l'associer à l'action institutionnelle engagée par la direction générale, de la lui expliquer, de l'y faire adhérer le plus possible. Pour ce faire l'information interne est l'instrument principal, sinon exclusif dont dispose la direction.>> (UDA 1982, p. 37). Toutefois, les rédacteurs prennent soin de stigmatiser l'attitude qui consisterait à subordonner la politique d'information interne, définie selon les canons des relations publiques, à la politique d'image institutionnelle. Mais cette articulation est une difficulté, puisqu'il y a un risque d'attenter à l'objectivité, à la vérité et à la confiance.

Pour l'UDA, c'est le rôle de la direction, de l'encadrement et des spécialistes de la communication, que <<d'aider le personnel à opérer le passage convenable entre

l'information reçue par lui en tant que membre de l'entreprise et l'image qu'il est souhaitable que l'entreprise donne à l'extérieur, au travers de ses membres.>> (UDA 1982, p. 37) Toujours dans un registre civique et domestique, cette position amène aussi les promoteurs du modèle à présenter aux responsables syndicaux le plan d'image, et à privilégier l'information interne avant de la diffuser à l'extérieur.

Les relations avec la presse sont définies dans une problématique identique : <<Par sa nature et son audience, la presse, qu'elle soit écrite ou audiovisuelle est un puissant facteur de création (ou d'altération) de l'image de l'entreprise.>> (UDA 1982, p. 81) En conséquence, la commission prône un <<dialogue>> avec la presse. Cette position est placée sous le patronage du fondateur des relations publiques, Ivy Lee, citation à l'appui, mais elle s'accompagne d'un double mouvement : d'une part, une valorisation du rôle du journaliste, de l'autre, une redéfinition de celui de l'attaché de presse.

Tout d'abord les auteurs s'emploient à vaincre la méfiance des dirigeants à l'égard du journaliste, ils les invitent à les <<considér[er] pour ce qu'ils sont : des personnes indépendantes, qui exercent un métier difficile où le sens critique est l'un des fondements de la qualité de l'information qu'ils portent à la connaissance de leurs lecteurs.>> (UDA 1982, p. 81) Ce sens critique ne doit pas empêcher une <<attitude positive>>, y compris, et surtout, en période de crise.

Le responsable des relations avec la presse se doit alors de veiller à <<bien promouvoir la presse à l'intérieur de l'entreprise>> (UDA 1982, p. 83), afin d'éliminer la mauvaise image de la presse et du journaliste. L'attaché, contrairement au modèle des relations publiques, n'est plus celui qui met en place la politique de communication; il est situé comme un <<médiateur entre la presse et les interlocuteurs compétents>> (UDA 1982, p. 83). Il ne saurait être le porte-parole, comme dans le modèle de l'Union nationale des attachés de presse (UNAPC). En revanche, il se voit confier un rôle, plus pédagogique, d'amélioration des capacités de l'encadrement à communiquer : <<Il doit signaler les défauts et encourager à leur correction>> par la mise en place de formations.

Sur un plan plus déontologique, les auteurs reprennent, sans les nommer, les règles de l'UNAPC ou de l'AFREP affirmant la nécessité de délivrer une information <<crédible>>, car <<une des assises de la construction de l'image>> réside dans le fait que <<la crédibilité du message diffusé par la presse possède une valeur sans commune mesure avec celui de la publicité.>> (UDA 1982, p. 83) La presse et les attachés sont ainsi au service d'une stratégie définie par des dirigeants de l'entreprise.

D'autre part, les promoteurs du modèle argumentent la complémentarité de la publicité institutionnelle par rapport à la publicité commerciale. A aucun moment ils ne les opposent, comme dans le modèle des relations publiques qui utilise la notion d'information objective

comme critère distinctif générateur d'incompatibilité dans leur prise en charge par un même responsable. Pour eux, les deux publicités participent à la construction de l'image, l'une par la promotion de la marque ou du produit, l'autre par celle de l'institution. Il faut donc une cohérence, et non une confusion, entre les deux, soit par une direction unique, soit par l'établissement de liens fonctionnels. Ce n'est jamais une question déontologique qui préside au choix, mais les agencements locaux des entreprises. De la même façon, ils n'opposent pas le mécénat à vocation <<sociale>> et le sponsoring à vocation <<publicitaire>>. Pas d'obstacle non plus dans le choix des conseils extérieurs : les sociétés d'études, les agences de publicité, de relations publiques ou de communication peuvent avoir le même interlocuteur, et, <<bien entendu, il n'y a pas de compartimentage rigoureux entre ces différents conseils.>> (UDA 1982, p. 72)

Le responsable de communication est donc placé en position centrale pour le développement de l'entreprise; néanmoins, il doit <<rester modeste et prudent, car sa tâche est une tâche nouvelle, l'expérience acquise est faible.>> (UDA 1982, p. 42) Dans ce conseil, la rupture avec l'expérience du modèle des relations publiques est marquée.

De plus, il ne doit pas concurrencer le dirigeant de l'entreprise. George Taylor, le président de l'UDA, conclut en termes lyriques pour rappeler le rôle de ce dernier : <<Comme un brillant taillé, l'image de l'entreprise doit étinceler par de multiples facettes et l'artiste qui façonnera cette pierre précieuse doit en connaître les possibilités, les points forts, les angles, sa valeur réelle. C'est lui qui décidera comment elle doit briller, selon quelle force, quel éclat et les joailliers qui l'utiliseront par la suite s'efforceront de mettre en valeur toutes ces qualités définies lors de la taille.>> (UDA 1982, p. 122). Comme dans les propositions du SNPIC, l'argumentation en direction des chefs d'entreprise est forte, mais on est loin de la reconnaissance statutaire par les pouvoirs publics.

Compte tenu des liens entre l'UDA et le CNPF, et de leur influence, le modèle va gagner en visibilité et en légitimité; parallèlement, toute une littérature, fondée sur les techniques de marketing, de la communication promotionnelle, se développera sur l'image de l'entreprise à partir du milieu des années quatre-vingt (HEBERT 1987, HEUDE 1989, MARION 1989...). Les relations publiques seront obligées de composer.

2.4. Professionnel du management de l'information et de la communication

En 1984, quarante ans après la rédaction du premier code, intervient une nouvelle modification du code de l'AFREP, le rapprochant du modèle <<dircom>> (2.4.1.). Les archives du pré-congrès et du congrès de 1984 en éclairent les enjeux. Le thème de ces manifestations est intitulé <<Relations publiques : la deuxième génération>>.

Il est vrai qu'en 1978, pour étendre leur champ d'intervention, les attachés de presse avaient déjà adjoint l'expression <<professionnels de la communication>> au titre de leur principale association, l'UNAP; l'Union des journaux et journalistes d'entreprise de France avait proposé un modèle de responsable de l'information et de la communication. On peut également mettre en rapport ce choix et la création, la même année, de L'Expression d'Entreprise, qui allait diffuser largement le néologisme <<dircom>>.

D'autre part, ce congrès se tient un an avant la création d'Entreprises et médias, qui formalisera le profil du dircom dans les critères d'adhésion à l'association. D'ailleurs les dircoms de la décennie quatre-vingt sont volontiers présentés comme ceux de la première génération.

Cette période est donc celle de la formalisation de deux modèles concurrents de direction de la communication d'entreprise, dont l'un se réfère aux relations publiques et l'autre non. Ceci se traduit par des flottements, voire des indices de déprofessionnalisation, perceptibles dans des descriptions émanant de sources extérieures au champ (**2.4.2.**).

2.4.1. Professionnel de la politique d'information et de communication

Le titre d'un article rendant compte du pré-congrès d'Aix témoigne de cette concurrence : <<Relation publique : une profession en position stratégique pour définir les nouvelles politiques de communication>> (LORNAGE 1984). Ceci nécessite des compétences que le président de l'AFREP, Jean-Pierre Beaudoin, définit en des termes élevant l'apport de la profession : <<La compétence se mesure à l'aptitude de l'homme de relations publiques à comprendre la politique générale de l'entreprise et les autres fonctions de celle-ci, puis à leur apporter au sein de la direction générale, sa contribution spécifique. Le professionnel doit intégrer la fonction de communication au service des autres fonctions, par conséquent au service de la politique générale de l'entreprise, et non rester en marge.>> (PERRAULT 1984)
La communication est centrale. On examinera donc :

- comment l'AFREP, se sentant <<dépossédée>> du succès de la communication, pose la question de la direction du champ,
- son argumentation devant le <<dévoiement>> de la communication fondée sur le primat éthique de la vérité,
- les <<nouveautés>> impliquant une redéfinition du modèle professionnel,
- les modifications de la modélisation dans le code professionnel et ses prolongements dans un Livre blanc.

La direction du champ

Ainsi, à propos d'un débat sémantique entre relations publiques et communication, le président Jean-Pierre Beaudoin éclaire les enjeux de pouvoir dans le champ professionnel : <<Les relations publiques sont l'une des disciplines de la communication. La fonction qui se voit confier le rôle le plus déterminant dans l'ensemble des fonctions de communication de l'entreprise se trouve dans une position stratégique indéniable. Les relations publiques, dans la mesure où elles touchent à tout ce qui fait la politique de l'entreprise à long terme, ont vocation à être fonction-pilote face aux autres fonctions de communication. Pour que ce schéma se réalise, il faut que le professionnel de RP soit compétent.>> (PERRAULT 1984) De <<fonction-pilote>> à <<directeur de la communication>>, il n'y a qu'un pas, que la deuxième génération voudrait bien franchir.

Posé en ces termes, le passage d'une génération à l'autre implique la fin d'un modèle professionnel et la naissance d'un autre. Il peut se négocier selon différentes stratégies, faites de continuité mais aussi de ruptures; par exemple, celle des relations publiques assimilées, en l'occurrence par une journaliste du Monde, <<aux "coktails petits fours" ou à des postes que l'on pense pouvoir assumer avec le bac et deux ans de vagabondage universitaire, une bonne présentation et de solides relations>>. (CHERRUAU 1984) Ce type de disqualification explique d'ailleurs partiellement l'amnésie ou le refoulement par certains directeurs de communication d'un pan de leur histoire collective, et leur insistance à manifester leur compétence par la mise en avant du haut niveau de formation du groupe.

En 1984, les relations publiques se sentent donc dépossédées de leur succès.

En effet, pour l'AFREP, le code de 1954 a contribué à l'installation et à la reconnaissance de la fonction; celui de 1974 a permis l'intégration du paradigme de la communication. L'ensemble a donc été pris au sérieux par les différents partenaires. Selon l'association, cela s'est d'abord traduit par un triplement des effectifs depuis 1970; en effet selon ses estimations (AFREP 5 juin 1984), l'ensemble de la profession serait passé de moins de 2000 membres à plus de 5000. Trois raisons principales sont avancées :

- le développement des activités en région;
- l'élévation des qualifications professionnelles;
- le développement des spécialisations au sein de la profession.

Mais en même temps le succès s'est étendu au-delà du groupe professionnel fondateur. Il s'ensuit que, face à des concurrents ou à des partenaires habituels (directeurs de communication issus du marketing, de relations humaines, de la publicité, du journalisme), le groupe est amené à protester de son antériorité et de la justesse de ses positions dès l'origine. Par exemple : <<Les entreprises mesurent de plus en plus l'importance, affirmée de

tous temps par les professionnels des relations publiques, de bonnes relations internes>>. (AFREP 1984, p. 2; c'est nous qui soulignons) La situation l'amène aussi à des transformations, dont le code se fera l'écho. C'est-à-dire que pour l'AFREP, <<la fonction a évolué au fur et à mesure de la prise de conscience qu'elle provoquait.>> (AFREP 1984 doc. inter., p. 1)

On retrouve le couple permanence et changement dans le discours d'ouverture de Jean-Pierre Beaudoin, au congrès de Bordeaux : <<Nos principes sont toujours les mêmes. Nos objectifs sont toujours les mêmes. Nous nous sentons très à l'aise avec la description de notre rôle et de notre responsabilité, telle qu'elle a été définie dans les textes qui nous constituent. Ce qui a changé, c'est que le monde a changé.>> (BEAUDOIN 25 oct. 1984, p. 3.) Et le monde de la communication n'est plus seulement peuplé de professionnels de relations publiques.

L'auditoire que les tenants du modèle des relations publiques ont à convaincre s'est modifié depuis dix ans. En effet, le succès de la communication a conduit à une spécialisation dans des domaines comme, par exemple, ceux de la communication interne, du mécénat, de la publicité institutionnelle; ce mouvement s'est accompagné d'une spécialisation de certains professionnels, ou bien de l'entrée dans le champ de professions réputées extérieures. D'autre part, la montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication obligerait à acquérir des compétences supplémentaires.

Ces différents facteurs montrent que le champ a pris de l'ampleur mais que, par là-même, se trouve posée la question de sa maîtrise et de sa direction. Le fait que <<toutes [les] spécialités étaient, dès l'origine, contenues dans la fonction de relations publiques>> (AFREP 5 juin 1984, p. 5) ne légitime pas automatiquement que la direction revienne aux professionnels de cette discipline, comme cela pouvait être le cas dans la période d'ascension.

Il leur faut donc se livrer à un nouveau travail d'argumentation, relatif à l'extension et à la centralisation du pouvoir dans la définition des politiques. Dans ce contexte de concurrence entre professions, mais plus globalement de <<concurrence de communication>> (AFREP 5 juin 1984, p. 1), l'AFREP se pose comme le moteur et le reflet de la profession dont elle veut <<accélérer le progrès>>.

La garantie du primat de la vérité

En effet, <<attachée aux règles qui permettent aux professionnels - et à la profession - de progresser en évitant les écueils du dévoiement de la communication, l'AFREP-Union exerce un contrôle moral de l'exercice des relations publiques. Conçue et mise en oeuvre par les professionnels eux-mêmes, cette auto-réglementation est d'autant plus spontanément

admise qu'elle émane de ceux-mêmes qui s'engagent à la respecter. La règle qui la résume peut-être le mieux est celle qui veut que les professionnels de relations publiques ne subordonnent la vérité à aucun autre impératif.>> (AFREP 5 juin 1984, p. 6)

Jean-Pierre Beaudoin reviendra avec force sur cette affirmation reprise du Code international des relations publiques dit Code d'Athènes, par exemple dans une interview accordée à Sud-Ouest (SUD-OUEST 25 oct. 1984). Cette insistance va de pair avec la dénonciation de l'omni-présence du terme <<communication>> qui aurait tendance à supplanter celui de relations publiques; comme si passer à la politique de communication était une menace pour la vérité.

Cependant, le mot <<information>> n'est pratiquement pas utilisé dans les documents préparatoires. Or, dans la nouvelle mouture du code, c'est pourtant lui qui sera accolé à celui de communication (terme qui définissait à lui seul la politique de relations publiques dans le code de 1974) pour qualifier la politique qu'a en charge le professionnel de relations publiques.

Or, la finalité n'est pas l'information ou la formation d'une <<opinion éclairée>>, selon l'expression d'un précédent code. Comme dans le modèle de l'Union des annonceurs, la finalité de cette politique est l'adhésion de l'opinion et la gestion de l'image : <<La prise en compte des phénomènes d'opinion et d'image dans les stratégies générales de gestion est un des signes de l'évolution de la société et de la reconnaissance de cette évolution par les organisations qui structurent la société : quiconque aujourd'hui néglige l'opinion de son personnel, de ses administrés, de ses partenaires de toutes sortes, s'expose à se voir demander des comptes de ses décisions sur un mode conflictuel>>. (AFREP 5 juin 1984, p. 1) Cette attention à l'image de l'entreprise et <<son ajustement constant à l'évolution de son milieu>>, dont Jean-Pierre Beaudoin (SUD-OUEST 25 oct. 1984) dit que les professionnels de relations publiques sont responsables, s'inscrivent dans une double finalité du travail de ces professionnels qui doivent, d'une part <<être le plus possible réducteurs de coûts sociaux [dont] une partie [...] est fondée sur des malentendus>>, et qui doivent, d'autre part, se mettre <<au service de la compétitivité économique et sociale>>. L'ensemble les amène à <<créer les conditions du meilleur fonctionnement de tout ce qui compose l'entreprise.>>

La gestion de l'image légitime donc une place éminemment stratégique pour les professionnels de relations publiques dans l'entreprise, à partir des natures domestique, marchande et industrielle. C'est à cette aune qu'il faudra évaluer le retour de la notion d'information dans le champ de la politique que conduit le professionnel de relations publiques. Elle participe au mécanisme d'adhésion de l'opinion, à la construction d'une image.

La communication d'entreprise, dans le modèle relations publiques, se veut explicitement un outil de management. Le congrès de l'AFREP doit alors marquer <<l'extension à laquelle

la profession a atteint aujourd'hui et la dimension des développements auxquels elle est prête.>> (AFREP 1984, p. 4) Le code devra intégrer cette nouvelle situation, et anticiper.

Nouveautés susceptibles de modifier les standards

La documentation du congrès permet de mesurer les enjeux sous-jacents aux modifications du modèle dans un contexte qui serait marqué du sceau de la nouveauté dont témoignent les intitulés des quatre thèmes du pré-congrès (c'est nous qui soulignons) :
<<- relations internes dans l'entreprise : les nouveaux équilibres;
- le champ des relations publiques : les nouveaux horizons;
- la réglementation : les nouveaux enjeux;
- la formation : les nouveaux professionnels>>.

1. Nouveaux équilibres des relations internes : partant de l'affirmation que <<le personnel reste le public n° 1 de l'entreprise>> (AFREP mars 1984, p. 2), les congressistes sont appelés à se livrer à un bilan, suite au rapport Sudreau de 1976 et à la loi d'août 1983 sur l'expression directe des salariés. Objectif : <<Faire le point de leur rôle dans la définition et dans le fonctionnement des politiques de relations internes.>> (AFREP mars 1984, p. 2). Les professionnels auront donc notamment à se prononcer sur leur place par rapport au personnel, aux syndicats, à la direction.

Autrement dit, aucun de ces dispositifs récents ne codifie la place des relations publiques; d'ailleurs, d'autres professionnels, ceux des relations sociales ou humaines, les gèrent. A travers ces aspects sémantiques et sociaux, se jouent des rapports de force entre professionnels.

Dans un document non daté mais écrit entre le pré-congrès et le congrès, la question des relations internes est reposée sous un angle un peu différent. Il s'agit moins de travailler la redéfinition des rapports entre professionnels, que de clarifier les finalités assignées aux politiques de relations internes. Les professionnels de relations publiques, voulant se différencier des dirigeants des entreprises, se présentent comme ceux qui, <<de tout temps>>, ont mesuré l'importance de ces politiques. Pour eux, <<le changement qui se produit actuellement dans ce domaine tient donc moins à la reconnaissance d'une nécessité qu'à l'esprit qui sous-tend les politiques de relations internes. Cette évolution coïncide avec les impératifs nouveaux de productivité engendrés par la conjoncture économique. L'enjeu, aujourd'hui, c'est la mobilisation des intelligences au service d'un projet, l'adhésion de tous les partenaires à des options qui définissent l'avenir de l'entreprise>>. (AFREP 1984, p. 2)

Le professionnel de relations publiques entend participer à la marche générale de l'entreprise, dans une logique domestique et industrielle. L'argumentation repose sur des

exemples mettant en évidence les différences entre entreprises qui réussissent leur politique de recrutement ou de maintien du personnel, leurs transformations sociales et technologiques, et celles qui échouent et connaissent des conflits. Le document précise d'une part que : <<A ces questions, il existe, entre autres, une réponse de communication>> et d'autre part que <<le rôle des relations publiques sur ce terrain [est] difficile, mais [que] les professionnels doivent prendre leurs responsabilités>>. (AFREP 1984, p. 2)

Si la concurrence est vive à l'intérieur de l'entreprise, elle est réelle aussi à l'extérieur, avec les conseillers en management qui s'intéressent de près à la communication interne. Jean-Pierre Beaudoin, qui deviendra d'ailleurs président de Syntec Conseil, met cependant en valeur les coopérations possibles entre les deux univers professionnels (PERRAULT 1984, pp. 1/4). On retrouve cette question du partage du champ professionnel au sujet des <<nouveaux horizons>> de la communication externe.

2. Nouveaux horizons : l'association part du constat de la nouveauté des activités de publicité institutionnelle, de mécénat, de parrainage, nouveauté qui appelle des qualifications, nouvelles elles aussi. <<Or les frontières des responsabilités professionnelles dans ces domaines sont loin d'être clairement admises et les enjeux sont tels que la concurrence est parfois vive avec des professions voisines.>> (AFREP mars 1984, p. 2) Ces dernières ne sont pas explicitement nommées (il peut s'agir de chefs de produit, du marketing, de la publicité) et la solution n'est pas proposée. Les professionnels des relations publiques se présentent néanmoins comme ceux qui gèrent l'image de l'entreprise. Il n'y a pas rejet de ces domaines, a priori.

Pour la publicité institutionnelle, les auteurs du document préparatoire se contentent de distinguer <<ceux qui ont traditionnellement en charge l'image de l'entreprise [et] ceux qui expriment habituellement leurs messages dans un espace acheté>> (AFREP mars 1984, p. 2). Au sujet du mécénat, ils se sentent encore légitimes pour en prendre la responsabilité afin d'assurer la promotion de l'entreprise, car celle-ci est perçue comme appartenant au monde civique, mais ils s'interrogent s'il s'agit de promouvoir la marque appartenant, elle, au monde marchand, sachant que l'entreprise et la marque sont parfois confondues. Le recours à l'achat d'espace et le rapport à la marque sont donc des verrous, empêchant ces activités d'être de plein droit dans le champ de compétences, tel qu'il est défini jusqu'à présent.

3. Nouveaux enjeux de la réglementation : se sentant tenue, pour toute modification du modèle, par une réglementation qu'elle a pourtant contribué à mettre en place, l'association défend l'auto-réglementation. Les menaces, d'intensité variable, proviennent de trois origines distinctes et mettent en jeu directement le modèle et la déontologie.

En premier lieu, l'Etat peut être tenté d'intervenir parce que : <<Comme toute fonction dont l'influence (et les budgets) s'accroît celle des relations publiques attirera tôt ou tard

l'attention du pouvoir législatif ou réglementaire.>> (AFREP mars 1984, p. 3) Manifestement, l'association ne tient pas à ce que se renouvelle une réglementation du type de celle de l'arrêté de 1964. La redéfinition de la profession est une affaire domestique. En outre, l'AFREP relève que la communication est de plus en plus présente dans des lois ou des réglements à <<aspect social>>, limitant ainsi la marge de manoeuvre des professionnels.

En second lieu, les professionnels de disciplines voisines, ou les amateurs sont visés : <<Comment rendre nos règles opposables à des tiers qui se réclament des relations publiques sans les respecter ?>> (AFREP mars 1984, p. 3)

Enfin, en troisième lieu, certains employeurs pourraient enjoindre à des professionnels de transgresser leurs règles déontologiques. L'objectif est alors, par le biais d'une refonte du code, de donner des garanties aux professionnels.

4. Nouveaux professionnels et formation : du point de vue de l'AFREP, <<la deuxième génération de professionnels est issue de l'enseignement supérieur de relations publiques, ce qui contribue à modifier la demande qui s'exprime sur le marché de l'emploi.>> (AFREP 5 juin 1984, p. 1) L'AFREP tient en effet à valoriser la filière mono-disciplinaire menant à la profession, valant reconnaissance de celle-ci. Les documents préparatoires insistent sur les qualifications universitaires, allant d'un premier cycle en IUT aux doctorats. Dans son allocution d'ouverture du congrès de Bordeaux, Jean-Pierre Beaudoin précise que <<ceux qui accèdent aujourd'hui aux postes de responsabilité [...] ont d'emblée, dès l'origine, choisi cette fonction, choisi de se former pour cette profession.>> (BEAUDOIN 1984)

Cette valorisation de la filière est importante pour la reproduction du modèle. On en verra plus précisément les enjeux dans une section de la deuxième partie, consacrée à la formation (3.3.).

Changements dans la modélisation

Pour toutes ces raisons, le code de 1984 subit des modifications importantes.

Tout d'abord, le statut même du code est modifié. Dans l'article deux <<Qualifications professionnelles>>, section <<Préalables à l'exercice de la profession>>, les rédacteurs lui assignent une fonction spécifique : <<Le professionnel de relations publiques s'appuie sur le présent document pour créer et développer les conditions nécessaires à l'efficacité de sa mission.>> Cette formulation contraste avec celle du premier code de 1954 qui mettait l'accent sur la garantie offerte par le document au conseiller et à son employeur : <<Ce code, par les règles qu'il impose aux professionnels des Relations Publiques, constitue une garantie, non seulement pour la profession, mais aussi pour les Chefs d'Entreprises et de Groupe>>.

Les modifications du modèle décrites par le code portent principalement sur l'introduction du management de l'information et de la communication et ses conséquences, sur la régulation des rapports avec les professions voisines ou concurrentes et sur l'extension du champ d'activité.

1. Le management de l'information et de la communication.

Le préambule a continué sa cure d'amaigrissement commencé en 1974, au point qu'il est absorbé par un article premier consacré à la définition des relations publiques. Le retour d'un article spécifiquement consacré à ce point est révélateur d'une transformation de la profession. Les rédacteurs posent en préalable une nouvelle définition qui réintègre l'information : <<Les relations publiques consistent à élaborer, proposer, mettre en oeuvre et contrôler une politique permanente d'information et de communication>> (c'est nous qui soulignons). Comme il a été vu, d'après Jean-Pierre Beaudoin, les finalités des praticiens de la deuxième génération de relations publiques seraient identiques à celles des pères fondateurs (BEAUDOIN 1984); cette affirmation mérite examen. En tous cas, les nouveaux mots clefs du code professionnel sont <<confiance>> et <<image>>.

La confiance (mot clef du Code d'Athènes de 1965) prend le relai de la loyauté et de l'honnêteté du code de 1974 pour qualifier les relations. La politique menée par le praticien est conçue <<en vue d'établir, de maintenir et de développer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe, des relations de confiance avec tous les publics qui conditionnent son existence et son développement>>. Ces variations de la qualification des relations révèlent un relatif échec de l'argumentation censée légitimer les différentes politiques. Chaque reformulation fonctionne comme la dénonciation de la précédente. Le conseiller en opinion, légitimant son travail par l'information, devait obtenir des relations coopératives et compréhensives; avec le modèle du professionnel de la communication, les relations devaient être honnêtes et loyales (qualificatifs qui pourraient s'appliquer à l'information); la politique de communication peut entraîner une perte de confiance, et c'est le retour de l'information alliée à la communication, qui peut générer des relations de confiance entre l'entreprise et ses publics. En fait, le renouveau vient surtout de la prise en compte de l'image.

En effet, les rédacteurs passent à un objectif plus original par rapport aux codes précédents; il concerne l'image. Le terme était absent du code de 1954; en revanche celui de 1974, dans son article premier, précisait simplement que <<le professionnel de Relations Publiques peut, toutefois, être associé à l'élaboration des politiques commerciale, publicitaire et sociale dans la mesure où elles participent à la constitution de l'image globale du groupe.>> Dans le code de 1984, la formulation valorise cette fonction, déjà modélisée par l'Union des annonceurs, dans le champ des relations publiques.

Le code assure sa promotion auprès des dirigeants d'entreprise car il n'est pas sûr que l'objectif relatif à l'image soit partagé par tous : <<Le développement d'une image cohérente devant figurer parmi les objectifs prioritaires de tout groupe, les relations publiques constituent une fonction permanente de management.>> C'est donc la recherche de la cohérence de l'image qui légitime la fonction de management. Cet argument est l'un des plus importants de la légitimation du modèle dircom étendant l'image à une dimension publicitaire (institutionnelle, mais pas uniquement).

Par rapport au code précédent, cette orientation se situe dans le prolongement de la problématique de l'adhésion, mais laisse dans l'ombre la thématique de l'autorité et de la décision, ainsi que celle de l'opinion éclairée; preuve qu'on est dans une période de réorganisation du champ, qui a tendance à laisser de côté les anciennes pratiques ou les mots usés. Le professionnel devient un <<manager>>, figure de proue de l'entreprise du troisième type présentée par Hervé Sérieyx au congrès de Bordeaux. Toujours dans une logique de grandissement, il appartient statutairement à l'entreprise, en tant que cadre <<directement rattaché à la Direction Générale>>, dont le blason est valorisé par l'emploi des majuscules. De plus, dans un nouveau paragraphe consacré aux <<préalables à l'exercice de la profession>>, on précise, et c'est une innovation qui sera partagée avec les tenants du modèle dircom, que <<les relations publiques participent à la définition, à la mise en oeuvre et au suivi de la politique générale du groupe>>. Cette fonction place le professionnel au plus haut niveau, mais il aiguise la concurrence avec les autres cadres dirigeants.

2. Le code comporte également des modifications régissant les relations avec les professionnels du champ.

Les incompatibilités avec les professions de la presse et de la publicité sont retouchées. Les collaborateurs ne sont plus visés explicitement par cette disposition du code, à la différence des moutures précédentes. Elle constituait un verrou, empêchant de diriger un service de communication intégrant des actions de type publicitaire ou recourant à des pigistes appartenant à la grande presse. Pour les journalistes, la formule est allégée : le professionnel ne saurait être journaliste professionnel, la mention <<en activité>> a été abandonnée. En revanche, l'incompatibilité avec la publicité est abordée dans une disposition originale.

On y précise que le professionnel de relations publiques ne peut cumuler sa responsabilité avec celle d'autres fonctions majeures à l'intérieur de l'entreprise; dans la version précédente, on excluait simplement le rattachement à certaines d'entre elles (service commercial, marketing, personnel). Ici, c'est de cumul de responsabilités qu'il est question.

Au cours des travaux préparatoires au congrès de Bordeaux, les débats avaient porté, notamment, sur les <<frontières des responsabilités professionnelles>> liées à <<la concurrence [...] parfois vive avec des professions voisines.>> (AFREP mars 1984, p. 2). La série d'incompatibilités constitue un indice net des rivalités dans le management de l'information et de la communication dans l'entreprise, et de la concurrence des modèles. Ce territoire n'appartient pas naturellement aux professionnels traditionnels du secteur des relations publiques, d'où cette nouvelle disposition excluant certains dirigeants. En effet, le professionnel ne peut pas être responsable :

<<- du personnel et des relations sociales;

- du marketing et du commercial;
- de la publicité ou de la promotion des ventes;
- du marketing politique.>>

Ces règles d'incompatibilité peuvent se lire aussi comme une mesure empêchant les professionnels de relations publiques d'étendre leur champ d'activité, à l'instar de ceux qui se reconnaissent dans le modèle de l'UDA, qui débouchera sur celui d'Entreprises et médias.

Le rapport avec ces directions est néanmoins étroit. Le mouvement observé dans le code de 1974, associant le responsable de la politique de communication à l'action des services qui mettent en jeu l'image globale de l'entreprise, se précise. Dorénavant, <<il a des relations permanentes avec tous les services. Il participe, en tant que conseil, à l'élaboration et au suivi des politiques sociale, commerciale et publicitaire du groupe.>> Le professionnel est donc un responsable, rattaché à la Direction Générale et conseil auprès de trois autres. Reprenant le terme de <<conseil>> du premier code (comme pour signifier qu'il n'y a pas trahison) cette disposition est capitale puisqu'elle manifeste une accentuation du compromis avec des activités réputées distinctes.

3. Le code révèle une extension du champ de compétences. Dans cette logique, pour la première fois, dans l'esprit d'une disposition du code fédéral de 1976, le code définit ce qui <<constitue l'intégralité de la fonction relations publiques>> par la mention de quatre <<activités>> qui forment, en réalité, des métiers, si ce n'est des professions, d'après certaines associations qui les fédérent : <<Chargé des relations extérieures, attaché de presse, responsable de l'information interne, journaliste d'entreprise.>> Cette énumération prend place dans la section <<principales attributions d'un service de relations publiques>>. Le responsable ou le directeur d'un service de relations publiques au sens plein, ne saurait être le spécialiste d'une seule activité. Cette disposition préfigure le futur réglement d'admission d'Entreprises et médias, définissant le modèle dircom. C'est aussi un moyen de

contrer les prétentions de certaines professions de relations publiques à occuper la fonction dirigeante (en particulier, celles qui se reconnaissent dans les modèles proposés en 1978 par l'UJJEF ou l'UNAPC).

En effet, les relations publiques constituent un modèle possible de management de l'information et de la communication. Ce modèle donne un statut de directeur au professionnel, et, pour assurer son succès devant la montée d'autres formules, a étendu les compromis entre domaines relevant de différentes natures. Il n'en demeure pas moins qu'il ne peut être responsable de ce qui est reconnu dans les entreprises comme communication globale, intégrant les différentes formes de publicité.

Dans les faits, le modèle concurrent, <<dircom>>, gagne en légitimité, y compris auprès d'adhérents de l'AFREP. L'argumentation du nouveau modèle professionnel est poursuivie en particulier par la publication du <<premier Livre blanc des relations publiques>>, Le capital confiance image (AFREP 1986). Son titre reprend d'ailleurs des mots clefs du code.

Pour valider le modèle placé sous le primat de la vérité, le Livre blanc puise son argumentation dans les contributions de neuf journalistes, dont la déontologie est constituée notamment par le respect des faits. Certes, ils expriment des critiques à l'égard des professionnels de la communication (publicitaires déguisés, amateurs, qui ne répondent pas aux questions gênantes), mais tous les trouvent utiles, voire indispensables, et surtout approuvent la déontologie des relations publiques.

Ainsi, le rapport entre communication institutionnelle et capital d'image est légitimé par une contribution de Jacques Paitra, PDG de l'Institut français de démoscopie et directeur de la Cofremca qui dénonce <<la brutalité des campagnes publicitaires dans les grands médias>> et plaide pour une communication civique.

On trouve aussi, dans ce volume, la légitimation de l'inclusion dans le champ des relations publiques de pratiques sur lesquelles planait un doute exprimé au congrès de Bordeaux en raison de leur lien avec la nature marchande; elle s'appuye sur des cas précis :

- le mécénat : à partir de l'expérience de la Société marseillaise de crédit, dont rendent compte son pdg et le directeur des relations extérieures,
- la publicité institutionnelle : à partir de l'expérience d'un Centre régional de transfusion sanguine.

La dimension managériale et stratégique est légitimée par un chef d'entreprise, Claude Bloch, membre du Conseil exécutif du CNPF. Ici aussi, des expériences sont proposées en appui :

- <<Solmer "un capital image qui rapporte">>; la contribution est rédigée conjointement par le DRH et le responsable des relations extérieures,
- sous le titre <<La Communication et l'Entreprise : l'entreprise de communication>>, le PDG de Fleury-Michon expose une politique de communication globale, à l'exclusion de la publicité...

Le Livre blanc donne encore les résultats d'une enquête sur les relations publiques et la communication institutionnelle qui s'inscrit dans le processus de définition des directions de communication par l'outil statistique; en conséquence, elle est analysée dans la deuxième partie consacrée aux modélisations des compétences.

Les modifications du code, et le travail d'argumentation qui les accompagnent, participent donc au grandissement des généralistes en relations publiques, mais rend plus ténue leur différence avec les dircoms. Quelles sont les conséquences de cette situation dans les représentations de la fonction dirigeante en communication, par des acteurs extérieurs à ce monde professionnel ?

2.4.2. Responsable de relations publiques : directeur de communication ?

Les nouvelles modélisations provoquent des flottements. L'examen de productions émanant d'institutions indépendantes du champ de la communication montre que la responsabilité de l'information et de la communication peut se confondre avec la direction de la communication, comme dans un document du CEREQ de 1982. Mais, en l'espace de dix ans, la situation s'inverse, et les relations publiques sont incluses dans un ensemble dominé par la communication et le modèle dircom; la fiche <<Marché de l'emploi>> de l'APEC (1990) ou Les Métiers de la communication (GIROT & AUBREE 1991) en fournissent des exemples significatifs.

Equivalence

Dans le cadre de l'établissement du Répertoire français des emplois, le CEREQ a édité en 1982 un cahier sur les emplois-types de l'information et de la communication de l'entreprise (CEREQ 1990 - 1ère éd. 1982 -), incluant les relations publiques dans un monde professionnel vaste. En effet, le champ couvert dans cette étude recouvre trois secteurs : les emplois-types de secrétariat et de bureau, ceux de la conservation et de la documentation, enfin ceux des relations publiques. Leur point commun est qu'<<ils ont pour rôle de collecter, mettre en forme, élaborer, classer et transmettre l'information pour faciliter les relations à l'intérieur de l'entreprise d'une part, entre l'entreprise et ses partenaires extérieurs, d'autre part. Cette intervention spécifique sur les réseaux de communication leur confère un rôle

adjuvant aux fonctions majeures de l'entreprise : fonctions financière, de production, commerciale, d'administration et de gestion.>> (CEREQ 1990, p. 7) Si l'on suit cette description du rôle, l'information et la communication ne sont pas encore dans une phase de prise de conscience générale de leur place au poste de commande de l'entreprise, même si les relations publiques ont une dimension stratégique posée comme telle.

Elles ont plus précisément pour fonction d'assurer <<l'adhésion des membres de l'entreprise ou des partenaires extérieurs au projet social et économique de l'entreprise>>. (CEREQ 1990, p. 8). Au demeurant, à la différence de la nomenclature des Professions et catégories socio-professionnelles, le Répertoire français des emplois sépare les relations publiques de la publicité, à laquelle un cahier spécifique est consacré.

De plus, la définition fait référence explicitement aux conceptions de l'AFREP, notamment lorsqu'il est précisé que les informations transmises par l'intermédiaire des professionnels <<ne comportent aucune incitation directe à l'achat.>> (CEREQ 1990, p. 88) Toutefois, le document comporte des flottements, traduisant les mutations des modèles, sans qu'ils soient présentés comme contradictoires, contrairement aux dispositions adoptées par des associations professionnelles.

Un bref aperçu des possibilités d'organisation des services <<intégrés>>, concrétisées par des organigrammmes types, montre néanmoins que, dans les faits, les professionnels peuvent être rattachés à des directions commerciales, en particulier en cas de séparation entre communication interne et externe. Ainsi, <<lorsque la direction générale considère la fonction information comme une fonction de direction, les deux réseaux se rejoignent en un seul service, animateur de relations internes et externes, promoteur d'une politique d'information à l'égard de tous les publics de l'entreprise, y compris le consommateur en tant que client du produit : le service publicité peut alors être joint au service relations publiques dans une direction de l'information et de la communication.>> (CEREQ 1990, p. 90)

Par ailleurs, les emplois de relations publiques sont classés, non en fonction de la répartition entre interne et externe, mais en fonction du degré d'extension des compétences, ordonnées en quatre points : conception des programmes, production des messages, animation, accueil. Le responsable de l'information et de la communication prend en compte l'ensemble; en revanche, la conception des programmes échappe à l'attaché de presse; l'assistant de relations publiques, lui, anime et accueille. En fin de chaîne se trouve l'agent d'accueil ou d'information.

La description du poste de cadre le plus élevé dans les emplois de relations publiques est donc celle du <<responsable de l'information et de la communication>>; en 1982, cette formulation fonctionne en quelque sorte comme un compromis entre les appellations et les

paradigmes de l'AFREP (<<relations publiques>>, <<professionnel de la communication>>), du SNPIC (<<responsable de communication externe>> ou <<interne>>) ou bien encore de l'UDA (<<responsable>> ou <<directeur de communication>>).

Les autres appellations relevées par le répertoire attestent de la difficulté à imposer une expression comportant l'expression <<relations publiques>> : <<Directeur de la communication, Conseiller à l'information, Chargé des relations publiques, Assistant d'information, Chef du service d'information et de la communication, Conseil en relations publiques, Responsable des relations internes, Attaché au relations extérieures, Responsable de l'information, Journaliste, Chargé des relations avec les consommateurs.>> (CEREQ 1990, p. 95).

La description du poste est évidemment transversale. Cependant, malgré la volonté affichée de ne pas tenir compte des séparations entre communication interne et externe, elle reprend une distinction entre <<la conception et l'organisation de programmes d'information intérieure de l'entreprise ou de l'un de ses secteurs>> et celle de <<la politique d'information extérieure de l'entreprise>>, dans le respect des procédures définies par les associations professionnelles de relations publiques; en particulier, leur influence est particulièrement nette dans l'énoncé du compromis avec la nature marchande.

En effet, contrairement au passage sur le dispositif organisationnel des services mentionné supra, la publicité ne fait pas partie intégrante du champ de compétence. Ainsi, le responsable <<reçoit du directeur commercial toute l'information utile concernant la politique mercantile de l'entreprise : image de marque du produit, campagnes publicitaires en cours, réseaux de distribution concernés.>> Il n'est à aucun endroit question d'assurer la responsabilité du service publicité et de ses activités, ni, a fortiori, d'en déterminer la stratégie. Il est seulement précisé que le responsable <<peut aussi faire procéder à l'élaboration d'affiches et d'annonces à caractère publicitaire sur un sujet concernant l'activité de l'entreprise>> (CEREQ 1990, p. 97). Observons qu'il ne s'agit pas d'un produit; nous reconnaissons ici l'empreinte des dispositions sur les achats d'espace prévues par les codes des associations de relations publiques, pour maîtriser la diffusion de l'information institutionnelle.

Les auteurs du Répertoire français des emplois notent encore que <<la progression [du poste] est mesurée par le nombre de collaborateurs qui lui sont confiés, l'extension du champ d'intervention interne et externe>>. (CEREQ 1990, p. 97) C'est précisément par rapport à cette possibilité d'extension que va se définir un modèle de direction qui entraînera un affaiblissement du modèle des relations publiques.

Par exemple, la modélisation proposée dans une fiche de l'APEC en 1990, décrivant les

métiers de la communication d'entreprise et le marché de l'emploi (offres presse et APEC), permet de mesurer la domination du modèle dircom et le rabaissement de celui des relations publiques.

Déclassement

Pourtant, dans cette fiche, la définition des principaux aspects de la communication et de son évolution est souvent faite en des termes empruntés à la rhétorique des tenants des relations publiques grandissant leur modèle. Ainsi, <<la fonction communication a pour objet de gérer le capital image de l'entreprise, c'est-à-dire son activité institutionnelle, sociale, technique (produits), commerciale et financière. En assurant son objectif de promotion d'une image positive et cohérente de l'entreprise, la communication participe à la stratégie de développement de celle-ci.>> (APEC 1990)

La gestion de l'ensemble de l'activité revient au directeur de la communication, et non à celui des relations publiques (les expressions ne sont plus synonymes, comme dans le document du CEREQ); toutefois, la description des compétences mobilise ici encore les termes utilisés par les associations de ce secteur. L'expression n'est cependant guère mise en valeur dans la fiche, que ce soit dans les intitulés des postes ou dans les descriptifs de l'activité.

Ainsi, selon les rédacteurs, les trois postes les plus fréquents dans les offres d'emploi sont, outre ceux de <<directeurs de communication>>, ceux de <<responsables de la communication externe>> et ceux de <<responsables de la communication interne>>. Néanmoins, l'intitulé <<relations publiques>> se retrouve dans une autre appellation possible de responsable de la communication externe, présenté comme un poste rattaché au directeur de la communication ou du marketing; dans l'un et l'autre cas, ce professionnel doit assurer <<la logistique de toutes les actions promotionnelles et publicitaires>>, aspect en écart par rapport au standard des associations; il a aussi en charge les relations publiques, dont le contenu n'est pas détaillé. Pour cela, il faut se reporter à l'ultime poste de la fiche, celui de <<chargé des relations publiques>>.

On découvre alors qu'il s'agit d'un petit poste d'<<assistant généraliste>> (après celui d'attaché de presse) dont le profil est tracé en peu de lignes. Leur contenu manifeste un retour aux tâches techniques. On est proche du cliché : coktails et petits fours, dont les professionnels ont voulu se détacher; en effet, il se voit confier :

<<- l'organisation de manifestations, journées d'études, séminaires,

- l'organisation de la présence de l'entreprise aux salons, foires et expositions en France et à l'étranger, ainsi que l'animation des stands,

- les visites d'entreprise, etc...>>

Cette fiche de l'APEC révèle donc trois formes de déprofessionnalisation, emblématique des transformations de la profession de généraliste de relations publiques.

Tout d'abord, de façon radicale, le généraliste de relations publiques renonce au principe fondant la spécificité du modèle de base en intégrant la publicité et, renoncant aussi à une appellation comportant les mots <<relations publiques>>, il se dissout dans le modèle dircom.

Ou bien, il peut conserver l'appellation en ne dépendant plus de la direction générale mais d'une autre direction; de plus, il se doit d'intégrer des activités de nature marchande, et renonce à la communication interne qui est une spécialité, en tant que telle (le poste de responsable de la communication interne est présenté dans la même fiche sans référence aux relations publiques); le maintien de la grandeur attachée au titre suppose donc un sacrifice important.

Enfin, la plénitude de l'appellation est possible mais pour un poste opérationnel : <<chargé de...>>, loin de toute dimension stratégique.

Cette tendance est également perceptible dans Les métiers de la communication d'Arielle Girot et Christine Aubrée. Le chargé des relations publiques y est une variante du chargé de communication, <<être le plus polymorphe qui soit>> (GIROT & AUBREE 1991, p. 29), travaillant dans une petite entreprise, ou dépendant d'un dircom dans une structure plus importante, mais alors avec des compétences restreintes à un domaine (communication externe ou interne). En l'occurrence, il s'occupe de l'externe, selon les modalités définies dans la fiche de l'APEC, en intégrant la composante publicitaire.

En outre, détail révélateur, si Entreprises et médias est citée comme l'association permettant d'en savoir plus sur la profession de directeur de communication dans le chapitre qui lui est consacrée, l'AFREP n'est pas mentionnée lorsqu'il est question des relations publiques; il faut se reporter à une liste d'adresses, en fin de volume, après celle des agences de communication. Cette position est pour le moins symbolique de l'importance accordée désormais au modèle.

3. LES ATTACHES DE PRESSE

Les attachés de presse appartiennent à l'ensemble des relations publiques, ensemble dans lequel ils sont les spécialistes des relations avec la presse. Un pan de leur histoire et de leurs activités se confond donc avec celle des conseillers.

Ils ont eu cependant à construire leur spécificité par rapport à ces derniers (3.1.). La tâche est difficile, car le modèle proposé par les conseillers intégre, dès l'origine, les relations avec

la presse et les relations avec le personnel. D'autre part, cette profession plutôt féminisée, se voyait et se voit encore, facilement décrite en termes peu valorisants : séduction plus que professionnalisme, mais aussi, reproche classiquement adressé aux relations publiques, tendance à faire passer l'intérêt de l'entreprise avant celui de l'utilisateur du média.

On verra que, malgré la création d'associations professionnelles, c'est sur la base du modèle des conseillers que la profession d'attaché de presse sera reconnue et définie par les pouvoirs publics dans une alliance entre composante civique et domestique, légitimée par la rhétorique de l'information (**3.2.**).

Comme nous l'avons constaté à propos des généralistes en relations publiques, le milieu de la décennie soixante-dix voit le passage à la communication, impliquant des modifications du modèle des relations publiques. Ce mouvement est porté par les positions du CNPF qui recommande aux entreprises de s'ouvrir davantage à leur environnement, en utilisant en particulier la presse. C'est à ce moment que l'Union nationale des attachés de presse (UNAP) formalisera un modèle dans un code de déontologie et modifiera son sigle (UNAPC) pour s'ouvrir davantage à la communication, dans une logique de compromis avec des finalités ou des actions de nature marchande. On observera également cette tendance dans la description de la profession et dans la méthode d'organisation de campagnes de presse à partir du Traité de relations publiques (LOUGOVOY & HUISMAN 1981). Avec ce modèle, l'attaché peut prétendre à la direction du champ, mais il contribue aussi à l'ouvrir aux tenants d'un autre modèle, alliant plus nettement logique civique et marchande.

Progressivement, l'attaché de presse en vient à être perçu comme un anti-modèle. Ainsi, la revue L'Expression d'Entreprise, commentant un sondage sur l'image du dircom, estime que <<nous sommes loin du modèle de l'attaché de presse.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE, SOFRES, DESLEGAN/BBDO sept. 1991) Pour cet acteur du lieu-dit dircom, il s'agit de faire pièce à la dénonciation récurrente du <<dircom, super-attaché de presse du président>>.

Interviennent ainsi des mécanismes de déprofessionnalisation et de dénonciation (**3.3.**) puisque l'apparition des dircoms a contribué à déposséder les attachés de certains aspects de leur modèle, aspects qui les mettaient en position haute dans le champ. On le constatera dans des descriptifs de la profession provenant de publications récentes (APEC 1990, GIROT & AUBREE 1991). On examinera aussi comment l'UNAPC, présentée dans un numéro spécial des Echos sur la communication d'entreprise comme <<l'association qui "ratisse" le plus large>> (ECHOS 1990, p. 15), dénonce le modèle dircom qui ne se situe pas en référence aux relations publiques, et se ressource en légitimité avec une argumentation centrée sur l'information.

3.1. Un modèle original difficile à dégager

Le premier groupement de relations publiques fut le Syndicat des attachés de presse du cinéma, fondé en 1947. Pourtant, ce n'est pas une association d'attachés de presse qui, la première, formalise les relations avec la presse. Comme il a été précisé dans la section précédente, l'AFREP avait, dès sa création, adopté un code de déontologie définissant un cadre pour les relations avec la presse et avec le personnel.

En 1955, année de la création de l'Association française des relations publiques (AFREP), André Hurtrel songeait à organiser un groupement d'attachés; en 1956, il déposait le titre de l'Union nationale des attachés de presse (UNAP). Peu de temps après, Guy-Vincent Heugas et Philippe A. Boiry le rejoignaient. L'association contribue à la promotion de la profession, dans une logique civique, en s'assurant le concours de professionnels proches du pouvoir politique ou de personnalités. Ainsi, le premier président fut Jean Oudinot, directeur du service de presse de l'Union française. La présidence d'honneur était assurée par l'académicien Georges Duhamel. De 1950 à 1960, l'Union s'était étoffée mais comportait, comme l'AFREP, de nombreux membres associés, souvent éloignés de la profession d'attaché de presse.

Pour assurer davantage la représentation des attachés à plein temps, Philippe A. Boiry, en accord avec l'UNAP, fondait le 19 février 1960 le SYNAP. Ce syndicat avait engagé une négociation avec le Syndicat national des journalistes pour mieux cadrer la profession d'attaché. Elle n'aboutit pas, puisque, de son côté, l'AFREP, sous la présidence de Michel Frois, avait impulsé l'arrêté du 23 octobre 1964 définissant les professions de conseiller en relations publiques et d'attaché de presse.

Cette absence de modèle formalisé en référence à une déontologie propre se traduit par un flottement dans le rapport à l'information, flottement qui renforcera la prévention des journalistes à l'égard de ces professionnels et entrainera une dénonciation, par les conseillers ou les journalistes d'entreprise, de leur aptitude à prendre en charge l'information interne. La première édition du volume sur les relations publiques de la collection <<Que sais-je ?>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962) montre l'existence, à la fois, de cette segmentation et de ce flottement. Ainsi, les auteurs notent que <<depuis une époque relativement récente, une qualification nette a pu être établie pour tout un aspect de la profession de relationniste : celle d'attaché de presse.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 116) D'après eux, statutairement, l'attaché peut dépendre d'une entreprise, d'une agence de relations publiques ou d'une agence de publicité. Cette dernière caractéristique rendant d'autant plus difficile sa

crédibilité dans le champ de l'information. La description des activités de ce segment professionnel est, bien sûr, centrée sur les relations avec la presse, mais signale aussi qu'il peut remplir des fonctions de conseiller interne.

D'après Jean Chaumely et Denis Huisman, l'attaché est d'abord l'interlocuteur privilégié de la presse. Il est décrit comme un professionnel qui accueille et pilote les journalistes dans l'entreprise. Mais sa mission consiste à informer. Ses compétences sont plus celles d'un technicien, chargé de faire parler de l'entreprise et d'établir avec le journaliste un rapport de force en sa faveur, que d'un politique .

Ses ressources informatives sont classées à partir de deux sources :

- la source permanente : il s'agit ni plus ni moins que des archives ou de la documentation générale sur l'entreprise (sous tous ses aspects),
- la source renouvellée : ce sont des informations <<fraîches>> qui <<devront être recherchées par l'attaché de presse au sein de l'entreprise, en s'efforçant de manière permanente d'imaginer les réactions du journaliste extérieur : certains événements de l'entreprise, d'importance apparemment secondaire, peuvent constituer pour la presse des informations hautement "journalistiques". [...] Rédacteur polyvalent, voire pasticheur, le relationniste en général et l'attaché de presse en particulier, devrait idéalement fabriquer des informations "sur mesure" pour chaque journal.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 118)

Fabriquer de l'information implique une position particulière à l'égard du journaliste, dont c'est également, en partie, le travail. Toujours dans la première édition du <<Que sais-je ?>>, les auteurs précisent que, grâce à des contacts directs avec des journalistes, les attachés de presse doivent inverser les positions entre les deux professions. Par ses contacts, l'attaché <<cessera d'être un éternel quémandeur pour devenir un informateur auprès duquel le journaliste viendra chercher des renseignements.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 117) Cette position participe à l'établissement de sa légitimité, comme le montre la description de son rôle de surveillance de la presse, puisqu'il est <<obligé de suivre dans l'ensemble de la presse la parution des informations diffusées par lui et, par conséquent, de justifier ainsi son activité.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 119)

Selon le même ouvrage, cette activité peut s'accompagner d'une fonction de conseiller interne, de <<conseiller>>, centré sur la communication interpersonnelle à vocation <<thérapeutique>>, décrit et dénoncé par Michel Crozier (CROZIER 1951). Ce cumul est toutefois objet d'interrogation. En effet, <<le conseiller interne s'attache certes aux questions sociales et humaines, apparemment éloignées de l'information pure : en fait, l'attaché de presse ne remplira pleinement son rôle que s'il entretient des contacts permanents dans l'entreprise à tous les stades de la hiérarchie [...]. Abordant, en tant que conseiller interne, les

problèmes personnels de chacun, il ne sera plus, en tant qu'attaché de presse, un enquêteur, mais un confident.>> (CHAUMELY & HUISMAN 1962, p. 120) Pour les auteurs, dont l'un, Jean Chaumely, est conseil en relations publiques, il n'y a pas incompatibilité entre les fonctions, sauf si la charge de travail est trop importante. Auquel cas, ils préconisent la création d'un service global, et le conseiller interne demeure un informateur de l'attaché. Il y a donc un rapprochement possible avec une fonction à caractère social, pouvant conduire à des flottements.

Toutefois, une stabilisation interviendra avec l'arrêté du 23 octobre 1964, présenté dans la section précédente. Les attachés de presse disposeront d'un texte de référence leur reconnaissant une compétence à couvrir le champ des conseillers et des compétences spécifiques en relation avec les supports de presse, intégrant des règles déontologiques. Forts de cet arrêté, d'une association et d'un syndicat, les attachés de presse pourront revendiquer une position haute dans le champ de la communication, d'autant que les relations entre médias et entreprises vont s'amplifier dans les décennies suivantes. Mais aussi les rivalités entre modèles.

3.2. Information, communication et nature marchande

La profession évolue dans un contexte marqué par la montée du paradigme de la communication qui amène une refonte des modèles. En conséquence, elle est contrainte d'argumenter sa légitimité. Ce mouvement est perceptible dans l'action de la principale association professionnelle, l'UNAP, qui proposera un code de déontologie (**3.2.1.**) et, devenue UNAPC en 1978, s'ouvrira davantage à la communication (**3.2.2.**). On l'observe aussi dans des manuels spécialisés qui attestent de la grandeur du modèle par une référence à la déontologie de l'information, mais avancent un rapprochement avec des activités ressortant de la nature marchande (**3.2.3.**).

3.2.1. Technique de l'information et image globale

Le code de déontologie des attachés de presse, rédigé en 1976 par l'Union des attachés de presse (UNAP) élargit leur audience et inclut dans cette profession les porte-parole, les conseillers de presse et les chargés de presse. Pas trace des directeurs ou responsables de communication qui, pourtant, affirment aujourd'hui respecter ce texte. Son élaboration apparaît aux yeux de Philippe A. Boiry, président d'honneur du Syndicat national des attachés de presse, comme <<un bon exemple du manque de cohésion des groupements, l'UNAP a édicté un Code professionnel des attachés de presse qui faisait suite au Code professionnel des relations publiques de l'AFREP>> (LOUGOVOY & HUISMAN 1981, p. 33).

En fait, il est important de délimiter les tendances communes marquant le passage à la communication et les traits distinctifs. L'axe majeur reste évidemment la presse et les journalistes, considérés comme le public du professionnel. Toutefois, apparaissent des compromis avec les activités publicitaires et commerciales, voire la communication interne, justifiés par le concept d'image globale également présent dans le modèle de l'AFREP.

L'UNAP et les attachés se grandissent

Le premier paragraphe du code est placé sous le signe du grandissement de la profession sur le mode généalogique : <<La profession d'attaché de presse auprès d'organismes publics ou de sociétés privées est presqu'aussi ancienne que la presse elle-même. Elle constitue l'une des branches principales des Relations Publiques.>> Cette tendance s'applique à l'Union elle-même, qui se présente comme un <<organisme représentatif de l'ensemble des attachés de presse français.>> Par cette seule qualité, il lui revient de mettre au point un code pour un auditoire professionnel vaste, comme nous l'avons constaté précédemment, d'autant que <<les principes déontologiques [...] doivent servir de guide pour tout attaché de presse professionnel, qu'il soit membre ou non de l'UNAPC>>.

L'un des enjeux du code est aussi de situer la profession d'attaché par rapport à celle de conseiller, profession qui a modifié ses standards et prétend à un rôle plus important dans la communication d'entreprise. Les rédacteurs, reprenant explicitement l'arrêté Peyrefitte, insistent sur le fait que l'attaché est un conseiller doté de compétences supplémentaires puisqu'il exerce <<l'activité du conseiller en relations publiques se spécialisant dans l'information des organes de la presse écrite, parlée ou télévisée.>> Sous cet angle, on peut comprendre la position de Philippe A. Boiry. Cependant la légitimation du modèle ne se fait pas de la même façon.

Des finalités communes avec la publicité

Les finalités ne sont pas exprimées explicitement dans le code tant, d'après le préambule, <<à toute personnalité ou tout organisme pour lequel l'opinion publique joue un rôle important, il apparaît naturel et de plus en plus nécessaire de s'assurer le concours d'un spécialiste.>> Découlant de la nature et de la nécessité, sa mission est d'informer le public par les médias. Sur ce point précis, l'UNAP se distingue de l'AFREP qui, comme le précise son code de 1974, assigne comme finalité à l'activité des professionnels la recherche de l'adéquation entre la décision de l'entreprise et l'adhésion des publics.

Certes, les finalités du Code d'éthique international des relations publiques, dit Code d'Athènes (1965), auquel toute association relationniste se réfère, ne sont pas rejetées, mais elles ne sont pas non plus reprises explicitement dans le préambule. Rappelons brièvement

qu'il s'agit de <<contribuer largement à satisfaire [les] besoins intellectuels, moraux et sociaux des hommes.>> Les rédacteurs reprennent surtout l'esprit de ce code, centré sur l'information qui circule par des <<canaux de communication>> en évitant toute manipulation.

Le code de l'UNAP est plus proche de celui de la Fédération française des relations publiques (1976) qui, subtilement, énonce que le professionnel <<d'une manière générale, [...] est tenu de respecter l'intérêt public dans la conduite de son activité>> (c'est nous qui soulignons).

La profession d'attaché a-t-elle pour autant des finalités privées ou inavouables ? Certes non, puisqu'elle a pour mission l'information. Mais si dans les premières lignes du préambule la mission de l'attaché <<consiste à informer le public ou des publics>>, à la fin de celui-ci, les rédacteurs expliquent que <<dans le cadre de la mission d'information et de communication caractérisant la fonction d'attaché de presse, le présent document précise les limites et, dans une certaine mesure, le cadre dans lequel cette profession peut et doit se développer harmonieusement.>>

Le cadre est d'abord délimité par l'arrêté Peyrefitte de 1964 dont le syndicat cite les dispositions sur les rémunérations et les règles d'incompatibilité avec d'autres professions (journaliste professionnel et agent de publicité). Ensuite, dans sa légitimation de l'arrêté, le code resitue l'activité de l'attaché par rapport aux finalités de disciplines dont l'exercice est précisément incompatible avec celui des relations publiques : <<Il incombait aux Pouvoirs Publics, pour appuyer notre profession de bien la distinguer des disciplines voisines : publicité, voire promotion des ventes concourant souvent aux mêmes buts, mais par des voies très différentes>> (C'est nous qui soulignons).

Ce passage éclaire le cadrage de l'activité de l'attaché dont la mission articule information et communication en permettant des compromis avec la nature marchande. En effet, l'attaché <<contribue à la constitution de l'image globale de l'organisme ou de la société qui l'emploie.>> Le concept d'image globale est désormais commun aux principaux codes du secteur.

Conséquences sur le rattachement

Ce positionnement a des conséquences sur ce que le code nomme les <<critères de qualification>>. La référence à l'information est au fondement de l'activité et exige de l'indépendance. Le modèle place l'attaché salarié à un haut niveau dans l'entreprise puisque <<cette fonction requiert une délégation et des contacts suivis avec la Direction Générale. Ceci s'applique même si l'intéressé ne lui étant pas administrativement rattaché travaille au sein d'une direction administrative, d'un secrétariat général, ou, pratique à éviter, d'une

direction commerciale.>> Le modèle de l'AFREP de 1974 était plus impératif : <<La fonction [...] ne doit être rattachée ni à la direction commerciale ni à la direction du marketing ni à la direction du personnel.>>

En revanche, il y a convergence quand le texte, toujours en raison de la participation à la construction de l'image globale, précise qu'<<il convient qu'il soit associé à l'élaboration des politiques de communication, et si possible commerciale, publicitaire et sociale>>. Sur ce point, le modèle va même plus loin que celui de l'AFREP, puisqu'il stipule aussi qu'il est possible <<que son intervention s'intègre à la réalisation de ces politiques>>. Le spécialiste de l'information peut ainsi intervenir dans la mise en oeuvre de politiques commerciales, publicitaires et sociales. L'attaché n'est cependant pas le directeur de la politique de communication. Il est présenté comme un <<professionnel>> de l'information et de la communication avec les médias.

Des gages pour maintenir la logique de l'information

Cette position amène l'UNAP à préciser les tâches de l'attaché, à caractériser les informations transmises à la presse, et enfin à clarifier les relations avec les médias. Le code précise que <<l'objectif du travail de l'attaché de presse consiste essentiellement non pas à obtenir un certain nombre de lignes, mais à assurer l'information de tout ou partie de l'opinion publique>>.

En ce qui concerne son rôle, il n'a pas en charge la totalité de la communication mais l'information sur des <<sujets qui lui sont confiés>>. Il met donc en oeuvre une politique d'information avec une technicité précise, éloignée de simples qualités relationnelles : évaluation des besoins, objectifs, stratégie, tactique, budget, réalisation, relations avec les journalistes, évaluation.

Dans une logique d'information, cette activité passe par le refus du dénigrement de la concurrence (par exemple au sujet d'un produit, d'une activité ou d'un procédé), le respect du secret professionnel, et la responsabilité de la véracité de l'information. Ce dernier point est capital, puisqu'à l'instar du journaliste, mais sans fondement légal, le code prévoit le recours à la clause de conscience, c'est-à-dire que celle-ci lui permet de <<motiver un refus de diffusion incompatible avec les obligations du présent code>>. On constate que le descriptif des compétences est centré sur les médias, toutefois il est précisé que l'attaché <<peut rendre à l'organisme qui l'emploie les services de relations publiques et de communications connexes aux opérations de presse lui incombant.>> Il élargit ainsi son champ d'activité, mais sans préciser la nature de ces interventions.

Le modèle donne des garanties à la presse sur la qualité de l'information d'un côté, par un alignement sur des critères journalistiques : <<Les informations doivent reposer exclusivement sur des faits contrôlés et contrôlables, et ne comporter que des commentaires loyaux et honnêtes concourant à l'objectivité de l'information.>>; de l'autre, par une distinction du message publicitaire : <<Les messages doivent contenir une information complète et objective et se distinguent ainsi de la publicité commerciale dont les limitations figurent dans d'autres documents.>>

Si le code stipule que l'attaché doit s'adapter aux usages des différents publics (externes ou internes), les médias font cependant l'objet de recommandations particulières. Les règles déontologiques portent sur la transparence des relations. Les attachés s'engagent à ne pas utiliser d'intermédiaire; les informations sont directement transmises et <<fournies gratuitement, sans comporter ni sous-entendre de contrepartie liée à leur diffusion; les rédactions sont seules juges de l'intérêt que présentent les informations qu'elles reçoivent, en fonction notamment du service à rendre au lecteur ou à l'auditeur plutôt qu'à l'émetteur de l'information, qui doit donc se garder de toute forme de pression faisant intervenir d'autres facteurs dans cette estimation.>> A la différence du modèle de l'AFREP, celui des attachés ne met pas en cause les pressions qui seraient exercées par les médias.

C'est au professionnel d'exercer des compétences stratégiques dans la gestion de l'information : à lui de <<diffuser ses informations avec efficience pour la défense des intérêts dont il est chargé>>, sans pratiquer d'ostracisme à l'égard de certains journalistes, sauf motivation par des <<raisons techniques ou professionnelles>>.

Le code prévoit, d'autre part, que <<l'organisme>> veuille maîtriser intégralement son message. Dans ce cas, l'organisme (le texte ne précise pas l'<<attaché>>) <<doit procéder à des achats d'espace en se conformant aux règles de la publicité sauf s'il peut bénéficier des dispositions légales sur le "Droit de réponse".>>

Le modèle est donc dominé par la manifestation de compétences dans la gestion de l'information et des relations avec la presse. S'il est question de stratégie et de tactique, c'est en référence à une polique d'information, inscrite dans une politique de communication <<devant s'insérer dans la politique générale [...] de l'entreprise>> qui ressort de plusieurs natures. La référence aux relations publiques est posée en préambule, mais sans mettre l'accent sur des finalités à caractère social et économique, comme dans le modèle de l'AFREP qui place le professionnel en position de direction du champ de la communication.

De ce point de vue, la modélisation de l'UNAP peut constituer un handicap et contribuer à établir une position plus basse de technicien. En revanche, par les compromis plus importants avec la nature marchande et sa légitimation sous l'égide de l'image globale,

l'attaché apparaît comme un professionnel conciliant plus facilement les différentes composantes de la communication dont il ne limite pas l'étendue. Cet agencement lui permet donc de revendiquer une position haute. En cela, le modèle est concurrent de celui des <<professionnels de la communication>> de l'AFREP.

3.2.2. Professionnels de la communication

En 1978, deux ans après la promulgation du code, l'association décide d'un changement de sigle en ajoutant la mention <<professionnels de la communication>>. Elle manifeste ainsi sa volonté d'ouvrir son recrutement et d'élargir l'audience de son modèle.

L'article premier des nouveaux statuts précise que l'Union a pour but de <<créer entre les attachés de presse, chargés de relations publiques, chargés de la communication, des liens d'entente et de solidarité, de définir et de défendre leur statut, de représenter les intérêts de ses membres dans tous les aspects de leur vie professionnelle.>> Si les attachés de presse se sont singularisés au sein de l'ensemble relations publiques, la refonte des statuts resserre donc les liens avec les généralistes, qui font bloc devant la multiplication des structures dans lesquelles travaillent des agents issus d'autres secteurs professionnels.

D'autre part, à côté de l'expression consacrée <<relations publiques>>, le mot <<communication>> (<<chargé de communication>>) apparaît comme dans la nouvelle dénomination. Ce positionnement est proche de celui du SNPIC qui, à la même époque, publie ses <<21 propositions>> dont une partie concerne la <<communication gobale>> que les attachés souhaitent également prendre en charge.

Ce changement a fait l'objet de commentaires, plus ou moins critiques, de la part de responsables ou de grandes figures des relations publiques. En 1990, Pierre André Hervo, ancien président de la Fédération française des relations publiques juge encore que cette modification procèdait du <<besoin de s'assimiler à un groupe plus large, mais le mot communication est depuis longtemps phagocyté par les publicitaires, qui tentent de parler de communication globale ou totale pour absorber plus facilement les métiers des relations publiques et proposer à leurs clients, qui souvent s'y laissent prendre, un ensemble de services limitant les interlocuteurs et amalgamant les budgets.>> (HERVO 1990, p. 3)

En réalité, cette ouverture permet aux adhérents, et à ceux qui se reconnaissent dans le modèle, de postuler à des directions ou de transformer les appellations, voire les activités, de leur service, sans se couper de leur référence professionnelle d'origine, dans la logique des implications du code telles qu'on les a présentées dans la section précédente. Elle se concrétisera aussi par l'adhésion de responsables ou directeurs de communication, soucieux de légitimer leurs relations avec les médias.

3.2.3. Tensions dans le modèle

Dans un monde de communication, la légitimation par l'information peut se faire à l'enseigne de la nature civique, mais aussi marchande. Il s'ensuit des tensions, qui peuvent conduire à la déprofessionnalisation. On observe cette tension entre principes de légitimation dans un manuel, paru en 1981, décrivant la profession et l'organisation d'une campagne de presse.

La logique civique prime

En effet, on dispose dans le Traité de relations publiques (LOUGOVOY & HUISMAN 1981) d'une description de la profession par un orfèvre en la matière, Denis Huisman, fondateur et directeur de l'Ecole française des attachés de presse. Cet ouvrage paraît au moment où les directions de la communication se développent.

Dans une logique civique, le grandissement de la profession s'y présente sous trois modalités : la place dans une généalogie prestigieuse, la profession comme promotion pour les journalistes, l'apologie du praticien efficace.

Généalogie : l'attaché de presse est situé dans l'arbre généalogique de la grande famille <<Information>>. Il est <<petit-fils du journaliste>>, <<descendant direct du conseiller en relations publiques>>, <<cousin éloigné du publicitaire>>. Il dispose évidemment d'une identité propre, malgré cet héritage pesant.

Plus qu'un passage obligé rhétorique, la dimension généalogique est importante pour légitimer le groupe, en lui donnant des ancêtres prestigieux, au moins aux yeux des professionnels du secteur. On retrouve les pères fondateurs de la profession de relations publiques, Ivy Lee, George Parker et, plus surprenant, Parmentier, qui fit des relations presse sans le savoir pour la promotion de la pomme de terre, et ce, en tout bien tout honneur. Recherche de prestige et de légitimité encore, lorsqu'Emile Zola est revendiqué comme précurseur. Sa tâche, comme celle de ses obscurs confrères, consistait à assurer la promotion d'ouvrages édités par des grandes maisons (Dunod, Hachette, Lemerre...) en adressant aux journaux des prières d'insérer qui, généralement, étaient intégralement publiés.

Ils sont les modèles inverses du personnage de La Comédie humaine Andoche Finot, ancien journaliste véreux, à la solde de l'illustre Gaudissart, inventeur de l'huile céphalique. Cette opposition, entre deux types d'attachés de presse avant la lettre, sert à poser le bon (et le mauvais) modèle professionnel. La ligne de partage se fait sur des critères déontologiques, recoupant des logiques professionnelles : à la publicité déguisée et

mensongère s'oppose l'information gratuite et les relations publiques, version attaché de presse <<dont le seul problème est de fournir des nouvelles dont l'intérêt soit nécessaire et suffisant pour avoir droit à la publication.>> (LOUGOVOY & HUISMAN 1981, p. 525) Parmentier, comme les agents de relations publiques, menait une action d'intérêt général. Gaudissart, frauduleusement, poursuivait des objectifs intéressés et pratiquait en fait la publicité commerciale.

Une promotion pour les journalistes : Denis Huisman fait remarquer que les grands du métier sont, à la fin des années soixante-dix, issus du journalisme, et que cela constitue une promotion dans le champ de l'information. La presse est au demeurant considérée comme un véritable lieu d'apprentissage. On retrouve cette caractéristique dans l'enquête du CEREQ de 1982 sur les métiers de l'information et de la communication (<<l'accès à cet emploi est fonction de la capacité à nouer des relations avec les milieux de la presse et de la capacité de traduire une information à caractère scientifique, technique ou politique en termes directement utilisables par le journaliste auquel sera adressé le communiqué : un journaliste y est en conséquence mieux préparé.>> CEREQ 1990, p. 104)

Les journalistes ont ensuite <<pantouflé>> : André Hurtrel, président et fondateur de l'Union nationale des attachés de presse, débuta à Samedi Soir; Robert Cusin, chef du service de presse d'Air France, occupa les fonctions de rédacteur en chef adjoint à L'Aurore, Sven Sainderichin, chef du département presse et information de Simca, fut d'abord journaliste; le cas de Claude Valette, chef du département presse et information de Philips, est identique. La valeur d'exemplarité et la description de la trajectoire, intégrant l'expression <<pantoufler>>, n'est pas dénuée d'ambivalence. Elle revêt un caractère quelque peu péjoratif mais en même temps elle renvoie à l'univers des hauts fonctionnaires (une <<stylisation>> des directeurs de communication en sera d'ailleurs proche).

Denis Huisman cite les exemples d'inspecteurs des finances, d'ingénieurs en chef des Mines ou des Ponts et Chaussées que les dirigeants de grandes sociétés embauchent pour améliorer leurs relations avec les pouvoirs publics. Il en irait de même avec les anciens journalistes, mais à l'égard de la presse. L'auteur prend cependant soin de préciser que le résultat n'est pas garanti, et de citer Hubert Beuve-Méry : << On voit ainsi ces journalistes qui, devenus attachés de presse dans un cabinet ministériel, continuent à renseigner le journal pour lequel ils travaillent et font passer à l'occasion des informations plus ou moins nettement orientées et politisées...>> (LOUGOVOY & HUISMAN 1981, p. 526) Malgré ce bémol, le statut d'attaché de presse est valorisé par rapport à celui de journaliste, puisqu'ils appartiennent bien au même monde, celui de l'information, et que son exercice dans l'entreprise le placerait dans une position d'élite.

Apologie du praticien efficace : Denis Huisman valorise l'attaché de presse en le différenciant du conseiller en relations publiques, décrit comme un généraliste qui suggère, influence, <<professe des théories>> (HUISMAN 1981, p. 526); bref, l'inverse de l'homme d'action. L'attaché, lui, est un spécialiste de l'information qui passe par les médias externes à l'entreprise. Il <<doit nécessairement apparaître comme l'exécutant interne, l'adjoint indispensable du service public ou privé, le cadre qui applique à la presse la politique générale de relations publiques définie au niveau le plus élévé. [...] Il est toujours orienté vers l'extérieur, s'appliquant à donner de sa maison l'image la plus sympathique, grâce à un flot d'informations sincères, véridiques, toujours authentiques et soigneusement vérifiées.>> (LOUGOVOY & HUISMAN 1981, p. 526)

Les relations, au sens domestique ou mondain, sont primordiales dans la description de la fonction. Il faut se pencher sur les qualités humaines pour devenir attaché : culture, charme, diplomatie, disponibilité, courtoisie, cordialité; <<ses interlocuteurs [...] doivent tous être ses amis>>. Le portrait est proche de celui du fonctionnaire du quai d'Orsay. Le président d'honneur de l'EFAP est d'ailleurs à cette époque Vladimir d'Ormesson, ambassadeur de France.

Toutefois, Denis Huisman (n'oublions pas qu'il a fondé l'Ecole française des attachés de presse) module son propos. Ces qualités humaines, qui peuvent sembler naturelles, s'acquièrent. Comment ? Mystère, ou du moins, tel n'est pas le mode de légitimation prépondérant pour lui à ce moment. Le grandissement se fonde sur un autre axe : sollicitant cette fois Talleyrand et... le directeur des relations publiques d'Alsthom, il énonce comme vertu cardinale, l'efficacité : <<les attachés de presse devraient tous avoir à coeur de devenir des "petits monstres d'efficacité">> (LOUGOVOY & HUISMAN 1981, p. 527). Dans une certaine mesure, c'est le rendement qui compte. Non que tous les moyens soient bons, mais la déontologie ou les régles professionnelles strictes ne sont pas primordiales.

Nous citerons intégralement la conclusion, pour le moins lyrique, de la notice de présentation de la profession dans le Traité de relations publiques, pour la mettre en rapport avec le passage à la profession de directeur de la communication, qui peut apparaître, à certains égards, comme une consécration des compétences de l'attaché : <<Nous croyons, pour notre part, que l'attaché de presse idéal doit penser avant tout au résultat à obtenir : il lui faut faire face à tous les incidents les plus imprévus; il lui faut une dose d'optimisme, de confiance en lui-même, de patience et de ténacité assez exceptionnelle; il lui faut une imagination débordante, inépuisable, pour varier à l'infini la présentation de ces informations, qui, sans être identiques, sont nécessairement proches les unes des autres. Qu'est-ce qu'un attaché de presse pour un service public ou une firme privée sinon le plus merveilleux des

Protée ? Est-ce un héros, un génie ou un saint ? C'est assurément, en tous cas, selon le mot de Frédéric Rauh, une "conscience qui compte">>. (HUISMAN 1981, p. 527) Ce tableau illustre en réalité les tensions qui traversent la profession.

La description du rapport à l'information signifie qu'il ne se passe pas grand chose d'intéressant dans l'entreprise. Elle n'a pas réellement de message à faire passer, et pourtant il faut produire de l'information. En creux, nous lisons donc une conception de l'information comme spectacle ou montage. L'efficacité y est <<créatrice>>, réalisant ainsi un compromis entre le monde industriel et celui de l'inspiration. Nous sommes loin du <<rapport testimonial au réél>> (LAVOINNE 1991) fondant la pratique de l'information dans sa version journalistique à laquelle l'attaché prétend se conformer.

Sans que le mot soit utilisé par Denis Huisman, cette conception atteste d'une adaptation au monde de la communication qui a pénétré celui de l'information et du journaliste. Yves Lavoinne, analysant cette mutation, note que <<transmué en communicateur, le journaliste apparaît [...] désormais avant tout comme un expert en matière de formes efficaces [...] qu'il adapte à ce public qu'il lui faut sans cesse reconstituer (économie oblige). Plus qu'un promoteur de l'information, le communicateur est bien un monteur.>> (LAVOINNE 1991, p. 171)

La créativité est aussi l'une des caractéristiques du publicitaire. Or l'attaché s'est évertué à se distinguer de cette profession, mais la publicité, en gagnant progressivement ses lettres de noblesse, a exporté ses pratiques. Le tableau ouvre la voie à un compromis avec la communication, lato sensu.

Professionnellement, l'attaché est donc valorisé : <<héros>> qui se bat pour l'entreprise, <<génie>> qui transmue l'information plate, <<saint>> puisqu'il agit dans le respect de règles déontologiques officielles, doublées de celles prescrites par le code de l'UNAPC. Une part de la rhétorique du modèle dircom est présente. Toutefois, l'attaché de presse ne s'occupe pas, ou que très peu, des relations internes. Confirmation en est donnée par l'enquête du CEREQ de 1982 qui signale qu'<<il peut aussi être chargé de tâches rédactionnelles diverses, telles qu'articles pour le journal d'entreprise (relations internes).>> (CEREQ 1982, p. 101).

La logique marchande prime

On retrouve cette rhétorique de l'information dans un chapitre du Traité de relations publiques, rédigé par Marie-Agnès Malfray, secrétaire générale de l'EFAP et productrice à TF 1, formalisant l'une des tâches de base de l'attaché : l'organisation d'une campagne de presse, <<vaste opération d'information, [...] effort suivi pendant une période donnée pour fournir à la presse la matière d'articles destinés à "faire parler" de l'objet, de l'événement ou du service qui a motivé la campagne. [...] Elle cherche à convaincre, à persuader, à informer

et à susciter l'intérêt pour un service ou une idée, parfois pour un produit.>> (MALFRAY 1981, p. 388) Le critère de réussite de l'opération est évidemment son retentissement. C'est dire que l'information doit être de qualité, puisqu'il ne s'agit en aucun cas d'une opération de manipulation ou de publicité.

Ce chapitre est précieux parce qu'il montre que, dans une période charnière menant aux directions de la communication, l'usage du mot <<information>> par les attachés de presse permet de légitimer, pour le compte de l'ensemble du champ, un rapprochement de plus en plus explicite avec le marketing et la publicité, autrement dit avec une forme de communication commerciale.

Ce n'est pas le moindre des paradoxes que le discours favorisant la transformation des relations publiques en ce sens, provienne de la profession la plus en contact avec les journalistes. La légitimation par l'information dévalorise en fait le journaliste en le mettant en position de simple intermédiaire. De fait, l'organisation d'une campagne ainsi présentée, contredit (et/ou justifie ?) le discours déontologique tenu par l'UNAPC, et renforce la prévention des journalistes à l'égard de la communication d'entreprise.

Ce type de pratiques prête donc le flanc aux critiques des journalistes, des professionnels qui ne s'y reconnaissent pas, de directeurs de communication souhaitant des médias plus forts, pour mieux faire passer la communication commerciale.

Consciente de ces réticences, Marie-Agnès Malfray réfute toute accusation de manipulation en se plaçant sous l'égide des publicitaires qui ne doivent accepter de travailler qu'à la promotion d'un bon produit, utile au public. Elle transpose intégralement le propos au relationniste, et à l'attaché en particulier. D'autre part, le compromis avec la publicité et le marketing, certes présent dans le code de l'UNAPC, est nettement accentué, y compris dans les techniques de travail.

En effet, la base est assurée par la règle des cinq <<W>> et du <<H>> qui sert à définir, non le contenu de l'information dans une logique journalistique, mais l'organisation de la campagne et de meilleures relations avec la presse :

- Who ? = quel est le public ?
- What ? = quel est le message à faire passer ?
- Why ? = quels sont les buts poursuivis ?
- How ? = quels sont les médias utiles ?
- When ? = quel est le calendrier ?
- Where ? = où situer la manifestation d'ouverture ?

Dans ce processus, le journaliste n'est qu'un intermédiaire entre l'entreprise et le public. D'ailleurs, il ne s'agit pas de toucher le public dans son ensemble mais les <<minorités

d'influence>>. Toute la campagne d'<<information>>, sélection des journalistes comprise, est construite par rapport à ces dernières.

Dans une logique proche de celle du marketing et de la publicité, le public est donc segmenté. Pour illustrer ses conseils méthodologiques, Marie-Agnès Malfray donne l'exemple de la campagne de lancement du dentifrice Fluocaril avec du matériel d'information en direction des enseignants, <<objet d'une leçon de choses à valeur éducative incontestable>>. Et l'attaché de presse de conclure que ce matériel, <<ajouté aux actions directes sur le corps médical, à la campagne publicitaire et aux promotions des ventes a pu contribuer au lancement d'un nouveau dentifrice au fluor, alors que la plupart en possédaient déjà dans leur composition.>> (MALFRAY 1981, p. 390) On ne saurait mieux manifester le compromis avec la communication commerciale.

En définitive, plus que d'information, il est question de message. Sur la base d'une enquête de motivation, il doit présenter deux caractéristiques fondamentales :

- être adapté au public,
- attirer l'attention grâce à des <<thèmes d'informations>>, doublés d'<<arguments qui seront à la fois les plus authentiques, les plus crédibles, les plus insoupçonnés et les plus efficaces.>> (MALFRAY 1981, p. 391)

Ici encore, l'auteur pressent que sa démarche pourrait être qualifiée de publicitaire. Elle prend les devants et se place de nouveau sous la légitimité de l'information, opposée à la publicité, dont le but est clair (faire vendre). En effet, selon elle, à l'inverse, <<les buts d'une campagne de presse sont complexes et difficiles à débusquer>> (MALFRAY 1981, p. 392). Au-delà du souci d'informer, il s'agit en fait de rectifier une mauvaise image de marque, de conquérir une partie du marché, de faire parler du produit. <<Il ne s'agit plus là de faire vendre, mais de faire connaître, de faire réagir le public, de faire comprendre, de persuader, d'intéresser, employant non plus un langage auditif ou visuel, mais une langue psychologique qui s'adresse à l'intelligence et à la raison : ce sont là les buts profonds d'une campagne de presse, le plus immédiat étant celui-là même de tous les attachés de presse : informer.>> (MALFRAY 1981, p. 392) L'information est donc subordonnée au marché. Nous verrons que cette position sera radicalisée par certains directeurs de communication.

Enfin, non sans une certaine naïveté, la secrétaire générale de l'EFAP explique comment <<emballer>> les journalistes pour que l'<<information>> soit assurée pendant toute la durée de la campagne : envoyer des informations en <<avant-première>>, créer un événement (inauguration, coktail-exposition...) avec distribution d'un dossier de presse. Les articles paraissent. Laisser passer du temps <<assez pour ne pas lasser, mais pas trop pour ne pas être oublié.>> Ensuite, l'attaché <<distillera aux mêmes journalistes des informations, de type différent à chaque fois, traitant le sujet de mille manières, de façon à donner au correspondant l'impression d'une nouveauté sans cesse renouvelée et la possiblilité de faire

plusieurs "papiers" sur le même thème, mais présentés si différemment que personne en soupçonnera l'action, le tir de harcèlement auquel est soumis le rédacteur.>> (MALFRAY 1981, p. 395) Et de donner un nouvel exemple sur le Centre d'Information du Diamant réalisé par... Publicis pour le compte de la Société De Beers consolidated mines limited.

Ainsi, durant les années quatre-vingt, par le rapprochement entre information et communication commerciale, la spécificité des relations publiques s'amoindrit, ce qui peut placer les attachés en bonne position pour occuper un poste de dircom. Ce faisant, le changement permet aux professionnels du marketing de prendre pied légitimement dans la communication non commerciale. Ce mouvement s'opère au détriment de la forme professionnelle attaché de presse, stricto sensu, qui, en dix ans, verra son prestige diminuer au profit de la forme dircom.

3.3. Déprofessionnalisation et dénonciation du modèle dircom

En 1990, l'UNAPC insiste dans son Annuaire sur le fait qu'elle regroupe non seulement des attachés de presse, mais aussi des directeurs et responsables de communication d'entreprises. Elle estime aussi représenter de nombreux professionnels, donnant ainsi du poids à son modèle (parmi les 350 adhérents directs, 2/3 sont salariés; 1200 entreprises ou organismes sont membres de l'association). Dans une enquête de 1991 sur ses adhérents (UNAPC 1991), elle affirme que la profession est reconnue. Cependant, certaines déclarations ou actions de l'association tendraient à montrer le contraire. Dans un article intitulé <<Se faire connaître et reconnaître>>, Sylvain Fournier, délégué à la communication de USSI Ingénierie et reponsable de l'Union, dresse un tableau en demi-teinte : <<A l'instar du cordonnier, dont on dit souvent qu'il est le plus mal chaussé, c'est un bien étrange paradoxe que de constater à quel point les professionnels de la communication (publicitaires exceptés !) communiquent si peu ou si mal sur eux-mêmes, sur ce qu'ils sont, sur ce qu'ils font...>> (FOURNIER 1991, p. 12) Mais est-ce un problème de mauvaise communication ou plutôt un déclassement produit par la prédominance d'autres communicateurs ou du modèle de la principale association qui les regroupe, soit Entreprises et médias ?

On examinera donc des indicateurs de déprofessionnalisation (**3.3.1.**), la dénonciation de certains aspects du modèle dircom par l'UNAPC (**3.3.2.**) et enfin son argumentation pour maintenir la légitimité de son modèle (**3.3.3.**).

3.3.1. Indicateurs de déprofessionnalisation

La déprofessionnalisation est caractérisée par deux indicateurs qui peuvent sembler contradictoires mais qui, en réalité, concourent aux mêmes effets : l'accentuation de la

dimension technique au détriment de la stratégie dans une fiche de l'APEC, l'accentuation de la dimension relationnelle au détriment de la technique dans un guide de L'Etudiant. Enfin, dans une interview de l'animateur d'un débat sur dircoms et attachés, on constate que le grand professionnel est le dircom.

Accentuation de la dimension technique

La fiche <<marché>> de l'APEC, parue en 1990, s'intitule Communication et ce sont les directeurs de la communication, interne, et externe, qui s'y taillent la part du lion. On détaille leurs missions, leur poste, le profil requis. L'attaché de presse, lui, vient en fin de liste. Il n'a plus aucun rôle stratégique. C'est un <<chargé des relations avec les journalistes de la presse générale et spécialisée, il :

- recueille l'information générale et technique, la met en forme et la transmet aux journalistes,
- propose des communiqués de presse,
- organise des conférences de presse,
- répond à la demande ponctuelle.

En outre, il fait la synthèse des articles et communiqués parus et élabore un dossier de presse sur l'entreprise et ses produits.>> (APEC 1990)

L'attaché est donc réduit à un rôle technique d'exécutant, éloigné du rôle décrit dans le code de l'UNAPC. En revanche, certains aspects de ce modèle se retrouvent, mais dans les postes de directeurs de communication : position hiérarchique élevée, stratégie, politique d'image.

Accentuation de la dimension relationnelle

La déprofessionnalisation est également perceptible dans un guide à succès édité par L'Etudiant : Les métiers de la communication (GIROT & AUBREE 1991). Ses rédactrices notent que de nombreuses attachées de presse ne souhaitent pas le rester toute leur vie. Elles changent donc de lieux d'exercice, dans l'objectif de faire évoluer leurs fonctions <<vers la création d'événements, vers les relations publiques ou [...] la construction de l'image d'une entreprise.>> (GIROT & AUBREE 1991, p. 43).

A l'exception du premier point, les deux autres font partie du modèle de l'UNAPC. En fait, le terme <<professionnel>> ne convient pas vraiment pour le tableau dressé par Arielle Girot et Christine Aubrée. Elles placent l'attaché de presse sous le signe de la vocation, pour jeunes filles principalement.

De façon plus ou moins explicite, on relève deux types de critiques justifiant cette expression reprise dans un article du Nouvel Observateur sur ces <<Madonnes de la communication>> (TATU 1992).

Plus que le savoir-faire, compte le poids de l'entreprise : les journalistes s'intéressent par exemple aux grands de la mode et sollicitent l'attaché. D'autre part, certains médias considèrent que les entreprises possédant un budget publicitaire important valent bien un petit rédactionnel. Selon ce guide, l'attaché d'une entreprise à faible notoriété est obligé de talonner le journaliste : il <<est parfois considéré comme un être superficiel qui vient en quémandeur, et avec lequel on peut se permettre d'être sec, si ce n'est carrément incorrect.>> (GIROT & AUBREE 1991, p. 39)

Dans ces conditions, les qualités relationnelles priment. Certes, il faut établir des relations de confiance, mais <<au palmarès des qualités de l'attaché de presse idéal, on trouve pêle-mêle, un optimisme à toute épreuve et la capacité à être toujours de bonne humeur. "C'est un métier de séduction".>> Pas trace de technicité particulière pour construire un projet, a fortiori une politique.

La question de la formation ne se pose réellement que si l'attaché a d'autres ambitions que celle de rester attaché. La combinaison stages, personnalité et minimum de culture générale suffit. D'ailleurs le symbole de la réussite professionnelle est Françoise Monard, qui a débuté comme attachée de presse au Centre français du commerce extérieur et qui devint... dircom de PSA. Les auteurs précisent toutefois qu'elle avait un doctorat en droit, que L'Expansion l'avait couronnée meilleure directrice de la communication de l'année, et que son salaire oscillait entre 500 000 F et 600 000 F (dans l'article du Nouvel Observateur déjà cité, le symbole est une autre dircom, celle d'Alcatel, Françoise Sampermans, devenue directrice de L'Express).

La présentation de la fonction dans ce guide est donc aux antipodes du modèle qu'entend promouvoir l'UNAPC. Pas une ligne n'est consacrée à l'information ou à la déontologie. De plus, ce métier semble proche de la publicité. En témoigne l'entrée en matière : <<Qu'il s'agisse de faire connaître un bain moussant, un programme informatique, un tube de colle ou de dentifrice ou le dernier modèle de chez Cacharel, tous (toutes le plus souvent) se démènent et en parlent partout avec enthousiasme.>> (GIROT & AUBREE 1991, p. 37). Et pour enfoncer le clou, les auteurs rapportent les propos d'une attachée incitant à se méfier de la définition valorisante de la profession, il est sous-entendu qu'il s'agit des organismes représentatifs ou des centres de formation.

Le grand professionnel : le dircom

Dernier exemple d'indicateur de déprofessionnalisation, emprunté à Relations presse, publication de l'UNAPC : suite à un débat au Top-Com 1990 animé par Didier Pourquery,

rédacteur en chef de Sciences et Vie Economie, sur les relations entre dircoms et journalistes, l'UNAPC souhaite aller plus loin. Chantal Sutton, déléguée générale à la communication de Sofaris, interroge l'animateur sur sa perception des différences éventuelles entre les deux professions.

Voici comment il répond : <<Le Dircom est celui à qui je peux demander des éléments de la stratégie de l'entreprise. Il doit être capable de décoder l'information que l'entreprise délivre. Son discours est plus intéressant lorsqu'il est rattaché au Président; il gère la presse, l'édition, la publicité, la publicité corporate, le mécénat, les relations publiques et la communication interne. L'attaché de presse dans l'entreprise a en général une vue plus spécialisée. L'attaché de presse dans un cabinet de communication travaille souvent à long terme avec ses clients. Quant à l'attaché de presse indépendant, s'il est payé au lignage obtenu, cela l'oblige à employer des méthodes plus "hard" pour déclencher notre intérêt.>> (SUTTON 1990, p. 5)

La comparaison entre les professionnels tourne en la faveur des dircoms dont la perception stratégique et l'ampleur des responsabilités, les singularisent et les valorisent par rapport aux autres professionnels de la communication. Les deux-tiers de l'interview sont d'ailleurs consacrés aux dircoms.

3.3.2. Dénonciation du modèle dircom

Il existe manifestement un contentieux entre les tenants du modèle de l'UNAPC et ceux du modèle dircom. Les réactions au troisième Top-Com sont exemplaires à cet égard. Confirmant, selon un membre de l'UNAPC, <<son caractère de grand-messe de la gent communicante>> (FOURNIER 1990, p. 4), il offre l'occasion de dénoncer une certaine conception de la communication, trop médiatique, et un manquement à la déontologie.

Anne-Marie Reder, responsable des relations extérieures de la Compagnie financière de la CIC et de l'Union européenne, présidente de l'UNAPC, estime que <<la communication, à laquelle on a accordé de plus en plus de moyens financiers et techniques a parfois pu duper ou endormir actionnaires, personnels, partenaires, clients et public, parce qu'elle a cherché avant tout à être médiatique. Aujourd'hui, on sait que communiquer suppose que l'on tienne compte tant des problèmes quotidiens de l'entreprise que de ses stratégies à long terme. Il faut donc travailler sur la pérennité des discours, répondre au jour le jour et veiller sur le long terme à la cohérence de l'ensemble.>> (REDER nov. 1990, p. 1). Anne-Marie Reder, par ce type de discours, entend revaloriser un travail plus modeste, au jour le jour. Bref, une certaine tradition d'exercice des métiers d'avant les dircoms. A certains égards, ces critiques rejoignent celles de l'UJJEF, qui craint que la communication ne soit l'équivalent d'une anésthésie (cf. sa charte déontologique et professionnelle de 1990).

Anne-Marie Reder accentue la charge en dénoncant des manquements déontologiques dans la relation avec les médias; elle s'appuie sur un journaliste anonyme, dont les propos sur les relations dircoms/journalistes ont été rapportés dans Faits de Sociétés.

Ce journaliste pense que les métiers de la communication et du journalisme vont se différencier davantage, qu'il y aura moins de dircoms issus du journalisme. Surtout, il s'interroge sur ces fameux directeurs : <<Les dircoms ? c'est une drôle de race. Ils font un boulot ingrat, mais grassement payé. Ils sont prétentieux et se considèrent au même niveau qu'un directeur financier. Mais ils ont tellement peur d'avoir des papiers qui descendent l'entreprise, qu'ils pétochent et deviennent tâtillons, insupportables. Ils ont vraiment du mal à nous demander de ne pas relire le papier.>> A l'évidence, les dircoms - le journaliste ne fait pas dans le détail - n'ont pas les compétences des attachés de presse ou des responsables qui adhérent au modèle de l'UNAPC. La présidente de l'UNAPC leur donne une leçon de déontologie : <<Curieux... les journalistes et les responsables des services de presse - intégrés ou en conseils extérieurs - travaillent quotidiennement depuis des décennies, se font confiance, se respectent et ne confondent pas les genres. Il suffit d'observer les règles de déontologie écrites, elles ont fait leurs preuves. Tous les responsables de communication les auraient-ils oubliées ?>> (REDER nov. 1990, p. 1)

La critique est indirectement une pierre dans le jardin d'Entreprises et médias, association regroupant uniquement des directeurs de communication, en dehors d'une référence aux relations publiques, et organisatrice du Top-Com. De plus, l'intitulé de cette association la pose comme spécialiste de la relation avec la presse, domaine privilégié des attachés. Preuve supplémentaire de cette concurrence entre modèles, toujours à propos du Top-Com, édition 1990, cette remarque du vice-président de l'UNAPC, Sylvain Fournier : <<Et la communication de presse dans tout cela ? Force est de reconnaître que ce sujet, dont tous les professionnels se plaisent pourtant à vanter le rôle majeur, ne fut pas la préoccupation dominante des organisateurs et "festivaliers" deauvillois.>> (FOURNIER 1990, p. 4)

3.3.3. Ressourcement en légitimité : l'information

La dénonciation s'accompagne d'une argumentation qui consacre l'appartenance de la profession au monde de la communication, mais ancre sa légitimité dans l'information. Selon Anne-Marie Reder, <<si autrefois les métiers de la communication : publicité, relations publiques, mécénat, communication interne, relations avec la presse..., étaient rangés dans des cases bien définies, avec leurs propres normes, aujourd'hui les frontières et les règles deviennent floues comme si être passé de l'information à la communication avait rendu l'exercice de ces métiers profondément différent et rendu les règles de déontologie élastiques.>> (REDER 1990, p. 3) En conséquence, les tenants du modèle attaché de presse :

- s'efforcent de rallier des professionnels de la communication autour des relations avec la presse en demandant une reconnaissance officielle de nouvelles compétences spécifiques,
- manifestent leur compétence sur les territoires revendiqués par les dircoms.

Recentrage autour de l'information

Dans un document de présentation de l'UNAPC, Anne-Marie Reder explique que l'objectif du groupement est <<d'unir les professionnels dans une même rigueur déontologique, les aider dans l'exercice de leur métier et savoir promouvoir leur profession en leur facilitant notamment une bonne formation et en leur proposant des rencontres de travail régulières.>> (UNAPC sept. 1990). Déontologie, promotion de la profession et formation sont les priorités, parce que <<ces dernières années ont vu exploser les métiers de la communication [et que] le paysage de l'information a été bouleversé. Aussi l'Association dont les membres appartiennent à tous les secteurs d'activité, est-elle riche d'expériences et peut-elle mieux jouer son rôle de solidarité professionnelle.>> (UNAPC sept. 1990). On voit, dans cette déclaration, que la communication a rendu la situation dangereuse pour les attachés de presse qui se veulent des professionnels de l'information.

La pierre d'achoppement est toujours le rapport avec la publicité et la nature marchande : <<L'évolution des concepts de relations publiques et de communication conduit les professionnels qui exercent une activité en ce domaine à être de plus en plus interactifs : ils cohabitent dans des structures incluant la publicité et interviennent sur des opérations où domine mécénat ou sponsoring.>> (UNAPC sept. 1990) Or, les attachés de presse et les professionnels qui se reconnaissent dans leur association ne manquent pas de rappeler qu'ils tirent leur existence, à l'origine, du besoin d'informer le public par l'intermédiaire de la presse. D'ailleurs même si les deux-tiers des adhérents sont des directeurs de communication ou des responsables de relations publiques, l'Union considère qu'elle ne fait que <<s'adapt[er] aux nouvelles formes de communication mais [que] le fondement de la profession reste le contact avec la presse.>> (UNAPC sept. 1990)

L'association confirme cependant son ouverture à tous les professionnels de la communication. D'après Martine de Cortanze, vice-présidente de l'Union, <<les métiers de la communication sont neufs et encore non structurés. Il est souhaitable que tous ceux qui les pratiquent et qui souhaitent communiquer entre eux rejoignent l'UNAPC, force d'union mais aussi souvent reconnue à l'extérieur comme critère de qualité.>> (UNAPC sept. 1990) Certes, on retrouve ici la concurrence entre associations, mais aussi la volonté de structurer la profession de cadre de la communication autour d'un modèle lié à l'une des professions pionnières du secteur et définies par des règles officielles.

Pour l'Union, et conformément à l'arrêté du 23 octobre 1964, il n'est pas question de remettre en cause l'incompatibilité entre la profession et celle de journaliste professionnel et

d'agent de publicité. Si, pendant un temps, l'arrêté a pu servir de définition et de garde-fou, le passage à la communication et sa reconnaissance par l'ensemble des composantes du corps social, économique et politique, ont remis en cause la relative stabilisation de la profession. De fait, l'association déplore que <<contrairement aux avocats, aux médecins, aux architectes et malgré une "professionnalisation", tout le monde ou presque, peut, hélas, exercer le métier d'attaché de presse ou de conseiller en relations publiques.>> (UNAPC sept. 1990)

Cette situation conduit à réclamer un contrôle officiel de l'entrée dans la profession et une demande de délivrance de carte professionnelle, pour l'attaché de presse, le spécialiste des relations publiques, mais aussi le spécialiste du mécénat ou de la communication interne. La position est donc différente de celle d'Entreprises et médias ou de l'AFREP qui ne souhaitent pas d'intervention des pouvoirs publics, au profit d'une auto-définition.

Compétences de direction

La reconnaissance des spécialisations pourrait conduire à ne plus pouvoir prétendre à la direction du champ. Or, des directeurs de communication sont membres de l'Union. Cette dernière ne demande pas la transformation de tous les attachés en directeur, mais réaffirme leur position élevée, et des compétences égales à celles des dircoms, dans la logique de l'information : stratégie et communication interne, commerciale et internationale.

Pour pouvoir pratiquer véritablement sa profession, le professionnel de la communication doit dépendre du plus haut niveau de décision (présidence ou direction générale). C'est un des éléments de valorisation de ce modèle comme l'atteste sa description par Jean Michon, chef du service Marketing stratégique, promotion et communication de France Télécom et vice-président de l'UNAPC, au Top-Com 1989. Pour lui, c'est un des critères distinctifs par rapport à la publicité : la communication (relations publiques) est une fonction de direction, la publicité une fonction de marketing. Lors de la même manifestation, Anne Viry, adjointe au directeur de la communication et chef du département presse d'Elf-Aquitaine insistait sur sa capacité de <<réactivité>>, c'est-à-dire qu'elle a un rôle d'alerte et d'analyse immédiate, qui permet un conseil de la Présidence, de la Direction générale... ou de la Direction de la communication (ce type de discours se rapproche de celui tenu par les <<veilleurs technologiques>> dont la fonction stratégique croît en légitimité).

Grâce à une enquête sur le profil de ses adhérents, l'Union constate que depuis cinq ans leur profil s'est transformé : <<A l'origine spécialiste des relations avec la presse, [il est] devenu progressivement un stratège de l'information appartenant aux directions générales ou ayant affaire à elles en ce qui concerne les conseillers extérieurs.>> (UNAPC mars 1991)

Le champ de l'information s'est considérablement ouvert dans les domaines de l'organisation, de la production, de la finance, du social : <<Il est à l'écoute systématique de tous les événements de l'entreprise : nouveaux dirigeants, nouvelles marques, nouveaux produits, opérations sur le capital, résultats, accidents, nouvelles structures, grands contrats, rachats d'entreprises, suppressions d'emploi, mécénat,... l'information passe par lui.>> (UNAPC mars 1991). Le stratège de l'information <<a un rôle de conseiller et de gestionnaire; enfin il est responsable de la cohérence de l'ensemble.>> (UNAPC mars 1991). Cette description correspond au champ de compétences des dircoms.

Autre évolution importante du métier selon cette enquête, un adhérent sur trois participe de plus en plus à la communication interne de l'entreprise; il en est souvent le responsable. Cela le conduit à organiser des réunions de cadres, à prendre en charge le journal interne, à diffuser des revues de presse. Ne concentrant plus ses activités vers l'extérieur, il se situe sur le terrain qu'entend occuper le journaliste d'entreprise ou le <<communicant>>, adhérent de l'UJJEF. Ce territoire est également revendiqué par les dircoms et les DRH.

L'Union manifeste aussi les compétences de son modèle dans la pratique de la communication promotionnelle qui ressort de la nature marchande, mais dans le respect des règles déontologiques. Ainsi, lors de l'édition 1989 du Top-Com, l'UNAPC avait animé l'atelier <<Relations presse, relations publiques : deux composantes de votre communication>>, atelier auquel participait d'ailleurs une des adjointes de Jean-Pierre Labro, président d'Entreprises et médias. L'animateur, Jean-Noël Nouteau, président de l'UNAPC à ce moment là, avait ouvert les travaux en rappelant que <<le terme Communication recouvre aujourd'hui tant de choses, tant de concepts, d'idées, de techniques que l'on confond souvent les buts et les moyens, l'ensemble et les composantes.>> Le projet consistait, pour les intervenants, à marquer la valeur de leur modèle par rapport à celui du dircom. Pour ce faire, ils se livrèrent à la démonstration des différences et complémentarités entre relations publiques et publicité, que le dircom intègre dans sa fonction, sans nécessairement savoir en jouer.

Alain Borveau, directeur général de Tonus, présenta des créations d'événements relayés par une campagne de presse. Il expliqua comment son action avait permis à une filiale d'un grand groupe de distibution de commercialiser ses produits chez des distributeurs concurrents. La solution avait été d'inventer un nouveau produit, en l'occurrence <<un steak haché surgelé sur bâtonnet, en forme d'esquimau glacé, facile à consommer par les jeunes sans fourchette ni couteau, idéal pour regarder la télévision>>. Telle fut la matière de l'information à <<"donner en pâture" aux médias>>. A l'issue de la campagne de presse, <<Jean-Claude Bourret lui-même grignotera un esquimau-steak Grillero en direct au J.T. de

13 heures le samedi suivant.>> Résultat, les grands réseaux de distibution ont immédiatement commandé les produits Grillero.

Autant dire que cet intervenant, membre de l'UNAPC, n'a pas émaillé son discours de distinguos subtils entre relations presse et publicité. Mais il a démontré un savoir-faire dans les relations avec la presse, remplaçant une campagne de publicité coûteuse, et s'inscrivant dans les compétences de gestionnaire du dircom.

La communication internationale est un des principaux arguments mis en avant par les promoteurs du modèle dircom pour affirmer sa grandeur. Entreprises et médias en a d'ailleurs fait un axe de sa promotion dans la presse, en insistant sur ses liens et son influence sur les directeurs de communication européens. Or, c'est encore au Top-Com 1990, placé sous le signe de l'Europe, que l'UNAPC choisit de manifester sa capacité à prendre en charge la communication internationale, en animant un atelier sur <<Le monde des relations publiques, les relations publiques dans le monde>>.

L'animation de l'atelier permet donc à l'UNAPC de se grandir dans le monde de la communication (Deauville est présenté par les organisateurs du Top-Com comme la capitale mondiale de la communication), mais aussi de prendre rang dans la course entre associations de relations publiques pour contrôler le champ. Selon un directeur de communication, responsable régional d'une association du secteur des relations publiques, courraient en province des rumeurs persistantes sur des <<OPA associatives>>. C'est pourquoi, lors de la quatrième édition du Top-Com, outre l'UNAPC, l'UJJEF avait tenu à manifester la valeur de son modèle en animant un atelier sur la communication interne et en assurant la promotion du congré européen qu'elle organise avec la FEIEA en 1992. La prise en compte de l'aspect international est donc important à plusieurs titres dans le processus de relégitimation. Ce faisant, l'UNAPC contribue également à renforcer le lieu-dit dircom.

Durant des années, les attachés de presse ont bataillé pour conquérir une légitimité à dominante civique auprès des journalistes, afin de ne plus apparaître comme des propagandistes ou des publicitaires déguisés. Ils ont aussi poussé plus loin que les conseillers les compromis avec les activités de nature marchande. Ainsi, ils ont permis l'installation du modèle dircom en dehors des références aux relations publiques. Or, les rapports entre communication, information et publicité sont tels aujourd'hui, qu'ils remettent en cause l'équilibre de la profession.

Pour ne pas rester de simples techniciens à l'intérieur du champ de la communication, ils relégitiment leur modèle en mettant en avant leurs compétences en gestion de l'information, et leur déontologie. Leur argumentation rencontre alors celle de promoteurs du modèle dircom, comme Patrick d'Humières, particulièrement critique à l'égard des attachés (d'HUMIERES 1989).

Leurs positions montrent en réalité la faiblesse du modèle des relations publiques; d'ailleurs, dans l'enquête de l'UNAPC auprès de ses adhérents, l'expression <<relations publiques>> n'apparaît qu'une seule fois, à la différence de <<responsable de communication>>, expression la plus employée. Au demeurant, les auteurs de cette enquête voient une mutation dans le professionnalisme du responsable de communication. En effet, <<la parfaite connaissance des techniques de communication ne suffit plus : stratégie, gestion, management font désormais partie intégrante de son comportement et de son vocabulaire.>> (UNAPC mars 1991) Il s'agit bien d'un vocabulaire de dircom, dont la légitimité est ainsi accrue.

4. LES JOURNALISTES D'ENTREPRISE

Pour définir leurs standards professionnels, les conseillers en relations publiques et les attachés de presse ont structuré leur activité en se dotant d'associations indépendantes des entreprises susceptibles de recourir à leurs services. Pour ceux que l'on nomme les journalistes d'entreprise, la situation est quelque peu différente.

En effet, l'association qui les représente (UJEF puis UJJEF), a été créée par une initiative patronale, sur la base d'un support plus que d'une profession. Le journal a été utilisé par le patronat français dès le début du siècle; il a été principalement pris en charge par des non-journalistes. Ceux-ci ont eu à se définir, par rapport à la presse, aux services de relations publiques, puis de communication.

Le rôle de l'Union des journaux d'entreprise de France (UJEF) est essentiel dans l'élaboration de modèles professionnels pour gérer l'information et la communication ayant le journal comme axe central. Elle a proposé plusieurs modèles; mais dans sa fiche de présentation de 1990, l'Union, devenue entre-temps l'Union des journaux et journalistes d'entreprise de France (UJJEF), ne mentionne pas une seule fois les journalistes; en revanche, il est question de professionnels de la communication, de communicants d'entreprise, de <<pros>> (UJJEF 1990).

Par ailleurs, Pierre André Hervo, ancien président de la Fédération française des relations publiques, constate qu'en 1990 <<les dirigeants de l'UJJEF, proches des journalistes, appartiennent en fait à la profession des chargés de communication d'entreprise, qui leur offre des débouchés notables avec la fonction de directeur de la communication, laquelle s'étoffe chaque jour davantage et progresse au gré des crises qui marquent la vie des sociétés et des groupes.>> (HERVO 1990, p. 3)

On examinera donc comment s'est opérée cette transformation menant de la prise en

charge de journaux par des non-journalistes, à un modèle de <<responsable de l'information et de la communication>> utilisant, dans l'un et l'autre cas, la référence à la profession de journaliste.

Dans une première phase, de 1945 à 1968 (**4.1.**), les rédacteurs de journaux internes ont eu à légitimer leur activité par rapport à la <<grande presse>>, pour reprendre l'expression consacrée; la délivrance d'une carte professionnelle de journaliste d'entreprise par l'UJEF a permis de légitimer l'activité à finalité domestique sur la base d'une profession, en référence au monde civique. Néanmoins, la crédibilité de la presse d'entreprise est faible.

En conséquence, dans une deuxième phase, de 1968 à 1980 (**4.2**), toujours par le biais de l'Union, une professionnalisation accrue en journalisme a été recherchée (code de déontologie, formation...). Parallèlement, l'Union a intégré explicitement le secteur des relations publiques, en participant à la création de la Fédération française des relations publiques (1971). En fait, plus qu'une modélisation de la profession de journaliste, l'UJJEF formalisera un modèle de responsable de l'information et de la communication, légitimé par le produit qui constitue sa spécificité.

Dans une troisième phase (**4.3.**), correspondant à une plus grande visibilité du modèle dircom, les adhérents de l'UJJEF sont invités à occuper des postes plus élevés dans la communication d'entreprise, mais l'écart se creuse entre journalistes ou rédacteurs de journaux, peu reconnus, et responsables spécialisés dans la communication interne.

Pour occuper néanmoins une position haute, les professionnels de l'UJJEF vont élaborer un nouveau modèle, celui du <<communicant dans l'entreprise>>. Leur objectif est de gérer l'interprofession de la communication et ses tensions sur la base civique que confère la référence à l'information.

4.1. La carte n'est pas le territoire

Le journal de l'entreprise est un support utilisé très tôt par le patronat dans le cadre de la gestion du personnel; il s'inscrit alors dans une logique domestique qui marquera les organisations professionnelles. Cela ne veut pas dire pour autant que la profession de journaliste d'entreprise soit apparue simultanément; néanmoins, les journalistes pourront se prévaloir d'une antériorité sur les professionnels de relations publiques. En effet, contrairement aux professions de ce secteur, des rédacteurs français se regroupent dès avant la seconde guerre mondiale; après le conflit, ils formaliseront les objectifs de la presse d'entreprise dans une logique domestique légitimée par des principes civiques inspirés de ceux de la grande presse.

Ils mettent ainsi en place un compromis entre les différentes natures, similaire à celui établi par les relations publiques. Toutefois, comme nous le verrons, ils cherchent plus à se rapprocher de la presse que des relations publiques.

Les premiers journaux d'entreprise datent de la fin du XIXème siècle (aux Etats-Unis, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Allemagne). D'après les historiens (LEKIME 1990), les premiers journaux français ont été créés au début du XXème siècle dans le secteur de l'assurance, dont le personnel était dispersé sur l'ensemble du territoire. La compagnie La Populaire édite son premier journal en 1912 afin de <<créer un lien constant entre tous les collaborateurs, leur apprendre à se connaître et à s'estimer; former de tous ceux qui participent au bon combat pour l'assurance populaire une véritable famille où la peine et la joie de chacun soient celles de tous.>> (ENTREPRESSE 1987) Durant la première guerre mondiale, en 1917, Peugeot lance un bulletin de liaison pour son personnel sous les drapeaux, et étend la formule à tout le personnel le 17 juillet 1918. Après-guerre, les différentes compagnies de chemin de fer font de même.

L'organisation des rédacteurs semble s'amorcer en France à la fin des années trente. Le rédacteur en chef du bulletin du personnel de la SNCF, Louis Geoffroy, à son retour du congrès des éditeurs américains de journaux d'entreprises, crée, en mars 1939, la Réunion de liaison des journaux d'entreprises de France. Ses activités sont suspendues pendant la guerre.

Le même Louis Geoffroy, publie, dès 1944, Le journal d'entreprise, élément de progrès social dans les communautés de travail. Tout un programme. Cet ouvrage trouve de l'écho chez des responsables d'entreprises. Ainsi, avec Robert Denis, conseiller social chez Philips, qui avait en charge le bulletin du personnel, ils créent en 1947 le Groupe de liaison des journaux d'entreprises de France, fort de 34 adhérents. En 1948, ils eurent l'initiative d'une Confrontation internationale des rédacteurs de journaux d'entreprise d'Europe. La manifestation regroupe une cinquantaine de participants originaires de quinze pays. Lors du banquet de clôture, le secrétaire d'Etat à l'Information, François Mitterrand, lance un avertissement : <<Faites attention que plus tard [...] les journaux d'entreprise - en face du développement social, du développement industriel - devenant un véhicule indispensable de la pensée humaine, ne deviennent une manière de tromper les hommes, de les opprimer>>. A l'évidence, les souvenirs de l'usage des médias par les régimes nazis ou fascistes étaient encore dans tous les esprits; d'autre part, on sait aussi qu' une partie du patronat de la presse française avait soutenu la collaboration.

En l'occurrence, le secrétaire d'Etat s'adressait, non à des journalistes professionnels, mais à des rédacteurs d'organes de presse patronaux, ce qui n'est pas indifférent.

Cette rapide mise en perspective historique montre qu'en se structurant, la presse d'entreprise avait à gérer symboliquement sa relation, à la fois à la grande presse dont les objectifs ne sont pas identiques aux siens, à l'éthique de l'information, et à la politique sociale de l'entreprise.

Du Groupe de liaison, naquit en 1949 l'Union des journaux d'entreprise de France (UJEF). Symboliquement, le président d'honneur en était Claude Bellanger, représentant de la grande presse, puisque directeur général du Parisien Libéré. Le ministère de l'Information confia à l'Union la possibilité de délivrer à ses adhérents une carte de presse conférant, sous conditions, certains avantages, identiques à ceux des autres journalistes : avantages fiscaux, facilités de circulation... . La carte reconnaît <<officiellement>> l'existence d'une profession : rédacteur de journaux d'entreprise. Mais quelles sont les finalités spécifiques assignées à ces journaux par l'association qui dispose du monopole de sa délivrance ?

Les statuts de l'Union donnent une première indication en précisant que <<les journaux d'entreprise destinés au personnel ont pour objet essentiel de faire prendre conscience à tous les travailleurs de leur dignité et de leur solidarité, en dehors de toute prise de position philosophique, confessionnelle, politique ou syndicale. Ces journaux se proposent de faire connaître l'entreprise, son but, ses moyens, son rôle économique et social.>> (Statuts de l'UJEF, art. 2, 1949).

Les objectifs des journaux furent détaillés dans une charte, qui précise que <<le journal d'entreprise est une publication périodique d'ordre social destinée au personnel de l'entreprise et [...] a pour buts essentiels:

- d'instaurer ou rétablir dans l'entreprise de bonnes relations humaines indispensables à la vie de toute communauté de travail, à la dignité et à la satisfaction de chacun des membres de celle-ci;
- de montrer à chaque travailleur ou employé la valeur et l'importance de son activité professionnelle dans le cadre de son entreprise;
- d'informer avec objectivité chacun de ses lecteurs sur la vie de l'entreprise et sur les événements sociaux et familiaux;
- de permettre à chacun de s'exprimer dans le cadre de son métier sur les problèmes professionnels et culturels propres au journal d'entreprise;
- de compléter la formation professionnelle pour que chacun puisse augmenter sa valeur propre et l'efficacité de son travail.>>

La charte pose ainsi des finalités proches de celles assignées aux relations internes telles que les définiront les conseillers en relations publiques, avec le souci de marquer leur indépendance grâce à un code de déontologie. Pour les spécialistes du journal interne, organe patronal, tel n'est pas le souci primordial; il viendra nettement plus tard, quand les journaux seront dénoncés comme des organes patronaux, plus soucieux de propagande que d'information. Ainsi, en 1968, après les événements de mai, l'Union rédige-t-elle son premier code de déontologie.

4.2. Professionnalisation dans le cadre des relations publiques

A partir des années soixante-dix, l'Union va s'engager dans un processus de relégitimation fondé sur la professionnalisation (**4.2.1.**). Elle met l'accent sur le développement de compétences techniques spécifiques au journalisme. Elle rejoindra les professions de relations publiques, en participant à la création de la Fédération française des relations publiques. Elle changera aussi de sigle, pour marquer qu'elle unit des professionnels, en l'occurrence des journalistes, et non seulement des journaux.

Dans son code professionnel, l'UJJEF proposera, en fait, un modèle de responsable de l'information et de la communication à vocation managériale, légitimé par la dimension civique de l'appellation journaliste, et par ses compétences techniques (**4.2.2.**).

Malgré cela, la profession de journaliste d'entreprise n'est pas valorisée dans le champ de la communication, devenue le paradigme dominant (**4.2.3.**).

4.2.1. Importance de la professionnalisation

La professionnalisation est une préoccupation majeure. Selon l'UJEF, il s'agit d'un enjeu de taille, puisqu'en 1970, une enquête révélait que 86% des journalistes d'entreprise étaient en fait des administratifs, qui assuraient cette fonction en plus de leur travail. Les professionnels, au sens plein, représentant les 14% restant (Revue des industries graphiques 1970, citée par DEBONNE 1987). Plus qu'un groupement de journaux, l'Union entend devenir un groupement de <<véritables>> professionnels. Elle propose des formations pour les débutants ou des sessions de recyclage pour des journalistes de la grande presse, qui, selon elle, souhaitent changer d'horizon ou trouver un emploi plus lucratif.

D'autre part, le journalisme d'entreprise, s'il est une activité distincte d'autres activités comme les relations presse (spécialisées en relations externes) ou les relations publiques (généralistes des relations), peut néanmoins se retrouver sous la dénomination <<relations publiques>> qui opère sa mutation vers l'information et la communication. Ainsi, en 1971, l'UJEF est une des associations fondatrices de la Fédération française des relations publiques. Elle estime y représenter la profession de journaliste, situation difficilement acceptée par les confrères de l'<<autre>> presse. Rendant compte de l'événement, Michel Debonne, du service des relations publiques de Pernod-Ricard et secrétaire général de l'UJJEF, note sur le mode anecdotique : <<Peu de journalistes de la "grande presse" à la conférence du premier président de la FFRP. L'honneur est sauvé grâce à la présence massive des journalistes d'entreprise.>> (DEBONNE 1987, p. 21) Par son adhésion, le

modèle professionnel de l'UJEF bénéficie de la légitimation déontologique des professionnels de relations publiques, fondée, comme nous l'avons constaté, sur le primat de la vérité.

Toujours dans une logique de professionnalisation, en 1975, l'UJEF s'adjoint un deuxième J et devient l'Union des journaux et journalistes de France. Michel Debonne y voit un signe <<annonçant ainsi sa vocation à être l'association des professionnels de la communication en entreprise.>> (DEBONNE 1987, p. 21). La mention d'une catégorie professionnelle est censée légitimer davantage une activité souvent assurée par des <<amateurs>>. Dans la foulée, en 1976, l'Union organise un séminaire sur sa politique de notoriété et les services à développer auprès des adhérents. Cependant, <<seuls les responsables qualifiés des journaux ou des publications sociales [...] ont la qualité de membres actifs>> (Statuts); ils ne sont donc pas nécessairement journalistes. On le perçoit nettement dans le code professionnel. En fait, la référence au journalisme permet de renforcer la légitimation civique d'une activité de communication à dominante managériale.

4.2.2. Responsable de l'information et de la communication

A partir du journal d'entreprise, le code introduit et précise les finalités de la communication. Il cadre le rôle de l'information et propose une modélisation du responsable de l'information et de la communication.

Dès son premier article, le texte attribue à la communication une <<fonction de direction>>. Elle est présentée comme étant le seul moyen de <<transformer l'entreprise [...] en une véritable communauté de personnes>>. Elle aurait également une fonction <<indissociable du management>>, puisqu'elle <<recherche les formes et crée le climat nécessaire à la concertation et à la participation>>. L'information lui est subordonnée, dans une logique domestique et marchande; elle est présentée comme un outil pour permettre le dialogue entre partenaires sociaux dans l'entreprise et assurer une <<plus grande prospérité>>. Cependant, le code approfondit la place de l'information dans l'entreprise en s'appuyant sur une rhétorique journalistique.

En effet, le code définit les caractéristiques de l'information. On retrouve l'honnêteté, déjà présente dans les codes des relations publiques; d'autre part, elle est dotée d'une extension maximale car elle porte sur tous les aspects de la vie de l'entreprise (économique, humain, technique, commercial, administratif); il s'agit de dire <<"tout, à tous, tout de suite", sous la réserve de ne pas nuire à l'intérêt commun de l'entreprise et de ses membres.>> La presse d'entreprise est le seul support mentionné dans le texte. Deux articles sont consacrés à sa description.

Pour les rédacteurs, elle est un moyen d'information privilégié, qui recouvre des formes écrite, parlée ou télévisée. Ils énoncent les conditions à réunir pour que le journal soit de <<qualité>> : outre les caractéristiques de l'information déjà présentées précédemment, complétées par le critère de <<l'intérêt de la valeur de l'information>>, ils insistent sur la nécessité que le responsable soit informé de la marche de l'entreprise, qu'une <<coopération>> soit suscitée en phase de conception et de réalisation. Enfin, ils demandent une diffusion régulière et une réelle qualité technique. La presse d'entreprise, tant dans son éthique que dans sa technique, se veut alignée sur le modèle de la grande presse.

Toutefois, l'information et la communication font l'objet d'une <<politique globale>> dont le public prioritaire est constitué des publics internes. A partir de l'analyse de ces publics, la politique <<se manifeste sous les aspects conjugués : comportements de l'entreprise, information, image de l'entreprise.>> Pour la gestion de cette politique, l'Union va alors proposer un modèle, non de journaliste d'entreprise, mais de <<responsable de l'information et de la communication>> dont l'origine n'est pas le journalisme au sens strict. Elle fixe des critères de qualification professionnelle : le responsable est un cadre <<à compétence journalistique, au fait des diverses techniques de l'information et des relations humaines et sociales>>; il est rattaché directement à la direction générale dans le cadre, non d'une direction, mais d'une <<unité d'information et de communication>>. L'accès à ce poste est conditionné par <<des connaissances et une formation professionnelle sanctionnée par des diplômes universitaires>> ou par une expérience reconnue.

La phase d'intégration de la communication va donc de pair avec une promotion du journaliste dans le discours, mais conduit à un modèle professionnel qui se rapproche de celui des directeurs de la communication, ou des relations publiques (proximité de la direction générale, formation universitaire, attributions étendues...). Toutefois, les questions de stratégie, d'articulation de la communication interne et externe ne sont pas posées. L'information et les produits de presse dominent, mais le mot <<journaliste>> n'apparaît pas, si ce n'est dans le sigle. D'ailleurs dans le code, il n'est jamais question d'investigation ou d'indépendance.

En revanche, les compétences en management de l'information au service de la communication sont valorisées. Le mouvement se confirme dans les années suivantes, mais le rapprochement du journalisme et des relations publiques brouille l'image du modèle professionnel, alors même que les finalités sont identiques, puisque référées à la communication.

4.2.3. Limites de l'alliance journalisme et relations publiques

Même avec une carte de presse, un code, un changement de sigle, la profession de journaliste d'entreprise a du mal à se faire reconnaître en tant que telle. Certes, l'Union est reconnue. Ainsi, dans le volume de l'APEC La fonction information communications relations publiques (APEC 1980), Raoul Pérol cite à plusieurs reprises l'UJJEF; il consacre quelques lignes au rédacteur en chef et au rédacteur. En revanche, l'ouvrage ne contient aucun développement sur le journaliste d'entreprise, cette profession ne semble pas exister.

Pour la description du niveau de qualification du rédacteur en chef, l'auteur signifie l'importance du poste à partir de données quantitatives et qualitatives fournies par l'UJJEF. Il indique le nombre de lecteurs des journaux d'entreprise : 10 millions. De plus, citant le code professionnel de l'Union, il précise que ce poste s'exerce plutôt dans une structure d'information et de communication rattachée à la direction générale.

En effet, d'après une enquête de la Federation of European Industrial Editors Associations (FEIEA) qui regroupe douze associations nationales (APEC 1980, pp. 45-46), 67% des rédacteurs en chefs français sont dans ce cas (17% dépendent de la direction du personnel, 10% de celle des relations publiques, 3% du chef de publicité, 4% sont des cas "divers"). Selon la même enquête, 19% d'entre eux seulement consacrent de 75 à 100% de leur activité au journal; 63% sont en dessous de la barre des 50%. Leur indépendance est très relative, puisque 66% des rédacteurs en chef demandent le feu vert de la direction avant parution.

Tout en citant le code professionnel, Raoul Pérol ne signale pas que le poste décrit est non celui de rédacteur en chef, mais un modèle possible de responsable de l'information et de la communication.

Quant aux rédacteurs, techniciens polyvalents, ils peuvent éventuellement collaborer au journal, comme à la revue de presse ou à d'autres supports de communication écrite, de nature purement documentaire. Ce ne sont pas des journalistes, et ils sont toujours sous la coupe d'un rédacteur en chef, de l'attaché de presse ou du responsable des relations internes. D'autre part, Raoul Pérol ne signale pas que les journaux d'entreprise font appel à des pigistes ou à des prestataires extérieurs.

Enfin, sur le plan déontologique, l'auteur n'émet aucun doute sur les conseillers en relations publiques dont la profession est réglementée par un arrêté, le code de l'AFREP et la charte d'Athènes. En revanche, il s'interroge sur le respect d'une déontologie par les <<diverses associations ayant pour terrain d'action l'information et la communication>>, dont l'UJJEF (APEC 1980, p. 18). Il conclut positivement, en s'appuyant non sur le code professionnel ou sur l'appartenance de l'UJJEF à la Fédération des relations publiques, mais

sur l'extrait d'une brochure affirmant que l'Union veut <<promouvoir la communication, fonction sociale et de gestion dans une éthique excluant toute manipulation psychologique.>> (APEC 1980, p. 18)

De la même façon, le journaliste d'entreprise ne fait pas l'objet d'une rubrique spécifique dans le Traité de relations publiques, (LOUGOVOY & HUISMAN 1981). Pourtant, l'UJJEF est mentionnée, ainsi que les journaux d'entreprise, mais toujours au détour d'un paragraphe; le seul chapitre consacré à la presse d'entreprise est relatif aux house-organs, destinés à l'extérieur et soigneusement distingués des journaux internes.

Le modèle du journaliste d'entreprise, ou celui de responsable de l'information et de la communication, fondé sur la presse, ne sont donc guère reconnus en tant que tels; il en va de même pour l'appartenance aux relations publiques.

4.3. Le communicant d'entreprise

Dans les années quatre-vingt, les associations du secteur proposent des modèles de direction du champ. Cette situation, ajoutée à l'émergence des dircoms, pousse les professionnels groupés au sein de l'UJJEF à accentuer l'engagement dans la communication en se référant au journalisme, qui constitue un moyen de se distinguer de modèles concurrents et surtout de légitimer une communication de <<combat>>.

Ainsi, Michel Debonne, un ancien responsable de l'UJJEF, nous a précisé que <<dans les années 80, sous l'impulsion de ses présidents successifs Jean-Louis Mandinaud et surtout Jean-Pierre Herry-Galian, l'UJJEF poussa ses adhérents à ne pas se cantonner à la seule Information mais à se spécialiser dans la Communication en entreprise étant, au sein de celle-ci, les plus ouverts, les mieux préparés et les mieux acceptés pour cette fonction.>> Selon notre informateur, le point culminant de ce mouvement serait l'assemblée générale de l'Union en 1986.

Le discours du président Jean-Pierre Herry-Galian est révélateur des ambitions pour <<le journaliste d'entreprise, homme ou femme de communication, [qui] peut et doit jouer un rôle plus actif dans la mobilisation générale des énergies.>> (HERRY-GALIAN 1986) Ce rôle plus étendu se traduit d'ailleurs par le changement du sous-titre d'Entrepresse, le journal de l'Union, à partir du numéro rendant compte de cette allocution (avril 1986) : de <<journal des journalistes d'entreprise>>, il devient <<la revue des professionnels de la communication>>. On examinera :

- l'argumentation avancée pour justifier le passage du journalisme à la communication **(4.3.1.)**,
- la progression de la notion d'interprofession **(4.3.2.)**,
- les tensions entre professions **(4.3.3.)**,

- la modélisation du communicant d'entreprise (**4.3.4.**),
- les moyens de contrer une image négative (**4.3.5.**).

4.3.1. Compétences journalistiques et communication

Trois types d'arguments sont avancés par le président Jean-Pierre Herry-Galian pour justifier ce changement d'orientation : l'importance du lectorat de la presse d'entreprise, le contexte de guerre économique, la position privilégiée du journaliste.

Selon lui, la presse d'entreprise se porte plutôt bien. En France, elle touche environ 15 millions de personnes. Elle est le premier vecteur de communication, comme l'atteste l'étude européenne publiée en 1985 par la FEIEA, réalisée en France avec le concours d'IPSOS et de Siemens-France. Le président souligne la progression qualitative : les journaux ne seraient plus les <<danseuses>> du PDG, mais un véritable outil inscrit dans une stratégie de communication. D'autre part, les journalistes ont confirmé leur professionnalisme et, pour le prouver, Jean-Pierre Herry-Galian n'hésite pas à signaler qu'ils viennent de plus en plus de la grande presse.

Pour le contexte, toute le rhétorique guerrière est mobilisée : <<Nos entreprises vivent actuellement une guerre économique sans merci et qui va s'intensifiant... au point qu'on la qualifie de plus en plus de 3e guerre mondiale. Guerre moderne dont les victimes sont les chômeurs et dont les répercussions sur l'emploi et notre niveau de vie seront considérables à court terme.>> La solution : mobiliser l'intelligence de tous, et changer pour gagner. De la bataille économique, le discours glisse à la bataille de l'information : <<Dans cette bataille de l'évolution des esprits et des mentalités, dans cette bataille contre la routine et les habitudes, dans cette bataille de l'information, le journaliste d'entreprise, peut et doit jouer un rôle moteur.>>

Le journaliste est en effet à un point nodal : <<Il constitue une passerelle entre les stratégies de la Direction dont il relève et les aspirations du personnel dont il est à l'écoute. Sa sensibilité et sa formation lui permettent d'écouter, de comprendre, de décoder les messages, et de savoir les transmettre dans le langage approprié>>. Le journaliste est ainsi en position de médiateur. Le président emprunte largement aux analyses d'Hervé Sérieyx qui avait d'ailleurs participé au congrès de Bordeaux de l'AFREP.

Par rapport au modèle du code, la compétence journalistique sert à légitimer un rôle plus important auprès des directions. Le journaliste a la charge de lui faire prendre conscience que <<les équipes réclament désormais des responsables qu'ils allient à leurs compétences techniques des qualités d'animateurs d'équipe; ces responsables qu'Hervé Sérieyx appelle les <<pilotes du troisième type.>> Expert en communication, le journaliste fonctionne comme une <<tête chercheuse>>, détectrice des expériences de communication

susceptibles d'<<enrichir la réflexion de sa propre Direction.>> Et le président de conclure : <<Je dirais volontiers aux Directions générales : "Utilisez mieux vos journalistes !"... Et aux journalistes : "Ne passez pas à côté de votre mission. Le chemin est difficile, mais il est exaltant !">> Même s'ils sont les mieux placés pour réaliser ce projet, grâce à leurs compétences professionnelles, l'UJJEF organisera néanmoins à destination des journalistes des actions de sensibilisation et de formation à cette nouvelle mission. En fait, il s'agit de construire une compétence à gérer des services aux attributions étendues, et non seulement des journaux.

En effet, cette mission est celle d'un responsable de communication. De façon très significative, Henry Salembier, ancien chef du service d'information de Sollac et à l'époque membre de la direction de la communication d'Usinor, vice-président de l'UJJEF, s'est livré à une <<Radioscopie du journaliste d'entreprise>> dans Médiaspouvoirs (SALEMBIER 1986). A partir de l'enquête de la FEIEA, il estime <<intéressant de dégager [...] les traits caractéristiques de ce métier de journaliste d'entreprise, d'en dessiner un portrait robot à l'échelle de l'Europe [...]. Dans la plupart des cas, le responsable de la communication est chargé de l'information externe et interne. Son premier outil demeure le support écrit : un magazine.>> (SALEMBIER 1986, p. 114; c'est nous qui soulignons).

Plus que du journaliste, Henry Salembier fait le portrait des journaux d'entreprise, puis des responsables de communication. La seule remarque portant sur le journaliste consiste à faire remarquer que <<la principale contrainte à laquelle se heurte notre journaliste-type [...] est... l'absence d'une politique de communication claire (en France, d'ailleurs, plus que chez ses voisins).>> (SALEMBIER 1986, p. 115). Pour la définir, l'auteur pose en préambule une conception de la communication holiste (de l'interne à la publicité, en passant par les relations publiques, le corporate) et in fine un modèle concret : le modèle japonais. Au Japon, le journal est un élément de communication interne, particulièrement valorisé. Pour le contenu, 88% des thèmes traités sont en rapport avec la politique générale de l'entreprise; le personnel est au coeur du journal, et pas seulement sur le plan rédactionnel : 60% du personnel est correspondant et, en conséquence, touche des primes.

On retrouve ici une partie des thèmes développés par Jean-Pierre Herry-Galian et une extension du modèle tracé dans le code professionnel. Le journal fonctionne comme légitimation des compétences à diriger mais le journaliste n'est pas nécessairement celui qui dirigera la communication.

4.3.2. Interprofession

En 1989, l'évolution est telle que l'Union déclare ne plus se retrouver dans le journalisme. Dans Entrepresse, Christine Rousselle, annonçant que <<le soleil se lève à l'UJJEF>>

constate qu'<<à l'exemple des entreprises où la communication devient globale [l'UJJEF] a aujourd'hui dépassé le stade de l'association de journalistes d'entreprise et [qu']elle est perçue comme "l'organisation des professionnels de la communication d'entreprise".>> (ROUSSELLE 1989, p. 4). En conséquence, selon son président, Jacques Dehedin, responsable de la communication interne d'Axa-assurances, l'Union doit se professionnaliser et fonctionner <<comme une véritable entreprise, qu'il s'agisse de politique de marketing, de développement de services ou de distribution de nouveaux produits.>> (ROUSSELLE 1989, p. 3)

L'assemblée générale de l'Union s'engage à faire en sorte que l'UJJEF devienne le modèle d'une interprofession afin de permettre <<aux hommes et au femmes de communication, qui en sont l'essence, de faire découvrir à leurs entreprises un espace de démocratie interne.>> (ROUSSELLE 1989, p. 4). Combative, l'UJJEF décide de faire (re)connaître ses positions en participant aux grandes manifestations du secteur de la communication comme le Top-Com qui est un lieu de manifestation de la compétence des dircoms. Mais quelles sont les raisons avancées par l'UJJEF pour vouloir constituer une interprofession ?

Tout d'abord, elle fait cohabiter en son sein des journalistes et des responsables de communication et a davantage promu les seconds que les premiers, ce qui ne manque pas de provoquer des tensions. Ensuite, légitimant la compétence à exercer la responsabilité de la communication au service de <<la guerre économique>> avec des arguments empruntés au registre civique du journalisme, elle a renforcé l'argumentation des tenants du modèle dircom. Ceux-ci, en rupture avec les standards des relations publiques auxquelles appartient l'UJJEF, ne voient plus d'incompatibilité à diriger des activités de nature civique, domestique mais aussi marchande.

L'Union a donc contribué au succès du nouveau modèle qui la dépossède des prétentions à diriger le champ, y compris celui de la communication interne. Il lui faut désormais trouver un nouveau modèle qui, quoi qu'elle dise, se fera en référence à la position dominante des dircoms, et dans une certaine mesure, confortera leur position. En effet, ce modèle est proposé au moment où le modèle dircom est contesté, par les professionnels issus des relations publiques mais aussi par les directeurs des relations humaines ou du marketing, ou encore par les journalistes. Par un effet de champ, le recentrage sur l'information permet ainsi de consolider les positions des professionnels de la communication.

Dans un mécanisme d'échange, par l'appartenance à l'UJJEF, les petits (rédacteurs en chef et journalistes) vont pouvoir prétendre à un autre statut, et les grands (professionnels du management et directeurs de communication) vont bénéficier d'une caution journalistique qui, maniant une rhétorique critique, permet de poser la communication d'entreprise comme autre chose qu'une entreprise de manipulation.

D'ailleurs, la fiche de présentation de l'Union de 1990 débute par ce postulat : <<La presse d'entreprise n'est pas un ersatz médiatique, un faux semblant qui n'aurait que le goût, la couleur de la presse tout en ne constituant qu'un vivier de propagande et de publicité déguisée.>> Dans la foulée, le lien est établi avec la communication interne qui <<vit ses grandes heures : elle continue à s'affranchir progressivement d'une censure dont les dirigeants d'entreprise ont compris qu'elle était en fait la source de beaucoup de leurs problèmes. Elle s'affirme comme la sève de l'entreprise; elle n'en n'est plus le sédatif.>> La démarche de l'UJJEF et les changements qu'elle implique sont validés par une enquête confiée à un cabinet en 1989.

4.3.3. Tensions au sein d'un ensemble flou

En effet, pour disposer <<d'éléments propres à définir une stratégie de développement et d'image pour l'association>> (UJJEF 1990), l'UJJEF a commandé une étude au cabinet Elémentaire mon cher Watson (Elémentaire MCW 1989, DEHEDIN 1989, 1990, UJJEF 1990, SALAUN aut. 1990). Ce type de légitimation est celui qu'affectionnent particulièrement les directeurs de communication. Les différentes études, réalisées <<scientifiquement>> (aspect qui contribue au grandissement), par leur diffusion dans la presse spécialisée, rendent naturelle la configuration d'un modèle professionnel. Le recours à un audit interne est donc un moyen de fonder la légitimité par l'auto-référence.

Cette enquête a été réalisée en deux temps; une phase qualitative avec un audit portant sur 250 entreprises dont les services de communication sont relativement récents (une majorité d'entre eux a moins de deux ans); une phase quantitative, avec des questionnaires auto-administrés pour valider les résultats. L'étude permet d'examiner les tensions qui structurent cet ensemble flou en raison de la prédominance des cadres, du rapport à la stratégie, des critiques à l'égard du journal d'entreprise. Enfin, ces tensions sont rationalisées par la distinction entre deux conceptions de la communication.

Prépondérance des cadres

L'étude a formalisé la présence des différents publics de l'Union et clarifié leurs logiques professionnelles au sein de l'association. Fonctions, motivations, attentes et relations entre les sous-groupes ne sont pas identiques; les auteurs, Yannick Dabrowski et Jocelyne Extra, distinguent donc quatre sous-groupes qu'on ordonnera en deux pôles, le journalisme et la communication.

Dans le pôle journalisme, les rédacteurs en chefs (22%) constituent le public originel de l'association. Cette précision est au demeurant révélatrice puisqu'il s'agit d'une position de

cadre à l'intérieur du pôle journalistique et que l'une des questions du moment est la redistribution des fonctions dirigeantes de la communication, dont le journalisme est un sous-ensemble. Les journalistes (11,5%) sont moins nombreux et jouissent d'un statut d'associé; ils ont le statut le plus bas.

Ces deux publics sont minoritaires face aux hommes de la communication. Ils sont d'ailleurs insatisfaits de l'action de l'UJJEF, et se plaignent d'un manque de reconnaissance de leur statut qui contraste avec <<l'engouement>> pour leurs collègues de la communication. Jocelyne Extra constate <<qu'ils se sentent un peu exclus de la grande aventure de la communication. Relégués souvent à un rôle technique, ils ne sont plus toujours maîtres de l'information.>> (SALAUN aut. 1990, p. 11)

Dans le pôle communication, les <<managers de la communication>> (48%) forment un sous-groupe récent, en progression au sein de l'association. A lui seul, il recouvre la moitié des répondants. S'y retrouvent des responsables de communication interne, des directeurs des relations humaines, ou du marketing, des cadres qui cumulent plusieurs fonctions.

Il comporte des professionnels, dont le profil est hors des normes classiquement fixées par les codes de relations publiques; son hétérogénéité fait que son appellation varie d'un compte rendu à l'autre : <<management>>, <<responsables de communication>>; <<managers de la communication>> sera l'expression retenue par l'UJJEF dans sa note de synthèse finale (UJJEF 1990). Le point commun entre ces différents professionnels est leur position d'encadrant de la communication, ce qui ne signifie pas qu'ils en assurent la responsabilité en totalité ou à plein temps : soit il s'agit d'un domaine spécifique (interne), soit la communication n'est pas leur seule activité professionnelle. Ils trouvent l'association trop <<élitiste>> et <<paradoxalement trop généraliste>> (UJJEF 1990), c'est-à-dire trop éloignée de leurs intérêts, relatifs notamment à la communication interne. Jocelyne Extra estime que ce sont eux qui sont les plus mal à l'aise par rapport à la communication.

Viennent ensuite les directeurs de communication, leur nombre est également en augmentation (18,5%). Ils sont en passe de supplanter le groupe des rédacteurs en chef. Ce sont les seuls professionnels qualifiés de <<décideurs>>, qualité leur conférant <<une place relativement autonome par rapport à l'association.>> (UJJEF 1990). Même confrontés à des difficultés de reconnaissance, ils <<sont en général [...] le mieux dans leur peau>> et manifestent une <<envie très forte de s'organiser entre eux pour définir les codes de la profession.>> (SALAUN aut. 1990, p. 11). Plus précisément, les directeurs de communication mettent en avant leur position de pionniers de la communication, thème récurrent dans ce groupe. Cette position se traduit par des difficultés de différents ordres :

- la fonction de directeur de la communication est mal perçue, par le personnel et parfois par les syndicats,

- les directions générales sont évidemment favorables à la fonction, mais marquent des réticences lorsqu'il s'agit de délivrer de l'information de nature stratégique sur la vie économique de l'entreprise (par exemple dans le cas d'OPA) ou sur des aspects conflictuels de sa vie sociale (les relations avec le personnel),
- les effets de l'emploi des outils de communication étant peu connus, il s'ensuit une difficulté à les gérer, d'autant que l'audit ou le suivi formalisé sont peu développés,
- ils déplorent que le sens de la communication soit plutôt dirigé du haut vers le bas que l'inverse.

Les cadres, toutes catégories confondues, sont donc majoritaires mais forment un ensemble hétérogène; ceux du secteur de la communication y sont en position dominante (les relations hiérarchiques entre les différentes composantes ne sont toutefois pas évoquées dans les comptes rendus). L'UJJEF reconnaît, bien entendu, cette diversité et, dans une logique de grandissement de son public originel, la dépasse en qualifiant l'ensemble de sa <<clientèle>> de <<haut de gamme>> (UJJEF 1989).

Cependant, pour les auteurs de l'étude, dont les conclusions sont reprises par l'Union, le secteur de la communication est victime d'un malaise. Trois causes sont avancées :
- la jeunesse des services de communication et leur manque de moyens, tant financiers, qu'humains et techniques,
- <<l'apparition de nouvelles fonctions qui ont déplacé, voire dévalorisé les fonctions plus opérationnelles comme le journalisme d'entreprise>> (UJJEF 1989). En clair, ce sont les directeurs de communication qui sont visés,
- <<un secteur d'activité basé essentiellement sur l'humain et le relationnel, donc imprévisible (46% déclarent travailler au coup par coup).>> Cette cause est révélatrice d'une des difficultés à gérer une communication fondée sur une politique et une stratégie à long terme, dimension fortement revendiquée par les tenants du modèle dircom.

Difficultés par rapport à la stratégie

Ce malaise traduit donc des lacunes techniques mais aussi des conceptions divergentes de la communication, dont les implications varient d'un groupe à l'autre.

Les rédacteurs en chef ne perçoivent pas très nettement les définitions stratégiques des postes ou des services mis en place, leur installation s'accompagnant d'une multiplication des moyens de communication qui auraient davantage tendance à s'additionner qu'à s'articuler. Toutefois, dans cette panoplie, le support papier est encore largement dominant. Cause supplémentaire, dans sa note de synthèse de l'audit, l'UJJEF avance que <<la dimension stratégique de la communication est souvent occultée et semble s'inscrire encore

aujourd'hui plus comme un phénomène de mode que comme un outil de management. D'où un sentiment d'insécurité au sein de l'entreprise.>> (UJJEF 1990).

Ce constat dénote, chez une partie des cadres du secteur, une fragilité de leur position à l'égard des directeurs de la communication regroupés dans d'autres associations (Entreprises et médias), des généralistes des relations publiques (AFREP) ou des promoteurs du modèle dircom (L'Expression d'Entreprise). Comme dans le code, le repère tangible, stable et fédérateur pourrait être le journal, mais il est également source de tensions.

Le journal : une forme à réinvestir

Les rédacteurs en chef ont des difficultés à percevoir sa fonction stratégique dans le cadre d'une politique. Les consultants soulignent qu'<<à l'heure actuelle les journaux manquent de distance vis-à-vis de la stratégie de leur entreprise : ils en sont l'écho mais ne peuvent l'enrichir et donner les moyens au personnel de s'approprier cette stratégie. Ce phénomène est renforcé par le fait qu'il est fabriqué en interne (utilisation très rare de pigistes qui peuvent apporter un autre regard) et souvent par une équipe réduite qui n'a pas les moyens d'analyser les données.>> (Elémentaire MCW 1989, p. 3).

D'autre part, le journal ne permet pas de répondre aux difficultés rencontrées par les directeurs de communication. S'ils ne remettent pas en cause son existence, pas plus que celle de ses artisans, ils mettent en évidence certaines de ses limites : son rythme de parution ne permet pas de faire face à l'urgence, il est souvent en proie à une censure, explicite ou intériorisée, enfin son degré de professionnalisme n'est pas toujours à la hauteur de ses ambitions.

Les directeurs de communication ne remettent pas en cause explicitement les compétences de ceux qui avaient en charge la presse sur la base du modèle précédent. Ils avancent d'autres facteurs. Sur le fond : le constat d'un manque de personnel fournit une partie des explications. Sur la forme : l'enveloppe budgétaire est souvent trop faible; mais en même temps les directeurs de communication hésitent à demander des moyens supplémentaires, puisque, d'une part, ils ont du mal à mesurer l'impact du journal et que, d'autre part, <<ils considèrent que, vis-à-vis du personnel, le luxe pourrait être vécu comme un gaspillage, voire une usurpation des bénéfices.>> (Elémentaire MCW 1989, p. 2)

En conséquence, de l'avis des directeurs de communication, le journal <<nécessite un réajustement quant à sa finalité et à son ton dans une politique globale de communication.>> Certaines modifications sont en cours, mais les journaux pourraient <<subir [...] de sérieuses modifications dans les années à venir>> (Elémentaire MCW 1989, p. 2).

Certes, Yannick Dabrowski et Jocelyne Extra constatent des modifications dans les journaux adhérents à l'UJJEF, mais ils concluent au dépassement du journal d'entreprise qui <<il y a 10 ou 15 ans avait une valeur modernisté, [et qui] aujourd'hui [...] est banalisé même

si dans sa forme, il est plus abouti. De ce fait il n'est pas travaillé comme un outil stratégique (pas de contrôle, pas de collecte de l'information structurante, pas d'approche analytique des problèmes). Il suit l'actualité et au niveau institutionnel, il semble faire davantage de la propagande que de la formation. A titre d'exemple, le discours sur le dynamisme est plus de l'ordre du volontarisme que de la sensibilisation. Idem pour la qualité. Le journal finalement apparaît comme un élément de la culture d'entreprise plutôt qu'un acteur de dynamisation.>> (Elémentaire MCW 1989, p. 3).

Il ressort donc de l'audit que les journalistes et les rédacteurs en chef privilégient l'aspect informatif du journal au détriment de la stratégie. De leur côté, les managers et les directeurs de communication voudraient davantage lui voir jouer un rôle formateur, pour développer de nouveaux comportements dans l'entreprise. De chaque côté, on constate une insatisfaction à l'égard du métier de l'autre (fonction peu claire, produit inadapté) à l'intérieur d'une situation de travail en général structurée hiérarchiquement.

Ce triple éclairage (journalistes, directeurs, consultants) remet en cause le produit tel qu'il est fait, et pose la question de l'identité du professionnel susceptible de satisfaire aux exigences inhérentes au journal, dans une stratégie adaptée aux nouveaux modèles de communication.

Conflits d'écoles

Par la voix de son président, Jacques Dehedin, l'UJJEF va se livrer à un travail d'argumentation pour faire reconnaître la presse d'entreprise comme une valeur centrale. Pour ce faire, il va disqualifier les <<fonctionnels>> et redonner du poids aux <<opérationnels>>. L'argumentation se cristallise sur les rapports entre l'information et la communication, en particulier à l'interne.

Il pose la différence entre les deux termes, qui, selon lui, ne souffrent d'aucune ambiguïté sémantique : la communication suppose un échange et se place dans le domaine du management. L'information est mono-directionnelle. Prenant appui sur les résultats de l'étude du cabinet Elémentaire mon cher Watson, il dénonce les pratiques de communication, qui, dans les faits, ont une base uniquement informative. Cela le conduit à opposer la communication interne, pratique positive, à l'information <<intégratrice>>. Sous cette expression, il range les actions visant à <<faire connaître la vie de l'entreprise, ses personnalités, ses activités>>, tous les supports qui ne sont pas relayés par <<un relais humain>>, les actions dont l'impact n'est pas évalué.

Il distingue, ensuite, deux conceptions de la communication interne : l'école du message et l'école du dialogue. L'école du message a la faveur des fonctionnels, qui veulent avant tout motiver le personnel. Sans le dire, ils se situent dans une logique d'information au sens précisé précédemment. Utilisant le vocabulaire d'inspiration léniniste, Jacques Dehedin, estime qu'ils sont <<les courroies de transmission de l'évolution de l'entreprise>>; ils délivrent un message percutant, dynamique, mobilisateur avec un net souci de pragmatisme et d'efficacité. Cette école présente deux risques : ne pas intégrer les facteurs complexes à l'origine du manque de motivation du personnel, faire apparaître les communicants comme les hommes liges de la direction, en cas de conflit.

L'école du dialogue a davantage la faveur des responsables issus du journalisme d'entreprise, qui ont eu à légitimer leur produit auprès d'un public sceptique. Ce sont souvent des autodidactes. A l'opposé des gagneurs, ils ont des valeurs humanistes, et pensent davantage au sens du travail qu'à la motivation. Toutefois, Jacques Dehedin signale un double risque : d'une part, dériver vers la démagogie, d'autre part perdre la dimension stratégique de la communication.

Les hommes de la communication efficace auraient, en fait, une pratique d'imposition du message assimilé à de l'information à sens unique. Les hommes de l'information, du journalisme, auraient une pratique du dialogue, de la communication authentique.

Dans ces conditions, <<la tendance dialogue apparaît comme plus ambitieuse, voire précurseur. Sa mise en place ne permet pas d'en mesurer l'impact à court terme. A long terme, elle permet l'ancrage de la culture d'entreprise et l'adhésion du personnel par stimulation de la réflexion.>> (DEHEDIN 1990, p. 17) On voit où va la préférence de Jacques Dehedin et de l'UJJEF, mais le rapport de force, dans le champ, n'est pas favorable. Cela le conduit à affirmer que <<ces deux approches ne sont pas deux écoles prêtes à s'affronter. Chacun doit suivre son penchant naturel à la communication. En la matière, dichotomie et exclusion ne peuvent rien apporter de positif.>> (DEHEDIN 1990, p. 17).

L'UJJEF recherche ainsi un état de paix, qui permette à son public originel de se grandir, et à l'Union de fédérer le maximum de professionnels. Pour dépasser les antagonismes, elle ne proposera pas un <<code>>, terme dont les connotations évoquent la réglementation stricte des relations publiques, mais une Charte déontologique et professionnelle, afin de promouvoir un statut du communicant. Néanmoins, ce texte sera concurrent de ceux diffusés par d'autres associations. D'ailleurs, dans un registre légèrement polémique, l'UJJEF déclare à la fin de sa note de synthèse de l'audit que <<l'avantage de l'UJJEF par rapport à d'autres associations est d'appuyer son activité sur un produit phare : le journal d'entreprise. Cet élément constitue un ancrage identitaire reconnu, spécifique et unique. L'association doit

toutefois retrouver son offensivité et sa capacité de mobilisation pour conserver sa crédibilité et faire progresser le concept d'information au niveau de la communication d'entreprise.>> (UJJEF 1990)

4.3.4. Le modèle du communicant

Jacques Dehedin s'explique plus précisément sur <<la toilette de printemps>> de l'association qui, outre la modification des critères d'adhésion, porte sur <<l'élaboration d'une charte déontologique censée régir la profession de "communicant d'entreprise".>> (SALAUN été 1990) Son expression dénote une certaine prudence, puisque la charte est seulement <<censée régir>>, et que des guillemets soulignent le caractère nouveau, et peut-être aléatoire, de la catégorie à laquelle s'appliqueraient les dispositions. Pour étudier l'argumentation justifiant la charte, on retiendra aussi un article de Jean-Pierre Guéno (GUENO 1990), rédacteur en chef d'Entrepresse. L'analyse permet de retenir cinq arguments principaux justifiant les changements.

Cinq arguments

1. Se différencier d'autres groupements : Les associations qui organisent le secteur de la communication d'entreprise sont nombreuses, et à certains égards concurrentes. Il y va parfois de la survie de certaines d'entre elles, puisque le nombre d'adhérents est souvent faible au regard de l'ensemble des professionnels en activité, ou du nombre d'entreprises susceptibles d'adhérer (en 1990, UJJEF : 900 entreprises, AFREP-Union : 1200 adhérents, Entreprises et médias : 60 entreprises représentées). L'UJJEF n'échappe pas à la règle et veut établir sa différence. Jean-Pierre Guéno, rédacteur en chef d'Entrepresse, explique ailleurs que <<l'AFREP, l'IABC, les attachés de presse ont leur code de déontologie. L'UJJEF avait créé il y a des années un code professionnel : il fallait le réactualiser, et surtout lui adjoindre un cadre déontologique destiné aux praticiens de la communication, aux chefs d'entreprise qui les emploient ou les recrutent>> (GUENO 1990, p. 3). L'UJJEF s'est effectivement inspirée des textes émanant du secteur de la communication d'entreprise américaine (International Association of Business Communicators, qui regroupe des journalistes d'entreprise passés à la communication globale), et du secteur des relations publiques (UNAPC 1976, AFREP 1984). Outre ces codes, les rédacteurs reconnaissent comme sources le Code d'éthique international des relations publiques (1965). Ils ont également travaillé à partir de textes du secteur journalistique, en l'occurrence, la Charte des devoirs professionnels des journalistes français (1918) et la Déclaration des devoirs et des

droits des journalistes (1971). Il y a donc une triple détermination (communication, relations publiques, journalisme) qui, malgré la volonté de se différencier des autres groupements, indiquent le caractère de compromis du modèle.

2. Rendre la communication plus cohérente : Cette volonté de se démarquer se fonde aussi sur une conception de la communication : <<La vocation de l'UJJEF est de promouvoir une vision globale, cohérente de la communication en entreprise qui tienne compte de son environnement. Pour cela, nous voulons prendre en compte et mettre en phase les objectifs et les attentes de tous les publics de l'entreprise. Ils sont au moins trois : les dirigeants, les praticiens de la communication (ou des ressources humaines) et les publics internes de la société>> (SALAUN été 1990, p. 4). Cette déclaration de Jacques Dehedin montre que le rapport aux professions ou aux fonctions est également en cause. La reconnaissance de cet état de fait se lit comme une dénonciation de certaines pratiques induites par le modèle dircom, mais aussi comme une influence des théories systémiques de la complexité, analyses qui imprègnent nombre d'analyses de l'entreprise (SERIEYX & ARCHIER 1986, 1988, LANDIER, 1989), justifiant les changements d'orientations prônés par l'Union au milieu des années quatre-vingt. Notons que l'établissement de la cohérence est aussi l'une des compétences majeures revendiquées par les dircoms.

3. Refuser l'établissement d'un monopole de la communication : Le devant de la scène est souvent occupé, au moins en termes médiatiques, par les directeurs de communication dont la visibilité est forte (grâce par exemple, au Top-Com, à Entreprises et médias, à la presse spécialisée).

Ainsi, Jacques Dehedin prend soin de se démarquer : <<Notre vocation n'est pas de promouvoir l'image du "dir-com" mais de positiver les démarches de ces trois publics [dirigeants, praticiens de la communication (ou des ressources humaines), publics internes]. N'oublions pas que la communication dans une entreprise se fait en grande partie par les gens qui y travaillent tous les jours et qui n'ont pas formellement la vocation de faire la communication. Les communicants ne sont là que pour insuffler cette communication en créant les conditions d'échanges et en "initialisant" un esprit de communication.>> (SALAUN été 1990, p. 4)

Ce recadrage peut apparaître comme une position de type basiste dans une association longtemps réputée proche du patronat. Il illustre surtout le passage du paradigme de l'information à celui de la communication, dont l'une des manifestations consiste à développer l'idée qu'un message est une co-construction.

4. Ouvrir l'association : Dans un éditorial intitulé de façon significative <<Ouverture>>, Jean-Pierre Guéno (GUENO 1990, p. 3) va plus loin, en situant le code, non seulement dans

la perspective d'une interprofession du journalisme et de la communication dans l'entreprise, mais dans celle de son élargissement, hors de l'entreprise. En effet, une assemblée générale de juin 1990 a modifié les statuts de l'association pour accueillir ceux qui ne sont pas des <<salariés directs de l'entreprise>> et qui, pourtant, travaillent à sa communication. Cet argument se double d'un argument quantitatif : Jean-Pierre Guéno rappelle que la France totalise trois millions d'entreprises, dont deux millions huit cent mille PME, et que, dans ces conditions, il ne saurait être question pour lui d'assimiler l'interprofession <<aux services de communication de deux mille entreprises>>, comme, par exemple, tendent à l'accréditer les guides publiés par L'Expression d'Entreprise ou le Groupe Jean-François Doumic.

Il est vrai que d'autres rapprochements entre agences et entreprises ont déjà eu lieu comme par exemple, en 1989, celui des agences de communication adhérentes du CNPF par le biais de Syntec-conseil (Comité conseils en relations publiques) avec l'Union des annonceurs, pour produire un Guide des relations entre agences et annonceurs (SYNTEC CONSEIL 1989) comportant un volet déontologique.

5. Moraliser : Le changement des statuts a fait naître des craintes chez certains adhérents, pas tant par rapport à la vie de l'association, que par rapport aux conséquences déontologiques de l'ouverture. Rappelons qu'au sein de l'UJJEF, qui délivre une carte de presse, se retrouvaient avant tout les acteurs des services intégrés de communication, en référence à une idéologie journalistique, elle-même fondée sur l'indépendance. Ils jouissaient, dans la limite de leur position de salariés, d'un certain contrôle de la profession, et ce avec l'accord de leurs entreprises, puisqu'elles étaient adhérentes. Leur position était légitimée par un idéal de service et non par des considérations mercantiles.

Or, l'ouverture de l'Union et la structuration de l'interprofession se cristallise sur un recentrage dont la légitimation emprunte au registre civique. Jean-Pierre Guéno rétorque, à l'aide d'une métaphore évangélique : <<Remettons les choses à leur place : nous évoluons tous dans un secteur marchand. Il était grand temps de proclamer que personne n'a le monopole de la déontologie, et qu'il n'y a pas d'un côté les gardiens et de l'autre les marchands du temple. Bien sûr, il est des prestataires de service qui sont prêts à tout pour accepter n'importe quel marché, y compris à vendre leur âme et à saborder leur profession. Mais c'est également vrai dans l'entreprise. On ne moralise pas une interprofession en créant des ghettos.>> (GUENO 1990, p. 3) Le rapport à l'argent est le moyen de parler du secteur marchand libéral et de son fondement : la liberté du marché et la concurrence, y compris celle des modèles professionnels.

Dans cette situation génératrice de luttes de classement et de déclassement, ce qui impliquerait des perdants, la charte est un moyen de contrôler le champ. Elle peut donc être lue à deux niveaux : en intégrant des communicants extérieurs (ouverture), l'UJJEF se place

sur le même terrain que l'AFREP ou l'UNAPC qui accueillent des professionnels exerçant en agences. Mais, elle peut ainsi s'adapter à la restructuration des professions et participer à son contrôle (fermeture).

Le modèle entend promouvoir la communication légitimée sur une base civique, comme outil de la démocratie, dans une perspective autre que celle déterminée par la nature marchande. Ainsi, qu'ils appartiennent à l'entreprise (dominante domestique) ou à des agences (dominante marchande), les acteurs doivent se retrouver dans une communication civique.

Modélisation du communicant d'entreprise

Cette charte, préparée par une commission de travail, est prête en 1990. Dans ce texte qui est le premier à mentionner les directeurs de communication, qui plus est dans le cadre d'une association qui appartient à la Fédération française de relations publiques, on examinera plus précisément l'auditoire de la charte, les finalités de l'activité du <<communicant>> et les compétences requises.

1. Les auditoires : la charte déontologique et professionnelle innove en débutant par une présentation nommant ses auditoires et justifiant son utilité. Les rédacteurs se situent d'emblée dans une rhétorique du besoin, non pas de communication dans l'entreprise, mais d'un dispositif qui régule l'activité des personnes ayant en charge la communication : praticiens, chef d'entreprise et recruteur.

Le premier auditoire est donc le professionnel nommé <<communicant>>.

Il s'agit d'un néologisme qui comporte une réalité composite (le mot ne figure toutefois pas dans le titre du document qui engage le seul sigle de l'UJJEF). Dans la logique qui a présidé à la préparation du code, il désigne les journalistes et <<les communicants qui ont principalement en charge la communication interne et/ou la communication institutionnelle. Ces derniers peuvent être directeurs de la communication, directeurs des relations humaines, responsables de la communication, rédacteurs en chef, journalistes, photographes, secrétaires de rédaction, pigistes, prestataires de service...>> L'emploi de ce néologisme n'est pas toujours rigoureux, puisque parfois les journalistes ou les directeurs de communication, ou bien encore des relations humaines, en sont distingués. Cependant, par son caractère unifiant, le terme dépasse les antagonismes entre professions concurrentes comme entre dircoms et DRH. La liste des exemples n'est pas limitative.

Pourtant, une disposition exclut les <<communicants ayant en charge les relations presse et la communication publicitaire liée à des produits [...] fédérés par d'autres associations professionnelles.>> En effet, la communication publicitaire est exclue du champ des

relations publiques, mais des compromis existent, tant chez les généralistes des relations publiques (cf. les positions de l'AFREP) que chez les attachés de presse (cf. les positions de l'UNAPC). Pourquoi ces derniers, à l'instar de certains directeurs de communication, ne pourraient-ils être accueillis ? Dans les reclassements en cours dans le secteur, les attachés se réorientent vers l'interne et disposent en principe de capacités journalistiques... Ils sont donc les plus menaçants pour le modèle centré sur le rapport à la presse.

Le communicant UJJEF se situe dans le compromis domestique/civique, et semble avoir exclu la dimension marchande. Cependant, la charte est le premier texte déontologique à s'adresser aux directeurs de communication qui, généralement, ne l'excluent pas. Certes, l'UJJEF ne souhaite pas servir de faire-valoir à ce modèle, tout au moins dans sa forme dircom intégrant la publicité produit (SALAUN été 1990, p. 4). Cependant, eux, comme d'autres, doivent avoir <<besoin d'une ligne de conduite éthique et professionnelle>> (préambule de la charte). De toute façon l'UJJEF s'ouvre à la nature marchande puisqu'elle regroupe déjà des directeurs de communication et intégre des responsables de communication institutionnelle, dont l'une des finalités est aussi de contribuer à la conquête de parts de marché.

Enfin, la position de UJJEF est en écart par rapport au modèle des relations publiques en ce qui concerne la presse, puisqu'elle admet les pigistes qui peuvent appartenir à la grande presse.

Compte surtout l'accord sur un cadre légitime de référence. Contrairement au premier code professionnel, aucun article ne porte sur les conditions préalables à remplir. C'est le respect de la charte qui fixe les standards. La reconnaissance de la qualité de communicant dépend donc largement de ceux qui le nomment, les chefs d'entreprise, ou de ceux qui contribuent à leur embauche, les recruteurs. D'où leur place privilégiée en tête de la charte.

Le deuxième auditoire est le chef d'entreprise qui <<peut avoir besoin d'un cadre de référence dans lequel situer les personnes chargées du management de la communication dans son entreprise.>> Ce besoin provient moins de l'ignorance des chefs d'entreprise que de la multiplication des modèles possibles. C'est aussi une façon de faire entériner le modèle par les entreprises adhérentes, ès qualité, de l'UJJEF. D'ailleurs, Jean-Pierre Guéno, dans l'éditorial mentionné précédemment, précise que <<l'UJJEF se donne les armes de maturité : à partir de maintenant, les entreprises qui la rejoindront s'engageront à observer des règles déontologiques et méthodologiques... mais surtout à respecter le statut du communicant d'entreprise.>> (GUENO été 1990, p. 6).

Le troisième auditoire est le recruteur <<qui peut avoir besoin de ce même cadre de référence afin d'évaluer les qualités humaines et professionnelles des personnes qu'il sélectionne.>> Cet auditoire n'est jamais désigné comme tel dans les différents codes

examinés jusqu'à présent. En revanche, la profession de directeur de communication a fait l'objet d'une promotion, sous couvert de clarification, par le biais d'une étude réalisée sous l'égide de Progress, un cabinet de recrutement de cadres de haut niveau (PROGRESS 1989). Cette publication a été abondamment reprise par la presse professionnelle et a indirectement contribué à un affaiblissement du rôle des journalistes et du modèle du responsable défini par l'UJJEF. Ce public est donc important en phase d'installation d'un nouveau modèle.

Il importe maintenant d'examiner si ce dernier propose de nouvelles finalités.

2. Les finalités : l'UJJEF appartient au secteur des relations publiques qui a défini ses finalités, notamment dans le code fédéral. Elle dispose aussi des références de son précédent code. Cependant, elles ne sont pas évoquées immédiatement et surtout pas en tant que telles. On examinera d'abord des considérations fixant les objectifs de la charte en rapport avec les finalités de l'activité de communicant, puis les finalités au sens classique.

La charte se situe dans le droit fil d'une association en recherche et d'un groupe qui se cherche. Certes, le cas n'est pas unique dans le champ de la communication d'entreprise, mais le texte reconnaît et met en évidence la complexité de la communication aujourd'hui et les interrogations qu'elle génère. Pour les auteurs, sa finalité majeure devient d'y voir clair et de s'adapter. Il est pour le moins paradoxal que des professionnels se donnent comme finalité, ou objectif, de savoir ce que l'on attend d'eux, car cette démarche peut apparaître comme une marque de faiblesse ou d'incompétence, au moment où les services de communication se généralisent. Paradoxe en apparence seulement, car cette clarification est générée par la montée de la communication et de ses directeurs qui en proposent une acception qui, comme l'audit l'a révélé, ne recueille pas forcément l'agrément de toutes les composantes de l'UJJEF.

Précisément, la charte légitime ce projet atypique par la complexité de la perception de la communication en fonction de la place occupée dans l'entreprise. Elle rend compte explicitement des différences de points de vue entre dirigeants, praticiens de la communication et publics internes (<<Article 1 : champ de la communication interne>>). En conséquence, la charte <<se veut vivante, évolutive et adaptée en permanence à ses utilisateurs. Elle sera donc remise à jour et publiée tous les deux ans.>> Cet engagement, une première dans ce type de textes, traduit la fragilité du compromis proposé. Toutefois, la reconnaissance et la prise en compte de la complexité ne peuvent tenir lieu de seul argument fondateur du statut.

La charte propose également des finalités, au sens classique du terme. En effet, un début de réponse est nécessaire pour indiquer la ligne d'horizon aux différents auditoires. La charte

fixe dès à présent les missions du communicant dans l'entreprise, quitte à marquer aussi son originalité sur ce plan. Les finalités reprennent celles énoncées dans le code précédent, mais aussi celles des codes de l'AFREP ou du SNPIC, fondées sur le compromis entre les natures civique, domestique et marchande :

<<- favoriser l'épanouissement économique et social de l'entreprise dans la cité et sur ses marchés en respectant la volonté stratégique de ses dirigeants;

- favoriser l'épanouissement professionnel des salariés de l'entreprise en respectant leur identité, leurs cultures et leur besoin permanent d'information;

- faire de la communication un outil d'éveil et non d'anesthésie;

- favoriser par tous les moyens un climat de confiance propice à la responsabilisation des salariés, au renforcement du rôle de l'encadrement et au développement de l'esprit d'équipe.>> En conséquence, le communicant <<doit s'efforcer de plonger son entreprise dans un état de communication permanente, c'est-à-dire complète, organisée, interactive, accessible, rapide, stable et régulière>> (section <<Droits et devoirs du communicant dans l'entreprise>>).

Pour la première fois dans un modèle, n'apparaît pas la notion de politique de communication, liée généralement à une fonction de direction,, comme dans le précédent code de l'UJJEF, mais celle d'<<état>>. Cette disposition est à mettre en rapport avec la position, déjà citée, de Jacques Dehedin qui déclarait que le communicant est là avant tout pour <<insuffler cette communication en créant les conditions d'échanges et en "initialisant" un esprit de communication.>> (SALAUN été 1990, p. 4). Son activité serait tout le contraire de celle débouchant sur un coup médiatique ou adaptée à un plan préétabli. Il s'agit d'une pratique quotidienne impliquant tous les acteurs de l'entreprise. Il s'ensuit une prudence à l'égard d'une instrumentation trop forte de la communication.

Nous retrouvons ainsi le type de critiques émises par l'UNAPC à l'encontre du modèle dircom, mais ici il permet de contrer l'image de l'UJJEF organisme de journaux patronaux, qui ne pourrait produire qu'un modèle professionnel dans une logique de manipulation.

L'état permanent de communication est également le moyen de savoir ce dont les différents acteurs ont besoin. Le système de communication informe sur lui-même, sachant que, ce faisant, il contribuerait à gérer socialement l'entreprise sur le mode de <<l'éveil>>, de l'<<épanouissement>> et de la <<confiance>>, mots clefs des finalités.

3. Les compétences : sur la base de ces finalités, elles peuvent se concrétiser dans les domaines de la communication interne et institutionnelle.

Le champ de la communication interne, domaine d'intervention traditionnel des adhérents de l'UJJEF, est décrit en des termes susceptibles de s'appliquer à toute communication (typologie des flux de communication, modes d'expression combinant l'écrit, l'oral,

l'image...); il correspond au métier de base tel qu'il est défini depuis le milieu des années quatre-vingt et <<ne saurait se résumer par exemple à la seule médiatisation des décisions stratégiques de l'entreprise>>, précision qui constitue une autre dénonciation du modèle dircom; par rapport au précédent code, elle est toujours reconnue comme <<une des disciplines du management.>>

L'article consacré au champ de la communication institutionnelle (revendiquée par les conseillers en relations publiques et les dircoms) décrit la communication externe, alors que dans d'autres modèles elle recouvre les communications interne et externe. Néanmoins, comme dans les modèles de l'AFREP ou de l'UDA, elle est centrée sur la prise en charge de l'image de l'entreprise qu'<<elle cherche à expliquer, à valoriser, à gérer>>. Ses moyens sont ceux de la communication externe au sens classique, mais la charte reconnaît la validité d'outils sur lesquels l'AFREP s'interrogeait lors de la refonte de son code professionnel en 1984 : événements, mécénat, sponsoring. Dans le modèle du communicant, ces actions <<concernent indirectement les publics internes de l'entreprise, puisqu'ils leur renvoient l'image que l'entreprise donne d'elle-même à l'extérieur.>>

Le modèle n'est donc pas fondé sur la recherche de l'adéquation entre les deux types de communication, et n'est pas subordonné à l'image. L'UJJEF entend se situer sur le versant interne, plutôt qu'institutionnel, davantage perçu comme proche d'une certaine forme de publicité, contraire à l'éthique journalistique de l'information, terreau de la légitimation du support autour duquel le groupement et son modèle se sont structurés. Sous cet angle, du point de vue de l'UJJEF, l'attachement à l'information en interne peut contribuer à ce que <<la communication soit un outil d'éveil et non d'anesthésie>>.

Cette philosophie de la communication exigera évidemment des modes opératoires spécifiques nommés <<Devoirs et droits moraux du communicant dans l'entreprise>>. Ils sont sous-tendus par une logique civique provenant de la référence constante à l'information. Néanmoins cela n'élimine pas toutes les tensions et amène la recherche de compromis entre la conception de la communication comme débat permanent et l'établissement d'une stratégie par des professionnels.

La charte reprend les dispositions des codes de relations publiques définissant l'information comme <<vraie, honnête, transparente, claire et crédible.>> Le dispositif d'ensemble serait éthiquement acceptable puisque l'information provient des acteurs eux-mêmes par <<l'état de communication permanente>>.

De plus, différence nette avec le précédent code, le communicant doit <<s'efforcer de défendre la liberté de l'information, du commentaire et de l'échange d'opinion>>. C'est pourquoi le modèle journalistique est sollicité. La référence à la pratique de l'investigation est utilisée pour demander la liberté d'accès à toutes les sources d'information et le <<droit d'enquêter librement sur tous les faits qui conditionnent la vie de l'entreprise>>. Ensuite, le

modèle prévoit une disposition proche de ce qui est nommé <<clause de conscience>> par les journalistes ou par l'UNAPC, puisque le communicant <<ne peut être contraint à accomplir un acte professionnel ou à signer une opinion qui serait contraire à sa conscience.>>

Cependant, les auteurs de la charte ne peuvent négliger que les professionnels travaillent dans des services ou des directions censés agir sur la base d'une politique et d'une stratégie. Ces aspects sont parties intégrantes des différents modèles du secteur des relations publiques. Or, ils peuvent apparaître comme une contradiction par rapport à la liberté de débat et à l'<<état permanent de communication>>. Une disposition prévoit donc que c'est sur la base d'un <<audit permanent>> qu'une stratégie de communication peut être bâtie.

La stratégie, précise la charte, doit aussi tenir compte de l'environnement. On rejoint ici l'un des fondements du modèle dircom qui ne veut pas dissocier interne et externe; or la charte demande <<de ne pas mélanger la communication interne et externe>>. D'autre part, le modèle tente de minorer, voire d'évacuer, ce qui est lié à l'image <<voulue>>. D'ailleurs, il est demandé de valoriser, non l'image de l'entreprise, mais sa culture et ses <<micro-cultures>>.

Enfin, il n'est jamais fait référence à une direction ou à un directeur de la communication. En revanche, la charte mentionne le rôle d'<<une équipe chargée de la communication>>, qui doit être informée et consultée par la direction de l'entreprise sur tout élément important en lien avec la communication.

Ce positionnement du modèle à l'égard de la direction de la communication provient de la culture du groupe professionnel de base qui, pour s'assurer une place dans l'encadrement ou maintenir ses valeurs, doit réaménager sa déontologie sur un mode critique à l'égard de certaines pratiques du modèle dominant.

D'une part, il ne fait pas référence explicitement au modèle des relations publiques et transige sur certaines dispositions, en particulier l'appartenance à la grande presse. Nous avons vu qu'il intégre des aspects du modèle dircom, sans valoriser les implications de la direction du champ. Le statut de communicant est donc un moyen d'estomper les clivages et de gérer un ensemble flou. Si l'on reprend la terminologie d'Isabelle Baszanger, ce nouveau modèle n'oblige aucune composante à une séparation (splitting off), mais se développe sur le mode du bourgeonnement (budding off).

4.3.5. Contrer une image négative

Grâce à la charte du communicant et à la rhétorique civique attachée à la presse, les journalistes d'entreprise et les responsables, voire les directeurs, de communication peuvent, aussi, gérer certains aspects négatifs de leur image.

La position de la profession est souvent dénoncée comme l'atteste sa présentation dans Les métiers de la communication : de l'attaché de presse au directeur de la communication, édité par L'Etudiant. Dans cet ouvrage, les fonctions sont classées par ordre apparemment hiérarchique; le journaliste est le dernier et, dès le sommaire, les auteurs posent la question : <<Homme d'entreprise ou journaliste ?>> (GIROT & AUBREE 1991, p. 4). Arielle Girot et Christine Aubrée constatent le succès de la presse d'entreprise et précisent, ironiquement, que <<chacun a maintenant droit à sa "feuille de chou".>> (GIROT & AUBREE 1991, p. 47).

A l'égard du métier, les auteurs du guide développent leur interrogation initiale : <<Journaliste d'entreprise : pris au pied de la lettre, le terme paraît quelque peu suspect. Comment peut-on exercer un métier, dont la force repose sur l'application d'un code de déontologie (qui interdit notamment toute utilisation de l'information à des fins intéressées), en étant au service d'une entreprise, dont le souci premier est la rentabilité ? Que sont ces personnages ambivalents, des journalistes avant tout, ou des chargés de la communication ?>> (GIROT & AUBREE 1991, p. 50). Selon elles, le principal avantage réside dans les conditions de travail, plus favorable que dans la grande presse, avec <<des salaires compris entre 120 000 F et 180 000 F annuels, un certain confort par rapport à la presse grand public (pas d'enquête, peu de sujets demandant un gros effort de documentation et de recherche) et une possible évolution de carrière vers le poste de responsable de la communication.>> (GIROT & AUBREE 1991, p. 53).

Outre la promotion des journalistes, le modèle proposé par l'UJJEF permet aussi aux cadres, en particulier aux directeurs de communication, de légitimer leur fonction sur un mode civique. Ils occupent d'ailleurs des places clefs dans l'association. Par exemple, Jean-Pierre Guéno, directeur de la communication de la Bibliothèque nationale en devient président à partir de 1991. Son parcours est révélateur des ruptures avec les filières de formation en relations publiques ou journalisme. Agé de 35 ans, il est ancien élève de l'ENS de Saint-Cloud, de l'ENA et de l'ENS des PTT. Il débuta comme administrateur des PTT, chargé du développement commercial des nouveaux moyens de paiement; il a ensuite créé le service de communication interne de la Poste, et son journal Forum dont la qualité a été soulignée à maintes reprises par la presse spécialisée. Actif au sein de l'UJJEF, il a été notamment l'un des principaux promoteurs de la nouvelle charte déontologique qu'il voudrait transformer en une charte européenne, dans le cadre du congrès de Paris de la FEIEA en 1992. A cette occasion, il aborde directement la question du civisme dans un article intitulé <<L'entreprise et la cité>> (GUENO 1992).

Il y dénonce une conception de l'entreprise et de sa communication trop dépendante de l'argent et du pouvoir, conception qui entraîne une gestion des ressources humaines fondée sur la <<carotte et le bâton>>. Il plaide pour une entreprise qui reprendrait à son compte les

valeurs de la cité, c'est-à-dire confiance, citoyenneté, culture et éthique qui, pour lui, se résument en un mot : <<civisme>>. Certes, il reprend un thème développé par les relations publiques à leur début puis, plus récemment, par le CNPF, mais surtout, il donne à l'entreprise et à sa communication, la fonction de servir de modèle à la cité.

Cela passe par deux conditions au moins. La première est le renoncement à un mode d'existence : celui de <<la violence, de l'OPA latente, des rapports de force et de castes hiérarchiques, de la publicité et du rayonnement prétentieux>>. La seconde est que l'entreprise moderniste trouve <<le moyen de redonner le pouvoir aux idées, aux idéologies, aux utopies, même et surtout quand elles paraissent subversives>> (GUENO 1992, p. 5). La concrétisation du projet est l'adoption et le respect de la charte. Il ne s'agirait plus, selon lui, de permettre à l'entreprise d'intégrer la citoyenneté de la cité, mais <<que ce soit la citoyenneté "de" et "dans" l'entreprise qui serve de base à la citoyenneté dans la cité. L'entreprise deviendrait alors le parfait médiateur entre l'individu et la société.>> (GUENO 1992, p. 5).

Sous cet angle, la presse d'entreprise renouerait avec le rôle d'animation de l'espace public par la grande presse, et cesserait ainsi d'être un instrument de propagande. Il indique une direction à la communication d'entreprise qui, selon lui, <<pourrait nous faire progresser quelque peu sur le long chemin qui nous éloigne laborieusement de la barbarie.>> (GUENO 1992) L'avenir de la démocratie dépend donc, pour partie, des communicants qui se reconnaissent dans un modèle civique.

Sous l'impulsion de Jean-Pierre Guéno, l'Union va chercher à promouvoir le projet de charte du <<communicant>> lors du congrès de la FEIEA à Paris en 1992. Elle maintient le cap de sa politique d'interprofession, ne privilégiant aucune des professions de la communication (outre la FEIEA, elle s'appuie sur Entreprises et médias, Communication publique, le CFPJ...), mais surtout, elle effectue un retour aux origines en donnant une large place aux entreprises. C'est un moyen de reconquérir une légitimité au plus haut niveau. Dès 1991, l'Union propose un engagement aux entreprises françaises en les invitant à faire signer la charte par un de leurs représentants qui assistera au congrès : DRH, dircom, journaliste responsable de la communication interne... Les entreprises peuvent aussi, ès qualité, devenir officiellement signataires-fondateurs. Dans cette pré-campagne, il n'est guère question du contenu de la charte, de sa fonction ou de son originalité par rapport aux autres textes internationaux. L'acte fondateur prime. Le projet n'aboutira pas, en raison des tensions parcourant le champ professionnel. En revanche, sur la base d'un travail réalisé en groupe restreint, avec en particulier des dircoms d'Entreprises et médias, une plate-forme minimale sur les relations entre journalistes d'entreprise et dirigeants est proposée. Par ce truchement, les dircoms contrôleraient davantage un secteur qui était plutôt du ressort des relations publiques. Qui plus est, l'article deux de ce projet fournit une définition extensive du

journaliste, puisqu'est considéré comme tel <<Toute personne qui y exerce un rôle d'investigation et de médiation dans un but d'information en s'appuyant sur le réseau que constituent les collaborateurs de l'entreprise, à tous les échelons.>>

*
* *

Toutes les professions du monde des relations publiques, et leurs associations en particulier, ont donc contribué à l'émergence du modèle dircom en réalisant des compromis entre activités de natures différentes, selon des combinatoires particulières. Leur problème central étant de marquer leur indépendance dans le management de l'information et de la communication en se différenciant de la publicité commerciale et de la propagande patronale. Les arguments de nature civique étaient donc les plus opératoires mais, en même temps, rendaient plus difficile la prétention des professionnels à étendre leurs compétences.

Ainsi, Les conseillers, voulant dès l'origine occuper un champ large, ont légitimé leur activité en mobilisant des arguments de nature civique, à l'enseigne de l'information, en donnant surtout des gages aux journalistes.

Les attachés, qui ont davantage en charge une activité liée à la promotion de produits ont, eux aussi, joué de la composante civique, rendue d'autant plus nécessaire par leur proximité avec les médias.

Le cas des <<journalistes>> d'entreprise est un peu différent, au sens où leur profession est problématique et où leur appartenance au monde des relations publiques est plus récente, mais la référence à la grande presse leur a servi à légitimer une indépendance à l'égard du patronat.

La rhétorique de l'information a été maintenue, voire amplifiée par tous les acteurs dans le passage à la communication, et a connu d'autant plus de succès qu'elle a rencontré le discours du patronat sur le rôle civique de l'entreprise (sur ce point, cf. LE MOENNE 1990). Simultanément, cette convergence a handicapé les tenants des relations publiques en raison du maintien d'un modèle codifié bridant l'élargissement du compromis. Ceux-ci se trouvent également fragilisés par une conception concurrente de la direction de communication comme étape dans la carrière d'un cadre, supposant d'autres compétences.

Le modèle a donc participé à la structuration de celui du <<dircom>>, mais, en retour, se voit structuré par lui et, dans une certaine mesure, déclassé.

En effet, on observe plusieurs tendances : soit les professions en référence aux relations publiques s'alignent sur un modèle tel qu'il est formalisé, par exemple, par Entreprises et médias. Comme la profession de directeur de la communication ne fonctionne pas en Ordre fermé, elles peuvent coexister, représentées par leurs instances. Soit, toujours en prétendant diriger le champ, elles étendent leur domaine d'action le plus loin possible, mais sans

intégrer la publicité, ou en trouvant des compromis acceptables, eu égard à leur déontologie. Elles maintiennent alors la concurrence avec le modèle dircom. Soit encore, elles renoncent à l'occupation de la fonction dirigeante, accentuent leur spécificité, mais se retrouvent en position d'infériorité.

DEUXIEME PARTIE

LES MODELISATIONS DE LA COMPETENCE A DIRIGER LA COMMUNICATION

La profession de directeur de communication a gagné en légitimité en s'appuyant sur un certain nombre d'enquêtes. Elles contribuent en particulier à distinguer le modèle dircom des anciennes professions de relations publiques, analysées en première partie; elles servent aussi de points de repère pour organiser l'image du groupe, dont certains professionnels, des observateurs ou des analystes s'accordent à dire qu'elle est floue.

Pour suivre les transformations des professions de relations publiques, nous avons utilisé à plusieurs reprises des codes de déontologie, principaux moyens de fixer les standards. Avec le passage à la communication, les codes de ce secteur sont, certes, réaménagés, mais l'écart se creuse entre ceux-ci et les pratiques, et nombre de professionnels ne se reconnaissent plus dans ces productions.

Or, à la fin des années soixante-dix, les enquêtes sur la communication d'entreprise et ses métiers se multiplient (1); ce mouvement est significatif des changements en cours. L'enquête est alors un moyen de voir clair dans ces mutations, mais aussi de <<formaliser>> les pratiques des professionnels et d'asseoir les compétences. Aux changements de normes, correspond donc un changement de support : le code de déontologie est un élément de nature civique, l'enquête statistique s'apparente davantage à la nature marchande ou industrielle.

L'analyse du corpus permettra de mettre en lumière l'évolution des attributions recouvertes par les différents titres des acteurs postulant à la direction des activités de communication (2), les enjeux de la définition des conditions de présélection pour accéder à la profession (3), la réorganisation des compétences dans l'action, requises par le succès du modèle dircom (4), le travail de stabilisation par (et sur) l'imaginaire pour styliser la profession et représenter son avenir (5). La dernière section sera consacrée à la modélisation proposée par des organismes comme le CEREQ et l'APEC, et par des manuels d'experts appartenant au champ de la communication; leur examen permettra notamment d'évaluer l'influence des enquêtes et le poids des différents modèles professionnels (6).

1. LES ENQUETES

Avant d'exploiter les enquêtes, on examinera les implications de leur dominante, statistique ou monographique (1.1.), et leur place dans la mise en scène des professions (1.2.). On précisera ensuite le contenu du corpus sélectionné (1.3.).

1.1. Enquêtes statistiques et monographies

La majorité des enquêtes est plutôt à dominante quantitative; seule celle du cabinet Progress (1989) comporte un aspect plus qualitatif. Jean Loisi, directeur de Progress, la présente même comme une <<monographie>> (PROGRESS 1989, p. 3). D'autre part, par son souci d'appuyer sa démonstration à l'aide d'exemples personnalisés, la <<radiographie>> de Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989) va également en ce sens. Toutefois, ces méthodes, statistiques et monographiques, sont classiquement opposées dans les sciences sociales et font l'objet de dénonciations croisées. Les tenants de la monographie reprochent à la méthode statistique le nivellement et la fragmentation induits par le recours à des critères, faisant ainsi perdre la vision globale de l'objet décrit. Les tenants de la méthode statistique formulent également ce reproche aux monographies, en arguant de l'impossibilité de généraliser à partir de cas particuliers.

Pour notre part, avec Alain Desrosières, nous voulons simplement souligner que ces choix réfèrent à des logiques différentes dans le mode de connaissance du sujet traité. Elles impliquent <<tout à la fois un aspect politique (avec quel mode de gestion du monde social sont-elles chacune liées ?) et cognitif (quels modes de généralisation et de cumul du savoir impliquent ces enquêtes sur une partie du tout à étudier ?)>> (DESROSIERES 1989, p. 2) Autrement dit, le choix méthodologique renvoie aux questions relatives à la définition de l'individu, aux mises en équivalence permettant la constitution de catégories. L'enjeu est donc bien la construction d'une totalité.

Analysant les nomenclatures socioprofessionnelles, Alain Desrosières montre que ces deux logiques sont présentes dans les taxinomies manipulées par les experts. En effet, d'après lui, elles sont <<le reflet de ce que l'espace professionnel s'est historiquement construit sur la double base de la tradition des métiers (liée à une forme encore familiale et artisanale de la production), et des grilles d'emplois qualifiés, induites par une mise en relation logique entre des compétences codifiées par des diplômes et des postes résultant de l'organisation rationnelle du travail dans les grandes entreprises industrielles.>> (DESROSIERES 1989, p. 3) Pour l'auteur, ces logiques ressortent des natures domestiques et industrielles, décrites par Luc Boltanski et Laurent Thévenot.

L'auteur établit ensuite un lien avec la généralisation des savoirs professionnels qui diffère dans l'un et l'autre cas. Dans une logique domestique, comptent la proximité et la transmission directe des connaissances, plus par imitation que par systématisation formelle. Dans une logique industrielle, les savoirs peuvent être systématisés et transmis par l'appareil

de formation. Ils acquièrent donc une sorte d'autonomie par rapport à l'histoire et à l'environnement, sous une forme susceptible d'être diffusée de façon standardisée à tous ceux qui exercent la profession.

Pour Alain Desrosières, il y a donc un rapport entre les méthodes d'investigation et la (re)production des savoirs professionnels. De ce point de vue, la prédominance statistique, dans les enquêtes sur les professions de la communication d'entreprise, s'expliquerait par leur inscription plus marquée dans des grandes entreprises industrielles.

Toutefois, certaines compétences ne sont pas enseignées, mais peuvent faire l'objet d'un apprentissage sur le tas (relations avec les dirigeants), dépendre du lieu d'exercice (types d'activités de l'entreprise), ou ressortir de la nature inspirée (comme la créativité).

Cet aspect de l'acquisition de certains savoirs permet d'expliquer, pour partie, ce qui peut apparaître, dans les enquêtes à base statistique, comme des lacunes dans la description des compétences des professionnels (types de stratégies employées, contenu précis des politiques de communication).

Il explique aussi que, dans plusieurs productions, les auteurs aient introduit des variables, impliquant un compromis entre les natures domestique et industrielle, pour obtenir une description plus fine, grâce à l'établissement de typologies (d'entreprises, de professionnels), ou grâce à des distinctions entre des domaines d'intervention (implication des directeurs dans les diverses communications : interne, financière, internationale...).

Ces façons de faire permettent donc de parer les éventuelles critiques sur la représentativité des enquêtes et d'augmenter, ainsi, leur pouvoir de conviction, quand il s'agit d'argumenter la compétence du groupe professionnel concerné.

1.2. Mise en chiffres et mise en scène

Les enquêtes renseignent sur la construction et la manifestation de la compétence. En effet, elles proposent des modélisations de l'activité, référées soit à des professions déjà constituées (narrowing) soit aux promoteurs d'un nouveau modèle. C'est pourquoi nous dégagerons des modélisations à diriger la communication et non la formalisation du seul dircom. Cette dernière catégorie est une des modélisations, devenue dominante, ou une appellation recouvrant des modélisations différentes.

Les enquêtes forment donc un objet exemplaire dans le dispositif argumentatif (1.2.1.), ce qui amène à ne pas céder à la tentation d'en faire la synthèse pour obtenir la <<vérité>> de <<la>> profession (1.2.2.). En revanche, elles révèlent les tensions entre des modèles, en référence à différentes natures (1.2.3.).

1.2.1. Un objet exemplaire dans le dispositif argumentatif

Les enquêtes sont mobilisées par les différents acteurs dans une perspective professionniste. Comme tous les sondages, elles sont une construction de la réalité, de plus en plus liées à leur exploitation par les médias, qu'il s'agisse de la presse généraliste ou de la presse spécialisée dans la communication d'entreprise.

Chacune de ces enquêtes est un <<événement>> dans le monde de la communication. D'une façon générale, elles livrent des résultats et des commentaires souvent repris par les journalistes. C'est pourquoi l'étude des modélisations n'exclut pas l'emprunt à d'autres objets du dispositif argumentatif comme, par exemple, les articles rendant compte des enquêtes ou des réactions suscitées par leur parution. Ils peuvent être complétés par des entretiens avec les promoteurs des études.

Cette médiatisation a été accentuée, depuis 1988, par la tenue régulière, à Deauville, du Top-Com, présenté par ses organisateurs comme <<le salon des directeurs de communication>>. On ne compte plus les sondages, présentés en exclusivité à cette occasion, sur toutes les facettes de la communication d'entreprise. Les agences de communication en ont fait un moyen d'attirer la clientèle; ces enquêtes constituent également un marché pour de grands organismes de sondages (par exemple, la Sofres en est un des promoteurs et bénéficiaires, grâce à son département <<Communication économique et sociale>>).

Ces productions fonctionnent d'autant mieux comme des arguments qu'elles sont parées de l'aura de la scientificité, conférant souvent une réelle représentativité aux yeux des utilisateurs. Elles facilitent donc la croyance à leur objet, puisqu'elles font exister le groupe en lui donnant une forme statistique. Cependant, elles sont des objets paradoxaux car, si elles généralisent des propriétés, en même temps, elles révèlent des disparités ou des antagonismes sur certains aspects des modèles. Ainsi, elles participent de la gestion du flou et des luttes de classement et de reclassement.

1.2.2. La tentation de la synthèse

Concernant les professions du secteur de la communication d'entreprise, sur la période de ces quinze dernières années, nous en avons dénombré une vingtaine, sans compter celles qui abordent des aspects particuliers de l'activité. Leur synthèse n'a jamais été véritablement réalisée. Quelques articles sur la profession de directeur de communication (GUERIN 1990, TIXIER 1991, LE MOENNE 1992) y puisent l'essentiel de leurs informations, mais sans considérer ces sources comme des productions légitimantes, qui obéissent à une logique

d'acteur (ce sont d'ailleurs deux à trois enquêtes qui sont les plus sollicitées). Notre objectif n'est pas d'en proposer une synthèse. En outre, une tentative en ce sens poserait des problèmes de méthode quasi insolubles (en effet, les échantillonnages sont très différents, rendant difficile toute comparaison).

Nous entendons donc plutôt examiner en quoi elles participent à la construction et à la manifestation de la compétence du (des) groupe(s) dirigeant la communication d'entreprise.

1.2.3. Un révélateur des tensions entre les natures

Ces productions participent à la constitution du lieu-dit en donnant une forme à l'expression <<dircom>>, se rapprochant ainsi du travail d'Entreprises et médias ou de celui des acteurs du Top-Com. Mais elles contribuent aussi à l'extension du titre par la circulation, dans les descriptions du modèle nouveau, de caractéristiques davantage liées aux anciennes formes professionnelles; inversement, elles favorisent l'appropriation de caractéristiques nouvelles par les tenants des anciens modèles. Les enquêtes mettent donc en oeuvre un mode de gestion de la continuité et de la rupture, et portent les traces des tensions entre les différents modèles professionnels.

On voit en particulier comment les compétences sont agencées en référence aux natures variant d'un modèle à l'autre. Schématiquement, si toutes les formes professionnelles ressortent du monde de l'opinion, les modélisations issues du secteur des relations publiques tiennent dans le cadre d'un compromis fondateur avec l'information (associée à la communication) placée sous le signe de la nature civique. La rupture s'opère avec la communication mise au service de finalités placées sous le signe de la nature marchande. Dans le cadre d'une forme professionnelle composite, fondée sur des compromis, la subordination explicite d'une nature à l'autre modifie l'équilibre et réagence les compétences requises. Celles qui sont nécessaires pour accéder à la fonction ou à la profession comme celles qui sont mobilisées dans l'action.

La mise à jour de ce montage complexe permet d'éclairer le débat sur la professionnalisation; celle-ci étant comprise comme devant parvenir à une stabilisation sous la forme d'une profession, au sens classique, ou sous la forme d'une fonction, occupée momentanément par des agents dont la compétence première serait l'aptitude à diriger ou à effectuer des missions au profit de l'entreprise; cette dernière tendance peut être rapprochée du modèle du <<professionnel>>, tel qu'il est formalisé par Vincent Dégot (DEGOT 1990).

L'ensemble ressort de l'analyse d'un corpus d'enquêtes dont la présentation est ordonnée en cinq points, marquant la progression du modèle dircom et ses conséquences sur la modélisation.

1.3. Le corpus

1. Durant la période considérée comme celle de la progression des professions de la communication, quelques descriptions des professionnels ont été réalisées par des associations de relations publiques. Elles font le point sur le profil de leurs adhérents ou des praticiens se reconnaissant dans leur modèle.

Elles sont aussi l'un des moyens de contrôler l'évolution des professions en proposant une modélisation, souvent assortie de commentaires pour accréditer sa validité. En fait, par ces aménagements de leur modèle initial, elles ouvrent la voie au modèle dircom. C'est le cas notamment de celles produites par :

- Le Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication (SNPIC) en 1978 : Les professionnels de la communication dans les entreprises.

- L'Association française des relations publiques (AFREP) en 1986 : Le capital confiance image : le premier livre blanc des relations publiques.

2. La première grande enquête Responsables de communications qui êtes-vous ? La fonction communication dans l'entreprise (UDA 1988), censée lever un pan du voile sur le nouveau modèle, et reconnue comme telle dans de nombreuses publications (par exemple, PROGRESS 1989, GUERIN 1990, TIXIER 1991), a été réalisée par l'Union des annonceurs (UDA) en 1988, c'est-à-dire à la fin de la décennie qui a vu le développement des directions de la communication.

3. A la suite de cette étude menée sous l'égide de l'UDA, d'autres enquêtes, parues peu de temps après, mettent en circulation une modélisation plus directe des dircoms; elles ont été réalisées par :

- Le cabinet de recrutement Progress, en association avec Entreprises et Médias (1989) : Directeurs de la communication : l'heure du bilan et des projets.

- Le Groupe Jean-François Doumic (1989) : Dir-com : radioscopie d'une profession.

- L'école Sciences Com' avec le Figaro Grandes Ecoles (1990) : Communication d'Entreprise, quels profils pour quelle fonction ?.

- L'UDA en 1991 : L'image de l'entreprise : une arme pour gagner ? La stratégie d'image dans la concurrence.

4. Ces productions, assurant la visiblité sociale du groupe, ont un effet d'entraînement auprès de certains promoteurs d'un modèle particulier qui proposent, à leur tour, des études. En effet, l'un des enjeux majeurs est la direction de la communication interne, territoire placé souvent sous la coupe des directions des ressources humaines. On trouvera semblable perspective dans ces productions :

- Agence Become et l'Observatoire de la communication de l'ESSEC (1989) : La communication interne dans l'entreprise.

- Agence Circom (1990) : Contours et limites de la fonction communication interne.

- Expression d'Entreprise et Digimédia (1990) : Forum : Dircom-DRH : le face à face.

- Expression d'Entreprise en association avec le CNIT et l'agence Stratéus (1991) : L'évaluation de la communication interne.

D'autres promoteurs entendent participer à la gestion de la répartition des compétences, mais cette fois entre les dircoms et les journalistes, ou les conseils en communication :

- CPM Consultant avec Le Monde et IPSOS (1990) : Que pensent les journalistes des Directions de Communication des Entreprises ? .

- Inter Cultural Management Associates (1988) : La communication dans les 150 meilleures entreprises françaises : le rôle du conseil.

De leur côté, les professions de relations publiques, intégrées ou non à l'entreprise, voient leur position menacée et doivent recomposer leur identité par rapport au nouveau modèle de direction de la communication. Les études suivantes sont révélatrices à cet égard :

- Multicontact (1990) : Le responsable relations publiques.

- AFREP (1990) : Etude sur les carrières des professionnels de la communication.

5. La prolifération des enquêtes traduit aussi la contestation du dircom. En conséquence, certains acteurs du champ, la presse spécialisée en particulier, promoteurs du modèle ou tributaires de la reconnaissance de la fonction, interviennent par sondages à partir des années quatre-vingt-dix :

- Communication CB News (1991) : Les dircoms font-ils plus de mal que de bien ?

- L'Expression d'Entreprise avec la Sofres et l'agence Deslégan/BBDO (1991) : L'image du dircom dans l'entreprise.

Si ce dernier type d'enquêtes contribue à la modélisation, leur visée plutôt défensive est telle qu'elles seront exploitées dans la section consacrée à la gestion de la contestation du dircom, dans la troisième partie (cf. 4.3. et 4.4.).

En ce qui concerne la modélisation, chaque enquête sera présentée, de façon plus détaillée, lors de sa première utilisation.

2. QUELS TITRES POUR QUELLES ATTRIBUTIONS ?

Toutes les enquêtes ne portent pas explicitement sur les directeurs de communication, a fortiori sur les dircoms. Pourtant, toutes construisent la représentation d'un groupe professionnel susceptible de diriger la communication et le mettent en scène en lui donnant un nom. Cet dénomination vise généralement à homogénéiser le groupe et à le distinguer d'autres; or, nombre d'enquêtes introduisent des distinctions internes manifestant l'hétérogénéité de l'ensemble. Elles gèrent donc une dialectique du tout et de la partie.

Notre étude rend compte de l'émergence de l'appellation <<directeur de communication>> par un remplacement progressif de celles issues des relations publiques et par la montée d'appellations fondées sur des compétences présentées comme nouvelles.

Un premier type d'enquêtes, émanant du secteur des relations publiques, gère la question de l'appellation par la manifestation de la grandeur de ce secteur professionnel en le plaçant sous l'enseigne de l'information et de la communication. En 1978, le Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication (SNPIC) cherche surtout à distinguer le professionnel de l'amateur en reliant son enquête à une demande de reconnaissance institutionnelle (2.1.). Plaidant pour un statut de responsable de l'information et de la communication, tout en restant attaché à la famille des relations publiques, il met en place une argumentation permettant une transformation en douceur de la fonction, axée sur le

développement du professionnalisme. De plus, il inscrit sa démarche dans un mouvement de reconnaissance du statut de cadre, ouvrant la voie à l'étiquette <<responsable>> ou <<directeur>> (l'ambition est d'être reconnu comme cadre supérieur).

L'Association française de relations publiques (AFREP) se positionne différemment quelques années plus tard (**2.2**). En 1986, l'association est sur la défensive car son modèle professionnel est en passe d'être supplanté par celui des responsables ou directeurs de communication. Elle reprend les armes des modèles concurrents en tentant de contenir les changements liés à l'élargissement du champ d'application de ce qui est nommé <<information communication>>. <<Professionnel de relations publiques>> est alors synonyme de <<professionnel de l'information et de la communication>>, quitte à prendre des libertés par rapport aux résultats du sondage afin de maintenir la conception traditionnelle de la fonction (narrowing). Poussant le compromis le plus loin possible, l'AFREP en arrive à proposer un modèle professionnel qui pourra convenir à un directeur de communication.

Une enquête émanant de l'Union des annonceurs (UDA 1988), organisme patronal longtemps centré sur la dimension publicitaire, occupe une place particulière, dans la mesure où elle marque une certaine rupture dans la modélisation (**2.3.**). Certes, on retrouve la notion de responsabilité et de communication, mais la référence aux relations publiques et à l'information disparaît. Elle propose l'appellation <<responsable de communication>> intégrant le maximum d'activités, dont, notamment, celles de nature marchande.

Un troisième type d'enquêtes met en circulation les appellations <<directeurs de communication>> ou <<dir-com>>, affranchies de la tutelle des relations publiques, et favorise son utilisation par de nombreux professionnels. Il vulgarise ces appellations en proposant des critères différents de ceux des associations professionnelles.

Ainsi, l'étude du cabinet Progress (1989) reprend celle de l'UDA en transférant les caractéristiques des <<responsables>> de grandes entreprises à un groupe nommé <<directeurs de communication>> (**2.4.**). Le discours de la nouveauté de la profession prime, refoulant alors les formes antérieures, tout en y puisant largement.

<<Directeur de communication>> va fonctionner comme une appellation <<évidente>>, gérant au mieux la diversité des situations (**2.5**). L'enquête du Groupe Jean-François Doumic (1989), intégrant les professionnels travaillant pour l'Etat ou les collectivités territoriales, met en veilleuse la dimension marchande et met en valeur la dimension civique. Elle accentue ainsi l'extension du titre. De plus, ce type d'enquête entraîne un déplacement des distinctions. Elles se situent non plus par rapport aux relations publiques mais par rapport aux titres de <<responsable>> et <<directeurs>>; le résultat en est une montée du terme directeur et surtout de son abréviation dans : <<dircom>>.

Ceci tend à mettre fin à des flottements terminologiques en vulgarisant et en valorisant l'appellation dircom comme dans l'enquête de Sciences Com'. Elle peut même devenir, en 1990, le point de référence dans une enquête de l'AFREP pourtant dédiée à l'ensemble des <<professionnels de la communication>>.

2.1. Transition en douceur : professionnel et responsable en communication

L'enquête du SNPIC de 1978 porte sur ses adhérents potentiels, à savoir des <<professionnels de l'information et de la communication>>. Le syndicat regroupe des cadres, pour <<défendre les intérêts matériels et moraux des professionnels responsables de l'information et de la communication externe et interne des entreprises et des collectivités.>> (SNPIC 1978) Il a également vocation à promouvoir cette profession afin <<de permettre, in fine, de faire reconnaître par les pouvoirs publics un statut de responsable de l'information et de la communication.>> (SNPIC 1978)

Cette ambition s'inscrit dans le cadre de la promotion des professions de relations publiques, d'autant plus que le SNPIC est membre de la Fédération française des relations publiques. Pourtant, cette expression n'est plus mise en avant. Ce qui conduit à des flottements.

Ainsi, les auteurs de l'enquête parlent de <<la>> profession sans la nommer (cf. la brochure de présentation du syndicat : <<Le SNPIC - conscient de la nécessité de se doter d'un instrument permanent de connaissance de la profession - a pris l'initiative à la fin 1976, de lancer une nouvelle enquête [...]. Précisons bien que cette enquête couvre exclusivement, dans la profession, la situation des responsables de la Communication externe ou interne, salariés.>> SNPIC 1978) Il faut se reporter aux conclusions pour trouver une mention plus précise de ladite profession.

En effet, les auteurs y rendent compte d'un <<souhait unanime : un statut et une revalorisation de la profession>>. C'est-à-dire que <<la majorité des professionnels déplorent la mauvaise qualité de l'image des relations publiques en France.>> (SNPIC 1978, p. 7) Dans toute l'enquête, information, communication et relations publiques sont interchangeables. Le SNPIC se présente d'ailleurs comme <<un syndicat de la Communication>> (SNPIC 1978). Autre flottement dans les commentaires, les auteurs passent facilement du terme <<profession>> à celui de <<fonction communication>>.

Pratiquement, dans la confrontation des conditions d'adhésion aux résultats de l'enquête, le Syndicat, tout en voulant grandir la profession par ses critères d'appartenance, reconnaît des limites.

1. Statut de cadre : le Syndicat relève que la profession est essentiellement constituée de cadres ou assimilés (87%), voire d'une proportion importante de cadres supérieurs chez les hommes (49%). Cependant, les appellations sont particulièrement hétérogènes : <<Le plus souvent, la confusion et la diversité des titres sont extrêmes d'une entreprise à l'autre : au moins une vingtaine de dénominations différentes recouvrant en fait des activités similaires.>> (SNPIC 1978). Il n'y a donc pas d'appellation unifiante reconnue ou officielle. En terme de reconnaissance, le syndicat se félicite que 73% des responsables de communication soient rattachés à la direction générale.

2. Temps : ces professionnels doivent exercer leur fonction à plus de 60% de leur temps. Les enquêteurs ne livrent toutefois aucune information sur ce point, craignant peut-être de fournir des chiffres loin de correspondre à cette exigence.

3. Etendue : enfin, les responsabilités peuvent couvrir des domaines variés, sans obligation de cumul : relations publiques, communication interne, publicité institutionnelle, information-produit (et non publicité), <<à la condition expresse qu'elles respectent les règles déontologiques propres à chacune de ses fonctions, et évitent scrupuleusement de faire naître toute confusion dans l'esprit de leurs interlocuteurs.>> (SNPIC 1978) Toutefois, un certain flou demeure, puisque 88% des professionnels ne disposent d'aucune définition de fonction dans leur contrat.

Cette étude fait donc circuler l'appellation <<professionnel de l'information et de la communication>>, expression générique voulant marquer une différence entre ces professionnels et les amateurs qui exercent la fonction (cf. <<le souhait d'un strict respect de la déontologie pour éliminer de la profession ceux qui ont des pratiques douteuses.>> SNPIC 1978, p. 7). Recouvrant des situations disparates sur le plan hiérarchique, l'expression désigne cependant des responsables (le terme <<directeur de la communication>> n'est jamais employé), dont le Syndicat demande la reconnaissance officielle du statut, comme on l'a vu dans la première partie (2.3.2.).

Cette orientation traduit un choix de transformation d'une profession plus que de rupture avec des pratiques antérieures (il n'y a pas de modification des attributions). La proposition de statut inspirera largement celle de l'APEC en 1980 dans son volume intitulé : La fonction information communications relations publiques.

Or, à partir de cet agencement mettant en relief la position de cadre et la communication,

un certain nombre de professionnels s'organiseront sur une base non statutaire, avec d'autres attributions, et se grandiront davantage en se posant comme membres d'une nouvelle profession, celle de dircom.

2.2. Une position défensive à l'égard du modèle dircom

La profession de directeur de la communication acquiert davantage de visibilité en 1985 avec notamment la création de l'association Entreprises et médias.

L'une des plus anciennes associations du secteur des relations publiques, l'AFREP, se sent menacée, moins en tant qu'association qu'en tant que détentrice d'un modèle professionnel. Comme on l'a vu dans la première partie, en 1984, elle a déjà modifié son code de déontologie pour stabiliser les standards. Cela ne suffit pas à dissiper les flottements.

En 1986, elle va produire une enquête qui a comme objectif, compte tenu de <<la modification du champ de l'entreprise, [de] l'élargissement de la fonction Relations Publiques et [de] la diversité des moyens aujourd'hui disponibles [...] de dresser le PORTRAIT DE LA PROFESSION EN FRANCE AUJOURD'HUI.>> (AFREP 1986, p. 16)

Toutefois, il n'est guère question directement des directeurs de comunication dans l'étude, si ce n'est dans la réponse à une question sur <<la position hiérarchique du responsable RP>> rattaché dans 45,7% à la Direction Générale, dont 2,2% à la Direction de la Communication (AFREP 1986, p. 21). Deuxième occurrence : une question sur la personne ou le service compétent dans le cas de la création d'un <<département RP>> (AFREP 1986, p. 28) : avec 5,9% de réponses, la Direction de la Communication se trouve en bas de tableau.

Les directeurs de la communication sont donc distingués des responsables de relations publiques et ne voient pas leur rôle mis en valeur (en 1982, dans le Répertoire des emplois du CEREQ, les appellations sont synonymes). Celui des relations publiques l'est évidemment davantage.

En outre, le mode de production de l'enquête n'est pas fortuit. Il diffère du caractère <<artisanal>> de celle réalisée par le SNPIC. Par le biais de sa commission professionnelle, l'AFREP a lancé ce travail en collaboration, non avec une école de relations publiques ou de communication, mais avec l'Ecole supérieure de commerce et d'administration de Marseille. Ce choix, outre des considérations financières et internes à l'association, est révélateur du changement en cours dans un secteur traditionnellement soucieux de marquer sa différence par rapport à la communication commerciale ou au marketing. Or, c'est bien de marketing, mais de celui d'une profession, dont il s'agit.

A cette fin, l'AFREP ne se contente pas du sondage, mais, comme on l'a vu dans la partie précédente, elle mobilise aussi des partenaires pouvant tenir des propos critiques (journalistes de la grande presse ou de la presse spécialisée, chefs d'entreprise, universitaires...) afin cependant, in fine, de conforter les positions de l'association : <<Observateurs de notre profession, acteurs eux-mêmes de la Communication, ils présentent ici des avis critiques, toujours conviviaux et souvent pleins d'humour, dont le propos ne semble pas de remettre notre profession en cause, mais d'aiguiser notre vigilance.>> (AFREP 1986, p. 10) Ils sont en fait autant de <<médiateurs>>, pour reprendre la problématique d'Antoine Hennion (HENNION 1990), d'Erik Neveu et Rémy Rieffel (NEVEU & RIEFFEL1991).

Pour revenir aux appellations, on verra que <<relations publiques>> ne fonctionne plus comme une évidence (**2.2.1.**) et conduit ses défenseurs à justifier son bien-fondé, quitte à prendre des libertés par rapport aux résultats du sondage (**2.2.2.**). Mais surtout, la modélisation prospective du professionnel de relations publiques, à l'enseigne de la communication, s'avère être celle d'un dircom (**2.2.3.**).

2.2.1. Une appellation fragilisée

En effet, la période est celle d'une déstabilisation de l'identité de ce monde professionnel. En témoigne l'avant-propos de Marie-Hélène Saugeron, vice-présidente de l'AFREP et présidente de la commission professionnelle qui s'adresse <<aux Relations-Publiques et à leurs amis>> (AFREP 1986, p. 9). De prime abord, il n'y a pas d'ambiguïté, la profession est celle de <<Relations-Publiques>> (avec majuscules et trait d'union) mais elle se place immédiatement sous l'enseigne de la communication qui n'est plus systématiquement associée à l'information : <<Il nous faut savoir comment nous sommes perçus, ce que l'on connaît de notre travail dans l'ombre de nos entreprises et organismes. Infatigables acteurs de la Communication, soucieux jusqu'au scrupule du <<Capital-Confiance-Image>> des équipes qui, dans chaque unité, inventent, élaborent et distribuent des produits et des services toujours plus performants, plus efficaces et plus rentables, guerre économique oblige.>> (AFREP 1986, p. 9) Cet extrait permet de mesurer le poids de la nature marchande dans la légitimation du modèle professionnel.

Cependant, pour les auteurs, à n'en pas douter, les relations publiques sont synonymes de communication institutionnelle. En effet, <<les activités Relations Publiques, rôle et fonction, sont clairement identifiées. La Communication Institutionnelle interne et externe est notre affaire et les résultats en sont reconnus. La stratégie de confiance nous est dévolue.>> (AFREP 1986, p. 10) Or malgré cela, plusieurs problèmes se posent :

1. Problème déontologique : <<Nous voici pris entre l'analyse systémique et notre déontologie : où est le seuil de saturation d'information de l'individu ? Quelle économie de l'information face au droit inaliénable de chacun à former son propre jugement ? L'enjeu est important.>> (AFREP 1986, p. 10) Autrement dit, Marie-Hélène Saugeron s'interroge sur les méfaits d'une communication omni-présente, <<globale>> ou <<totale>>. Dénonciation qui sera reprise par le président Georges Crapet (cf. infra).

2. Problème de reconnaissance : les professionnels de relations publiques ne sont pas les seuls acteurs de la communication; il s'ensuit que <<nous avons beaucoup à faire pour être reconnus au sein même de nos entreprises et organismes : c'est bien à ce point qu'il est urgent de faire savoir ce que nous faisons.>> (AFREP 1986, p. 10). Ceci est lié à la question de la remise en cause du monopole, de toute façon précaire, du marché du travail.

3. Problème de définition des appellations : <<La confusion des genres, l'amalgame des titres professionnels suscitent l'agacement de nos amis [...]. Sachons raison garder et agissons, comme nous devons, pour le respect des professions de l'Information et de la Communication>> (AFREP 1986, p. 10) Le respect passe par celui des règles déontologiques dont s'affranchissent, pour partie, les tenants du nouveau modèle professionnel.

4. Problème de la pérennité des compétences professionnelles : <<Spécialistes ou généralistes, techniciens ou maîtres d'oeuvre et concepteurs, nos rôles et fonctions sont en pleine évolution. Nul doute n'est possible : il faut enrichir sans cesse nos connaissances, pour apporter à nos entreprises et organismes des réflexions, des projets et des réalisations adaptées aux interactions avec l'Europe et le monde lui-même.>> (AFREP 1986, p. 11) Les compétences sont donc élargies mais le territoire reste le même, au sens où la publicité, dans sa dimension commerciale, est toujours refusée, comme nous le verrons par la suite.

2.2.2. Foi en la tradition et arguments de mauvaise foi

L'association veut ainsi assurer la légitimité de son standard. Elle mobilise plusieurs arguments (histoire, loi, notoriété).

L'AFREP revendique une ancienneté dans le domaine de la communication : <<L'Union des Associations françaises de Relations Publiques mène depuis sa création, en 1956, une réflexion sur la communication institutionnelle d'entreprise.>> (AFREP 1986, p. 16) Pourtant, c'est en annexe, dans le préambule du questionnaire, qu'il faut chercher la définition complète des relations publiques : <<Les Relations Publiques : la communication interne et

externe, conformément à la déontologie de la profession. Définies par l'Arrêté Peyrefitte et le Code d'Athènes (celui-ci reconnu et accepté au plan international).>> (AFREP 1986, p. 113)

On retrouve la mention des anciens textes fondateurs et réglementaires qui ne sont nullement remis en cause. Surtout, par ce rappel, les sondés sont conditionnés pour répondre aux questions touchant à la définition des relations publiques et conforter la modélisation de l'AFREP.

Le même souci anime le président de l'association, Georges Crapet, déclarant : <<l'enquête que nous venons de réaliser le montre bien, les relations publiques telles que nous les entendons au sein de l'AFREP-Union sont de plus en plus perçues comme un outil de gestion indispensable pour une Direction Générale.>> (AFREP 1986, p. 93; c'est nous qui soulignons) Cette grandeur de l'appellation est argumentée par :

- le primat du facteur économique : 96% des sondés estiment que la gestion de l'image a des répercussions sur les résultats de l'entreprise; 90% pensent que l'investissement est rentable,
- le haut niveau des professionnels : 72% sont rattachés à la présidence ou à la direction générale; 63% ont un niveau supérieur ou égal à bac + 4.

Cette fois sans citer de chiffres, Georges Crapet met l'accent sur la question de l'articulation des domaines de la communication :

<<- L'interne, dans la plupart des cas, n'est pas dissocié de l'externe,

- relations publiques et publicité sont deux acceptions bien distinctes.>> (AFREP 1986, p. 93)

Il se démarque ainsi de la conception d'Entreprises et médias qui, à cette époque, privilégie l'externe et ne voit pas d'obstacle déontologique au regroupement, au sein d'une même direction, de la communication institutionnelle et de la publicité.

Or, à regarder de plus près les résultats du sondage, les chiffres ne sont pas aussi probants que Georges Crapet ou les commentateurs veulent bien le dire.

Si 98,8% des personnes interrogées estiment que les relations publiques sont synonymes de relations extérieures avec la presse, et si 74,2% estiment qu'elles sont synonymes de publicité institutionnelle (marque), une forte minorité, pas loin du quart des réponses exprimées (22,9%), considèrent que la publicité commerciale (produit) est synonyme de relations publiques. Le chiffre est encore plus intéressant si on le met en rapport avec le pourcentage de <<ne répond pas>> : 41,7%. Preuve d'un sérieux flottement sur la délimitation du champ. On peut faire la même observation pour l'item consacré à la promotion des ventes : 19,2% et 44,1% de non-réponses.

Ces chiffres sont pourtant commentés dans le sens du respect de la déontologie traditionnelle : <<On notera que la publicité institutionnelle apparaît aujourd'hui comme

appartenant au secteur des R.P., la publicité commerciale-produit est exclue du champ.>> (AFREP 1986, p. 19) L'interprétation de l'AFREP participe donc d'un conflit de définition qu'elle occulte partiellement.

On retrouve ce comportement dans les travaux de la commission professionnelle de l'AFREP tirant les enseignements du sondage :

1. Elle entérine l'équivalence entre relations publiques et communication institutionnelle, <<si l'on définit la Communication Institutionnelle comme portant sur la représentation globale, composée des différentes approches des publics internes en interaction avec les médias, les décideurs, les clients, le grand public, l'enseignement et la recherche : tous sont concernés par le rôle économique et social de l'entreprise.>> (AFREP 1986, p. 89) Son résultat est un <<Capital-Image>>.

2. Elle affirme que <<la gestion de ce capital revient au chargé de la Communication/Relations publiques. A lui de faire la preuve de sa créativité s'il ne veut pas voir son rôle, aujourd'hui reconnu, remis en cause au profit de caractères plus bruyants. Le responsable Relations publiques, dont le service peut également porter l'intitulé Information ou Communication est, majoritairement, occupé pleinement à sa fonction; son professionnalisme est confirmé, sa déontologie, la preuve d'une volonté de Direction Générale.>> (AFREP 1986, p. 89)

Cette affirmation pose le problème de la concurrence dans le champ sans nommer explicitement les concurrents : publicitaires ? dircoms ?

Pour assurer néanmoins la prééminence des professionnels de relations publiques au sens classique, les membres de la commission insistent encore sur le haut niveau de formation, l'optimisation des compétences et des moyens (<<La mise en oeuvre de contrôles apporte les preuves du Management de la Communication Relations Publiques. L'efficacité n'est en rien incompatible avec la déontologie professionnelle des Relations Publiques.>> AFREP 1986, p. 90).

Ils insistent ensuite sur la relation avec les médias dans une logique d'information (<<Nos amis journalistes attendent des informations, des ouvertures : c'est leur vocation et leur métier.>> AFREP 1986, p. 91) et de partenariat (créer un <<nouveau pouvoir>> pour valoriser les réussites, dans tous les domaines, des entreprises et des organismes).

En dernier lieu, les membres de la commission veulent convaincre les chefs d'entreprise de l'utilité des stratégies d'image : <<quelle meilleure conviction que celle acquise par des

exemples et des résultats. En clair, pour aider la création et le développement des services Relations Publiques partant l'emploi, ils doivent "prouver" - ils le font quotidiennement - les résultats de l'enquête en portent témoignage.>> (AFREP 1986, p. 92)

2.2.3. Prospective : le dircom, sans le titre

L'AFREP partage ainsi avec les promoteurs du modèle dircom un fonds argumentatif, en particulier sur l'évaluation. Cette tendance est encore plus manifeste dans la conclusion de l'étude.

Le président Georges Crapet se livre à un exercice de prospective et, en un vibrant plaidoyer, brosse le portrait des responsables de la communication de demain, dans une perspective de ressourcement en légitimité. Il valorise les professionnels par le recours à une démarche scientifique, une éthique (le mot <<déontologie>> est ici laissé de côté) et enfin un rôle stratégique. Ils seront <<les véritables spécialistes d'une science.
D'une science de l'écoute, au travers de laquelle l'audit d'image aura de plus en plus ses lettres de noblesse.
D'une science aux multiples facettes, qui intégre des disciplines aussi variées que la psychologie, la sociologie, l'économie, le droit, la linguistique, la sémantique, la physiologie.
D'une science qui ne peut être le fait que de vrais professionnels.
Des professionnels qui s'appuient sur une éthique rigoureuse, leur permettant de développer de véritables relations de confiance.
Des professionnels qui, loin d'être de simples techniciens de la communication, sont d'abord et surtout des stratèges, des spécialistes de la gestion de l'image, de cette image devenue l'un des éléments fondamentaux du patrimoine des entreprises, que celles-ci soient grandes ou petites.>> (AFREP 1986, p. 94)

Le portrait n'est cependant pas celui de directeurs de communication, adeptes de la communication globale, mais celui de responsables de relations publiques passant des compromis : <<Ce sont ces professionnels-là qui, demain, seront en place. Non pas en tombant dans les chausse-trappes de la globalisation de la communication, mais en assumant pleinement leur mission de conseils auprès de leur Direction Générale, en s'associant étroitement à l'élaboration et au suivi des politiques qui sont menées dans leurs entreprises sur les plans industriel, économique, social, financier, technique, commercial et publicitaire. [...] La voie est déjà bien tracée. Cela vaut la peine de poursuivre le chemin. >> (AFREP 1986, p. 94) En fait, au détriment des tenants de l'<<arrêté Peyrefitte>> et du Code d'Athènes, les dircoms s'y sont engouffrés et ont engagé un travail de promotion de la nouvelle appellation. L'AFREP facilite leur tâche et, malgré elle, facilite aussi le ralliement de professionnels de relations publiques à un nouveau modèle.

2.3. Responsable de communication, nouvelle fonction ?

La première grande étude sur une <<fonction>> ou une <<profession>> présentée comme nouvelle : Responsables de communication qui êtes-vous ? La fonction communication de l'entreprise a été réalisée par l'Union des Annonceurs (UDA 1988). Comme son titre l'indique, elle ne porte donc pas sur les directeurs mais bien sur les responsables de communication. Néanmoins, c'est ici qu'est modélisé le dircom. L'UDA cherche à :

<<- connaître la fonction communication d'entreprise en France en 1988 en termes de :

. structures,

. fonctionnement,

. responsables,

- en tracer les perspectives.>> (UDA 1988, p. 4)

Si cette étude ne décrit pas explicitement une profession, elle sera largement utilisée par ceux qui veulent professionnaliser cette fonction dans un sens différent de celui des relations publiques. Significativement, elle est proposée au premier Top-Com, le salon des directeurs de communication.

Cette enquête confiée par l'UDA à un cabinet, Euromap, va tester la validité du modèle esquissé dans L'image de l'entreprise (UDA 1982). Entre-temps, plusieurs acteurs de poids dans la promotion du dircom sont apparus : le magazine L'Expression d'Entreprise (1984), l'association Entreprises et médias (1985). Les professionnels sont donc organisés, et si la première étude de l'UDA pouvait apparaître comme l'émanation du patronat, des entreprises ou d'un groupe restreint de responsables, l'enquête de 1988, dépassant le cadre des seuls adhérents de l'Union et réalisée par un organisme extérieur, Euromap, interroge les responsables de communication eux-mêmes. Du portrait idéal, on passe à l'examen de la réalité de la fonction, ou, plus justement, à sa modélisation.

Il n'est pas indifférent que les résultats soient présentés à la première édition du Top-Com. L'un de ses créateurs, Hervé Deville, ancien directeur commercial des Arcs et co-fondateur de Top-Résa (salon du tourisme), précise que <<c'est le salon des Directeurs et Responsables de la communication. Ce concept anticipe quelque peu sur une profession encore en devenir, mais il crée une cohérence nouvelle entre des métiers aux frontières mal définies. Notre but est de provoquer la réflexion sur cette fonction en plein essor et de la valoriser>>. (DEVILLE 1988, p. 57) L'enquête de l'UDA participe de ce projet.

L'UDA reconnaît la diversité des messages de l'entreprise (<<globalement et pas seulement ceux pris en charge par le responsable de la communication d'entreprise>> UDA 1988, p. 7), messages qui ont une nature à la fois institutionnelle et commerciale. Du point

de vue de l'Union, rien n'interdit au responsable de s'occuper de l'une et de l'autre. Si son rôle (définition et mise en oeuvre) est primordial en matière institutionnelle, sa légitimité en matière commerciale est nette.

La rupture avec le modèle des relations publiques se fait discrètement, puisqu'il n'y est pas fait allusion explicitement. C'est l'enquête qui constitue la rupture par la modélisation qu'elle propose. A cet égard, le tableau rendant compte de l'implication du responsable dans les différents types de communication (cf. annexe 3.1.) est typique : la communication institutionnelle de marque et la communication produit appartiennent à la sphère des rôles essentiels. Or, les commentaires se contentent de relever que la communication produit est une préoccupation <<à titre secondaire>>. Cette discrétion est à mettre en rapport avec la perception du rôle du responsable. Dans une liste de termes définissant le rôle, celui qui le caractérise le moins bien est <<vend>> (62%). En revanche, celui qui le définit le mieux est <<définit la stratégie>> (50%), même si, toujours selon l'enquête, une entreprise sur deux seulement a défini une stratégie. L'essentiel du discours visant à différencier les directeurs de communication portera sur ce thème, alors que, pourtant, toutes les entreprises vendent...

Comme le SNPIC, l'UDA ne s'interroge pas sur les appellations des responsables de communication. La catégorie <<responsable de communication>> lui semble naturelle. Toutefois, elle met en évidence des <<caractéristiques spécifiques>> affectant moins les responsables que les structures dans lesquelles ils travaillent. L'Union gère ainsi la diversité des situations et fait l'impasse sur celle des professions. Cette façon de procéder s'appuie sur la gestion des dispositifs d'accords locaux. Elle distingue ainsi cinq types de structures par relation entre le budget et les effectifs (cf. annexe 3.2.), permettant de sérier des sous-groupes de <<responsables>>. Ils sont présentés ici par ordre quantitatif décroissant :

- Les cellules (33%) : le responsable est soit jeune, soit en fin de carrière (les femmes y sont plus nombreuses). Il est autodidacte et a fait un passage à la production ou aux ressources humaines. La définition d'une stratégie est rare; l'interne est privilégié ainsi que les actions ponctuelles externes. La communication commerciale y est peu développée.

- Les directions (28%) : le tableau synthétisant les informations sur cette structure ne comporte aucune indication négative. Le responsable est un professionnel de formation supérieure, ayant fait carrière dans le secteur, il maîtrise l'ensemble de ce qui est reconnu comme communication d'entreprise. Dans ces départements, <<une stratégie précise est définie et, parallèlement à la publicité commerciale, on y donne une particulière importance à la communication institutionnelle, financière, et à la communication du Président.>> (UDA 1988, p. 68) Il s'agit en fait du modèle dircom, qui n'est jamais nommé comme tel.

- Les antennes (19%) : le responsable est d'origine universitaire, mais rarement issu de grandes écoles. Département disposant d'un plan précis, la publicité commerciale y est une activité fréquemment intégrée.

- Les unités (12%) : le responsable est proche du profil donné pour les cellules.

- Les équipes (8%) : le responsable a plus souvent une formation scientifique. Le fonctionnement de ce type de département ne présenterait pas de caractère particulier.

Les auteurs de l'étude ne tirent aucune conclusion de leur typologie. Pourtant, malgré le ton objectif des commentaires, le lecteur a le loisir de rétablir un classement qualitatif. Les seuls pouvant être présentés comme des spécialistes de la communication, grâce notamment à leur parcours professionnel, sont les responsables de direction; autrement dit... les directeurs qui gèrent les plus gros budgets. Dans leur sillage, se trouvent les responsables d'antennes oeuvrant généralement dans les filiales de grands groupes et qui pratiquent la publicité commerciale.

Les autres sont des responsables dont le champ d'action est limité; formés sur la tas, travaillant de surcroît dans des entreprises plus petites, ils sont légèrement dévalorisés. Donc, par le recours à l'organisation (c'est elle qui classe), l'UDA contribue à l'émergence et à la valorisation d'un modèle plus noble : celui du dircom.

En outre, la presse professionnelle a souvent rendu compte de l'enquête dans cette perspective. Pour Martine Robert, journaliste de L'Expression d'Entreprise, il s'agit d'une étude dont le thème est : <<Dircoms qui êtes-vous ?>> et qui les place <<au top des top>> (ROBERT 1988, p. 76). De son côté, Gilles Forestier, dans Communication CB News, estime que <<l'enquête UDA trace un portrait robot de ce manager des "temps modernes">>. (FORESTIER 1988, p. 3)

2.4. Le transfert responsable/directeur

Grands et petits responsables cohabitent donc dans l'étude de l'UDA. Elisabeth Azoulay, une ancienne dircom (et qui plus est, nièce d'André Azoulay, dircom fort connu de Paribas) va réutiliser cette enquête pour le compte de Progress, cabinet spécialisé dans la recherche de dirigeants.

En effet, elle constitue la matière première d'une étude intitulée : Directeurs de communication : l'heure du bilan et des projets (PROGRESS 1989), étude soutenue par Entreprises et médias. Le titre est révélateur de la démarche consistant à transférer les caractéristiques d'un groupe pour mettre en valeur une partie de celui-ci, en l'occurrence

<<les directeurs de la communication [...] nouveaux acteurs sur la scène économique.>> (PROGRESS 1989, p. 5) Cette population est très restreinte puisque <<ils sont une cinquantaine à faire partie de ce petit monde que leur principale association professionnelle "Entreprises et Médias" s'emploie à définir en prenant soin de les différencier des autres professionnels de la communication : sociétés prestatrices de services, attachés de presse, chargés de relations publiques et autres responsables de projets ponctuels, de même que des autres directeurs de l'entreprise qui n'abordent la communication que si elle concerne directement leur terrain d'intervention (directeurs du marketing, des relations humaines, financiers...).>> (PROGRESS 1989, p. 5) Sous cet angle, pour l'auteur, il s'agit d'une profession neuve.

La difficulté du projet réside dans la promotion d'une profession aux contours flous (dont la définition ne fait pas l'objet d'un accord), par le biais d'un cabinet de recrutement de dirigeants avec l'appui d'un groupement qui, lui, définit la profession par des critères précis, souvent qualifiés d'élitistes par les observateurs, ou certains professionnels. Elisabeth Azoulay va sortir de la quadrature du cercle, d'une part en valorisant Entreprises et médias, en tant qu'association, et ses adhérents, en tant que personnalités, d'autre part en soumettant la définition de la profession proposée par Entreprises et médias à une critique débouchant sur la reformulation d'un minimum commun aux dirigeants de la communication et sur un renforcement... de la sélectivité de la définition d'Entreprises et médias.

Au départ, Elisabeth Azoulay utilise comme référence la définition en trois points de cette association :

<<1. Le directeur de la communication est rattaché à la présidence ou à la direction générale.

2. Il a une expérience de cinq ans au moins dans le domaine de la communication.

3. Il exerce, outre les relations avec la presse, au moins quatre des responsabilités suivantes :

communication institutionnelle/ communication interne/ communication financière/ organisation des expositions, foires, salons/ productions audiovisuelles/ mécénat, sponsoring/ relations avec les parlementaires, corps constitués, organisations professionnelles/ études et sondages/ publication.>>

La sociologue, puisqu'elle se présente volontiers comme telle, commente cette définition sur un mode se voulant critique, en soulignant d'abord que le directeur de la communication ne dirige pas toute la communication, car il assure seulement cinq responsabilités; elle ne mentionne cependant pas l'intégration de la publicité dans la communication institutionnelle et financière. Ensuite, elle estime qu'il <<paraît idéalisé dans cette définition au regard de l'extrême diversité des situations observées>> (en réalité, l'observation est surtout le produit

de l'enquête menée par l'UDA). En découle une interrogation sur la validité des critères : <<Doit-on considérer cette définition comme réaliste ou n'est-elle qu'un discours incantatoire ?>> (PROGRESS 1989, p. 7)

Sitôt ces réserves posées, Elisabeth Azoulay allume le contre-feu valorisant : le directeur <<doit cependant avoir des compétences suffisamment élargies pour assurer la synthèse des différents discours de l'entreprise : chef d'orchestre ou compositeur, il est en tout cas stratège et se situe au coeur de l'entreprise puisqu'il entretient des rapports privilégiés avec son président et peut faire partie du comité directeur.>> (PROGRESS 1989, p. 6) Par la suite, elle affirme que, si les directeurs de la communication ne forment pas une population homogène au vu des critères de l'étude de l'UDA de 1988, ils ne sont cependant pas le produit d'une mode managériale, que, de surcroît, la centralisation de la fonction ne signifie pas sclérose de la communication et qu'enfin les ténors de la profession leur (se) voient de l'avenir.

Grandissant ainsi tous ceux qui ne peuvent rejoindre le club fermé des dircoms, l'étude autorise le port du titre par 2000 personnes (HEURTEBISE 1989, p. 45). Chacun peut ensuite disserter sur les vrais et les faux directeurs de communication mais le titre est répandu.

Ensuite, Elisabeth Azoulay reprend la typologie des structures de communication d'UDA pour la confronter à la définition d'Entreprises et médias. Elle isole, logiquement, la structure <<direction>>.

De cette confrontation ressortent deux critères supplémentaires par rapport aux trois évoqués supra : les directeurs devraient couvrir des services comportant plus de cinq personnes et disposer d'un budget égal ou supérieur à 10 millions de francs par an. Or, l'auteur de l'étude constate que tous les adhérents d'Entreprises et médias ne remplissent pas ces critères; il en irait de même pour des directeurs de communication connus (elle ne donne toutefois pas de nom) qui ne sont pas adhérents.

A ce compte, c'est la typologie de l'UDA qui se montre trop sélective. Par là, elle légitime que <<cette classification doit donc être considérée avec une certaine souplesse.>> (PROGRESS 1989, p. 30) ou qu'<<il peut y avoir des responsables d'équipes et de cellules dignes des grands dircoms !>> (HEURTEBISE 1989, p. 45) Ainsi, Entreprises et médias apparaît comme moins élitiste que de prime abord. Surtout, Elisabeth Azoulay ne mentionne pas que les trois critères de l'association ne sont pas posés comme une obligation dans l'enquête UDA.

Elle va donc négliger les critères de l'association et de l'UDA pour proposer une base commune permettant de gérer l'hétérogénéité des situations, car, <<face à une telle diversité, la définition du rôle que ces directions entendent jouer est un acte fondateur incontournable.>> (PROGRESS 1989, p. 31) Elisabeth Azoulay détaille alors une plate-

forme qui peut recueillir l'assentiment d'un large public de communicants, y compris issus du secteur des relations publiques. On y retrouve une part des positions et du vocabulaire des différents codes de déontologie du secteur des relations publiques. Elle se situe ainsi dans une démarche de compromis.

Pour elle, <<le directeur de la communication doit assurer l'ensemble de ces missions :
- Il représente l'entreprise et partage avec le PDG et la direction générale le rôle de porte-parole.
- Il développe les outils de communication qu'il met en oeuvre directement ou en accompagement des autres services.
- Il a une mission de veille et développe des outils scientifiques de mesure de l'image de l'entreprise.
- Il intervient de façon prépondérante dans la définition de la stratégie de l'entreprise en matière de communication.
- Enfin, il doit contribuer avec sa sensibilité propre, parmi les autres directeurs, à la réflexion stratégique de l'entreprise.>> (PROGRESS 1989, p. 31)

C'est cette définition qui permet à Elisabeth Azoulay de reprendre la partie de l'enquête UDA concernant la démographie, la mobilité, la formation... comme vraie pour les directeurs de communication (et non pour la totalité des responsables, comme dans l'enquête de base). Tous les responsables décrits dans l'enquête produite sous couvert de l'UDA se trouvent donc réunis dans la nouvelle expression : petits et grands professionnels sont ainsi contraints d'y trouver leur compte. Les auteurs du guide des Métiers de la communication (GIROT & AUBREE 1991) feront de même en donnant les résultats de cette enquête sous le titre <<Témoignage, la photo de famille des dircoms>>.

2.5. Dircom, l'évidence

Le titre <<dircom>> va s'imposer comme une évidence, s'appliquant au secteur privé et public (**2.5.1.**), reconnu par des organismes de formation (**2.5.2.**) et devenant, même si l'expression est refoulée, le concept central dans une modélisation proposée par une association de professionnels de relations publiques (**2.5.3.**).

2.5.1. Un néologisme sans frontière

Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers présentent l'originalité d'être les rares auteurs à s'être penchés explicitement sur la question des appellations et à en proposer de nouvelles. S'inscrivant néanmoins dans la logique de l'UDA, ils pensent que <<l'évolution des appellations et des organisations va le plus souvent de pair avec le dynamisme général

de l'entreprise et avec son importance.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 4) C'est ce qui expliquerait qu'en 1989, <<chaque matin ou presque la France se réveille avec un nouveau dircom !>> (DOUMIC 1989, p. 4) Toutefois à aucun moment, ils ne montrent en quoi la direction de la communication constituerait une rupture par rapport à d'anciennes conceptions ou pratiques. Ils se contentent de relever le passage, parfois cahotique, de la dénomination, <<service de presse>> ou <<relations extérieures>> à <<direction de la communication>>.

Parmi les obstacles à leur développement, établissant une fausse symétrie, ils distinguent le cas du service public, dans lequel le terme <<directeur>> est réglementé par la grille de la fonction publique et le cas du secteur privé : c'est alors le terme <<communication>> qui ferait problème, sans que l'on sache exactement pourquoi.

Dans l'une et l'autre situations, il n'est pas fait référence à des changements de modèles professionnels alors même que les auteurs rendent compte de <<la saga des dircom>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 4).

Cette étude contribue à faire circuler ce néologisme. Mais elle reprend l'expression <<directeur de communication>> sous une forme abrégée et scindée <<dir-com>>, donc aménagée par rapport à l'abréviation classique (L'Expression d'Entreprise avait déposé sa marque <<Dircom>> peu de temps auparavant, en 1987 et menaçait de poursuites toute utilisation de la marque à des fins commerciales; or cette étude est vendue). Le titre complet de l'étude est Dir-com, radiographie d'une profession, cependant, c'est <<dircom>> (et non <<dir-com>>) qui est utilisé pour le titre courant.

En tout état de cause, ce document, paru en juin 1989, est le premier à comporter l'expression <<dircom>> dans son titre, phonétiquement au moins. Par son mode particulier de gestion de l'appellation en tant que telle, le groupe Jean-François Doumic va, lui aussi, favoriser l'extension du titre par rapport aux possibilités restictives d'appropriation offertes par la définition d'Entreprises et médias. Certes, tel n'est pas l'objectif énoncé.

Dans le préambule méthodologique, les auteurs précisent ce que recouvre la profession, objet de leurs investigations : <<L'étude sur les directeurs et responsables de communication présentée dans les pages suivantes vise à déterminer les filières universitaires, les itinéraires professionnels et la mobilité des hommes et des femmes qui, en France, sont, à un titre ou à un autre, responsables de la communication de leur entreprise ou de leur administration. [...] Les professionnels dont le cursus est analysé sont ceux qui se consacrent à plein temps à la direction et à l'animation des activités de communication et de promotion de l'image de leur institution, publique ou privée, qu'ils aient ou non le titre de directeur.>> (DOUMIC &

BOINVILLIERS 1989, p. 1) L'intitulé choisi pour la présentation des résultats de l'enquête reprendrait donc une terminologie inadéquate par rapport à la population décrite, car trop restrictive.

D'autre part, à la différence des autres études, la nature marchande de l'activité est laissée dans l'ombre. En l'occurrence, <<dir-com>> fonctionne comme un terme générique et unifiant, dans la logique d'une alliance entre la nature civique et celle de l'opinion, quitte à montrer dans l'étude proprement dite que la profession de <<dir-com>> n'est pas plus homogène dans les trajectoires que dans les finalités.

En effet, dans la logique de la radiographie d'un millier de biographies issues du Guide de la communication et de la Lettre de la communication (deux publications du Groupe Jean-François Doumic), l'étude va permettre de découvrir le squelette de cet ensemble hétérogène. Ce faisant, Jean-François Doumic et sa collaboratrice estiment qu'ils participent à la vie même de la profession car <<avoir rendu cette information disponible est l'un des signes de la maturité de cette profession.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 3) Ainsi, pour eux, à l'évidence, il s'agit d'une profession. Il suffit aux auteurs de le déclarer pour qu'il en soit ainsi. Outre le fait de manifester son existence, l'étude prouverait donc aussi la maturité de la profession. Cette formule accrédite l'idée qu'il s'agit d'une nouveauté (<<la fonction de directeur de communication en entreprise est l'une des plus récentes, bien postérieure à celle du marketing>> DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 4), sortie, toutefois, des limbes de l'enfance.

L'enquête est donc bien un des maillons de la construction de la profession, au sens où elle rassemble des groupes séparés sous une même appellation. Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers en ont isolé trois principaux. Nous les présentons avant de préciser leur fonction :

1. Dircom : les directeurs de communication proprement dits sont ceux dont le titre comporte le mot <<directeur>>. En revanche, le mot <<communication>> peut être remplacé par <<information>>, <<relations extérieures>>, <<relations publiques>>, <<communication interne>>... 192 fiches sont retenues pour ce groupe. Sur la base de ce seul critère, <<dircom>> désigne donc un ensemble beaucoup plus vaste que celui définissable grâce aux critères d'Entreprises et médias ou de l'AFREP (au demeurant, ces associations ne sont jamais mentionnées dans le document). Notons que les auteurs signalent que <<dircom>> est un néologisme (DOUMIC 1989, p. 8), tout comme <<diresp>> et <<respcom>>; si les deux derniers termes sont des néologismes du Groupe Jean-François Doumic, nous avons vu que <<Dircom>> est une marque déposée. L'énumération entretient donc une légère confusion, tant l'invention du titre est convoitée dans cette période d'ascension.

2. Respcom : ce néologisme, qui ne connaît aucun succès, contractant <<responsable>> et <<communication>>, désigne des personnes ayant les mêmes caractéristiques que les dircoms mais sans le mot <<directeur>> dans leur titre. De l'avis des auteurs, <<cette distinction conduit à séparer de façon qui peut parfois paraître arbitraire des professionnels exerçant des fonctions en tout point analogues.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 2); cependant, ce sous-groupe serait doté, par rapport au précédent, de caractéristiques spécifiques. L'étude se fonde sur 405 fiches. L'Union des annonceurs avait introduit le terme de responsable dans le titre de son étude et les directeurs en étaient une partie seulement (rendue visible par le jeu des distinctions strictement organisationnelles).

3. Diresp : autre néologisme pour désigner les directeurs et les responsables réunis. En fait, cette expression est synonyme de <<dircom>> dans le langage courant des dirigeants de la communication d'entreprise (597 fiches).

A quoi servent ces distinctions ? L'étude contribue surtout à la diffusion du terme <<dircom>>, désignant une fraction du groupe des <<diresp>>. Or, dans le langage commun des professionnels et experts du champ, <<dircom>> englobe <<respcom>>. C'est donc la partie <<direction>> de l'expression qui est déterminante et valorisée, indépendamment des conditions d'exercice de la profession. Ces dernières formant le point nodal distinguant les dircoms dans la perspective de l'émergence d'une nouvelle profession, à côté de celles des relations publiques ou de la publicité. Cette impasse sur les critères définissant les <<grands>> dircoms, comme ceux d'Entreprises et médias, les rabaisse indirectement et permet l'appropriation du nom par le plus grand nombre. Ainsi, cette étude, <<la première à "radioscoper" en profondeur cette profession>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 3) entérine de fait qu'il suffit d'être appelé <<dircom>> pour l'être.

Le profil du groupe restreint n'est donc qu'un indicateur et non une norme. De toute façon, il est loin d'être foncièrement original; on y observe les grandes caractéristiques propres aux dirigeants de la communication : domination (et non hégémonie) masculine, prépondérance de la quarantaine, formations diverses de niveau élevé, présence plus forte dans les entreprises (banques et assurances en particulier), que dans les services publics...

Le goupe dircom est d'ailleurs celui qui connaît la plus fort taux de croissance, au détriment du modèle respcom. Malgré les distinctions subtiles traduites en néologismes, le mot gagnant est bien <<dircom>>. D'ailleurs, Stratégies (BERTRAND 1989) produira une étude sur les dircoms qui est, en fait, un décalque de celle de Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers (<<Dircom : généalogie d'une profession>>). Le magazine, reconnaissant la diversité des titres des professionnels, retient qu'<<ils ont été rassemblés sous le terme générique de dircom>> (BERTRAND 1989, p. 40).

2.5.2. Reconnaissance par la formation

Pour Sciences Com', école privée de troisième cycle formant des généralistes de la communication, la fonction communication se confond avec la profession de responsable ou directeur de communication (en référence au modèle dircom). En effet, à l'occasion du Top-Com 1990, cette école a réalisé, en association avec le Figaro Grandes Ecoles Universités et la Sofres, une enquête intitulée Communication d'entreprise, quels profils pour quelle fonction ? auprès de 200 directeurs et responsables de communication d'entreprises privées de 200 salariés et plus. L'objectif est de valider son modèle de formation qui se présente comme généraliste, de haut niveau, et devant répondre au <<phénomène d'institutionnalisation et de diversification de la fonction communication génér[ant] de nouveaux besoins de recrutement qui appellent eux-mêmes de nouveaux profils.>> (SCIENCES COM 1990, p. 3) Dans son bref compte rendu de l'étude, La Lettre de la communication (sept. 1990) du Groupe Jean-François Doumic ne s'embarrasse plus des distinctions faites dans sa propre enquête, estimant que le travail de Sciences Com' porte <<sur le profil idéal des futurs dircoms>>; ce faisant, l'auteur reconnaît aussi la dimension marchande, occultée dans l'étude menée par le Groupe.

Le sondage de l'école montre aussi que la communication, du point de vue des directeurs, s'inscrit dans une logique d'extension et non de cloisonnement ou de restriction du champ d'activités. Ainsi, les dircoms utilisent-ils des <<techniques de communication>> allant de la publicité aux relations publiques ou aux relations presse, en passant par le marketing direct ou le lobbying, sans que cela soulève la moindre question, d'ordre déontologique en particulier. D'autre part, l'enquête met en évidence l'implication des directeurs dans la communication interne (priorité pour 49% des personnes interrogées contre 39% pour l'externe).

Donc, plus il y a diversification des outils et des domaines d'intervention, plus la direction par un généraliste semble justifiée. Pour les auteurs : <<A l'appui de cette conception généraliste du métier, on peut citer trois arguments :

- d'abord, il est toujours plus facile de sous-traiter un besoin technique qu'un besoin stratégique,
- ensuite, on parle aujourd'hui beaucoup de communication globale qui permette d'assurer une cohérence vis-à-vis des différents publics ou des marques. Ce parti pris suppose des managers qu'ils aient une vision très large sur l'entreprise,
- enfin, comme le déclarait Patrice ALLAIN-DUPRE, conseil du Président de la Bourse des Valeurs de Paris, "plus la masse d'informations augmente et plus elle se complexifie. Les

directeurs de la communication sont condamnés à rester de bons généralistes" (enquête Entreprises & Médias - 1989)>> (SCIENCES COM 1990, p. 6).

Cet argumentaire vise à renforcer la position des directeurs de communication, stratèges et fonctionnels, par rapport aux différents spécialistes à rôle tactique et opérationnel, qui seront éventuellement engagés par les dircoms. L'appellation produit un effet de classement.

2.5.3. Pénétration dans le secteur des relations publiques

Cette prégnance du modèle se retrouve au sein même d'une étude de l'AFREP. On mesure ainsi la diffusion si ce n'est du nom, au moins du concept, en milieu réputé <<hostile>>.

En effet, à l'occasion de son Assemblée générale de 1990, l'Association française des relations publiques a commandé une étude sur Les carrières des professionnels de la communication (AFREP 1990) à l'agence Multicontact. Son directeur, Emmanuel Mignot, est membre actif de l'AFREP (il est président de l'association régionale de Bourgogne). En effet, l'AFREP souhaite disposer d'une étude de référence afin <<de faire le point sur les professions qu'elle représente.>> (AFREP 1990, p. 2; c'est nous qui soulignons) Il ne s'agit donc pas d'un travail sur ses seuls adhérents. A priori, l'association ne se satisfait pas des études sur les directeurs ou responsables de communication publiées dans les années passées (elle les passe d'ailleurs sous silence dans la synthèse de l'enquête).

A côté des contributions de partenaires du secteur, elle ressent le manque d'un <<regard des professionnels eux-mêmes>>, non ceux travaillant en cabinet, mais bien ceux qui sont <<intégrés>> (AFREP 1990, p. 2). Mais, ni le titre de <<conseiller en relations publiques>>, ni celui de <<dircom>> n'apparaissent en couverture. Comme pour les sigles ou les productions de l'Union des attachés de presse professionnels de la communication (UNAPC), ou du Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication (SNPIC), c'est l'expression générique <<professionnels de la communication>> qui est mise en avant. Certes, elle est une constante dans le secteur des relations publiques, mais elle réapparaît au moment où, du point de vue de certains responsables du secteur des relations publiques, des amateurs investiraient le champ. A tout le moins, l'expression révèle aussi un danger de déprofessionnalisation, lié à la montée du modèle dircom.

Toutefois, ce sont les annuaires de ces associations qui ont été utilisés pour établir l'échantillon des personnes interrogées et, en l'occurrence, la majorité des professionnels, soit 51%, portent le titre de <<Dir Com ou de Responsable de la Communication. 21% sont "Chargés de la Communication", les autres titres n'étant représentés qu'à moins de 7%.>> (AFREP 1990, p. 9)

Les titres font donc l'objet d'un traitement spécifique. En effet, les auteurs constatent qu'ils sont hétérogènes et <<qu'ils recouvrent des fonctions très différentes.>> (AFREP 1990, p. 9) Si l'expression <<dircom>> n'est pas celle qui va servir de drapeau fédérateur, elle va néanmoins occuper une place de choix dans les distinctions posées à l'intérieur du champ. Les auteurs semblent partagés entre un désir d'utiliser une expression commode et valorisante, et celui de ne pas lui faire la part trop belle, puisqu'elle marque la fin d'un modèle en référence aux relations publiques. Ils déploient donc une stratégie pour gérer ces pôles antagonistes.

Comme s'ils ne reconnaissaient pas la formule, ou par prudence devant les revendications d'exclusivité de l'Expression d'Entreprise, les auteurs n'écrivent jamais <<dircom>> mais toujours <<Dir Com>>, à l'instar du titre de l'étude de Jean-François Doumic. De plus, ils font des distinctions entre, d'une part, les <<directeurs>>, <<responsables>> et <<chargés de...>> et, d'autre part, entre <<communication>>, <<relations extérieures>>, <<relations publiques>>, <<information...>> Ce qui permet d'arriver à une typologie de 12 titres possibles. En conséquence dircom n'est qu'une appellation possible sur 12...

Cependant, le tableau <<Quel est votre titre ?>> montre que les titres dominants sont ceux comportant le mot <<communication>> associé à <<responsable>>, puis <<directeur>> (cf. annexe 7.1.). Il est donc d'autant plus surprenant que ces termes ne se retrouvent pas dans le titre de l'étude. Cette dissimulation traduit une certaine gêne.

En effet, alors même que l'AFREP a longtemps combattu le cumul des relations publiques et de la publicité, au point d'en faire un des signes distinctifs de la profession, les résultats et les commentaires attestent d'une liaison effective, ou possible, entre ces domaines, sans qu'aucun commentaire négatif ne soit porté sur cette situation.

Ainsi, un tableau croisant domaines de compétences, répartition hommes/femmes, et tranches d'âge, montre qu'en des proportions, certes faibles par rapport à la communication interne ou aux relations presse, mais significatives, la publicité n'est pas exclue du champ (cf. annexe 7.3.).

Par ailleurs, dans les commentaires relatifs à l'évolution de carrière, il apparaît que le professionnel <<est souvent au sommet de la hiérarchie dans la fonction communication, et [qu'] il apprécie son métier et ne souhaite pas en changer. Lorsque tel est pourtant le cas, il vise la Direction générale, le cumul pub-communication ou le marketing proche de la formation générale de nombre d'entre eux.>> (AFREP 1990, p. 13; c'est nous qui soulignons)

De fait, c'est bien le modèle du dircom proche de celui d'Entreprises et médias qui devient la référence. De plus, dans certains passages de l'étude, <<professionnels de la communication>> et <<Dir Com>> sont des définitions interchangeables; par exemple, les auteurs concluent : <<Il semble que lorsque l'on souhaite s'orienter vers une carrière de

professionnel de la communication, le secteur importe peu [...]. En clair, être Dir Com dans le public ou dans le privé, cela comporte le même côté stress, perfectionnisme, goût pour les relations.>> (AFREP 1990, p. 28; c'est nous qui soulignons)

Pourtant, le modèle dircom n'est pas nommé comme tel dans la typologie proposée à la fin de l'étude. En effet, les auteurs dégagent quatre <<familles>> (AFREP 1990, p. 32) ou <<courants>> (cf. annnexe 7.2) dans le monde des professionnels. La typologie est présentée avec beaucoup de prudence pour des raisons méthodologiques : <<Les résultats qui sont illustrés sous forme de zones positionnées par rapport à deux axes orthogonaux, font apparaître des données qui peuvent surprendre les non-initiés. En effet, ne sont présents que les groupes dont les comportements sont homogènes et donc décelables. Ce qui signifie que l'on peut très bien ne se reconnaître dans aucun descriptif, ne se sentir appartenir à aucune des familles décrites. En fait, s'agissant de données moyennes, très peu de personnes auront le sentiment d'être décrites elles-mêmes.>> (AFREP 1990, p. 32) Cette prudence est d'autant plus de mise que, sous couvert d'objectivité liée à l'analyse factorielle, la typologie révèle l'existence de grands (<<les éminences grises>>) et de petits professionnels (<<les fourmis>>), de modèles innovants (<<les new waves>>) et anciens (<<les ordonnances>>).

Autrement dit, deux familles tirent du côté des relations publiques au sens classique, deux autres du côté du modèle dircom. La distribution se fait selon deux axes orthogonaux :
- axe 1 : utilité vs stratégie,
- axe 2 : "on bétonne" vs "on bouge".

Il est hautement probable qu'une majorité de lecteurs préférera se reconnaître dans le courant des <<stratèges qui bougent>> plutôt que dans celui des <<fourmis qui bétonnent>>. Les extraits des différents portraits sont révélateurs à cet égard. Sans être dévalorisants, ils orientent l'appréciation :

- Les <<fourmis>> ressemblent à des attachées de presse : <<Elles ont pour fonction d'optimiser les retombées médiatiques des actions de leurs organismes. Ce sont les chevilles ouvrières de ces actions, veillant au moindre détail.>> (AFREP 1990, p. 33) De formation littéraire, jeunes, elles ont les salaires les plus bas. Ce sont les besogneuses, en bas de l'échelle.

- Les <<ordonnances>> ou les <<intendances>> (AFREP 1990, p. 36) : ces qualificatifs rappellent discrètement qu'à l'origine certains agents de relations publiques étaient liés à l'activité militaire; ce sont <<des anciens de la communication, qu'ils pratiquent avec classicisme, dans un univers qui ne demande que çà. Ils assurent la communication interne

comme la communication externe. Ils ne jouent pas plus les utilités que les stratèges.>> (AFREP 1990, p. 36) Du point de vue des auteurs, ce sous-groupe ne semble guère prometteur.

- Les <<news waves>> sont évidemment jeunes et issus des filières gestion et marketing. En nette rupture par rapport à la culture professionnelle de leurs prédécesseurs, <<ils pratiquent avec bonheur une communication hybride, faite de pub et de communication d'entreprise. [...] Ils sont, en tous points, à la croisée des chemins : pour eux cette situation constitue un moyen efficace de trouver leur place dans un milieu où la promotion interne devient hypothétique.>> (AFREP 1990, p. 34) Notons que la figure <<Les courants de la communication 90'>> ne reprend pas l'exercice de la publicité, alors même qu'il s'agit d'un trait distinctif essentiel du groupe : <<Ils ont régulièrement la charge de la publicité produits lorsque ceux-ci interviennent pour mettre l'entreprise en scène.>> (AFREP 1990, p. 34)

- Les éminences grises ressemblent à s'y méprendre aux dircoms (la même expression sera d'ailleurs utilisée par Patrick Fauconnier dans un article du Nouvel Observateur consacré aux dircoms - FAUCONNIER 1990) : <<Ce sont les stratèges de la communication d'entreprise>> et ce sont les mieux payés. Elite de la profession, <<ils sont en pleine possession de leurs moyens. Ces moyens [sic] sont de l'ordre de 300 à 400. 000 F par an.>> (AFREP 1990, p. 35) Les <<éminences grises>> sont des stratèges, si leur position est enviable, leur statut et ses avantages le sont également.

En fait, les news waves et les éminences grises recouvrent le groupe des dircoms réels et potentiels. Dans le cadre de l'Association française des relations publiques, la reconnaissance de la prééminence de ce modèle est problématique; toutefois, même euphémisée, elle est effective. Ce modèle exerce donc une force d'attraction.

D'ailleurs, Multicontact, l'agence ayant réalisé l'enquête, en avait effectué une autre dans les semaines précédentes pour le compte du magazine Médias (MEDIAS déc. 1990). Elle y est publiée sous le titre <<Huitième portrait-robot Multicontact : le responsable communication en entreprise>>. Or, nous avons eu accès à l'original, titré : <<Le responsable relations publiques>>. Le changement de titre est significatif de la volonté de se démarquer de l'ancienne appellation. Non seulement les <<responsables relations publiques>> deviennent des <<responsables communication>> mais le chapeau de l'article précise : <<On les appelle aujourd'hui "dircoms", mais leur titre officiel (encore en vigueur dans nombre d'entreprises) reste <<responsable des relations publiques.>> (MEDIAS déc. 1990) <<Dircom>> est considéré comme un nom commun sans que, dans l'article, il soit précisé si la profession a changé en profondeur ou non.

Ici encore, <<dircom>> est, malgré tout, le mot qui s'impose.

3. LA COMPETENCE A QUEL TITRE ?

Toutes les enquêtes renseignent sur les caractéristiques démographiques de la population considérée; l'exploitation de ces données est rapide dans la plupart des articles les reprenant. En fait, elles permettent de circonscrire les conditions requises pour accéder à la profession (présélection) et peuvent faciliter une stabilisation.

Sous un apparent nivellement statistique et une proximité des résultats d'une enquête à l'autre, on peut néanmoins lire le travail de promotion des modèles dans les commentaires de certains items. C'est le cas par exemple pour celui consacré à la répartition par sexe (**3.1.**) où l'on observe une valorisation de la féminisation de l'activité dans le cadre du modèle dircom. Celui de l'âge (**3.2.**) est utilisé aussi pour montrer qu'il s'agit d'une fonction de direction. En ce qui concerne la formation (**3.3.**), c'est l'élévation du niveau d'études qui est mise en relief.

Ce sont autant d'arguments communs aux modèles en présence. Mais on décèle aussi une concurrence entre eux. Elle est particulièrement forte dans les items consacrés à la formation. Ce point est important dans l'émergence et la reproduction d'une profession; s'y jouent la construction des compétences mais aussi l'acquisition d'un capital symbolique donnant accès aux positions élevées du groupe, voire de l'entreprise.

Les clivages entre lieux et types de formation engagent aussi des conceptions différentes de la direction de communication, avec des options permettant ou non un passage vers d'autres fonctions dirigeantes. On retrouve d'ailleurs cette tension dans l'étude des cursus professionnels (**3.4.**).

3.1. Sexe : la question de la féminisation

Aux yeux de nombreux observateurs, les professions de communication seraient essentiellement féminines. Il en va ainsi pour une des études de l'agence Multicontact (1990). En revanche, pour Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers, il s'agit plutôt d'une idée reçue (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 9). Les femmes occupent donc une position contreversée dans ce monde professionnel et font l'objet d'une attention particulière dans certaines enquêtes.

On peut avancer que cette attention est renforcée avec la montée du modèle du directeur de communication. Il est vrai que deux études majeures ont été réalisées par des femmes : Elisabeth Azoulay (PROGRESS 1989) et Frédérique Boinvilliers (en collaboration avec Jean-François Doumic; DOUMIC & BOINVILLIERS 1989).

De son côté, en 1990, l'agence Multicontact (Odile Berger et Emmanuel Mignot) a produit deux enquêtes liées à une problématique d'articulation des relations publiques et des professionnels de la communication comportant de nombreuses remarques sur les distinctions par sexe.

Cependant, la qualité des auteurs n'explique pas tout. Sur une période d'une dizaine d'années, on peut distinguer un double mouvement : quand l'enquête est davantage liée aux relations publiques ou au titre de <<professionnel>> ou <<responsable>>, l'intérêt pour une étude de la place spécifique des femmes est restreint (**3.1.1.**). Après l'installation du modèle dircom, l'intérêt est plus fort, mais elles ne sont pas valorisées.

Inversement, dans les études participant plus précisément au développement du modèle dircom, les femmes sont mises en valeur. Dès qu'il y a réintroduction d'une distinction, comme par exemple celle de <<respcom>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989), la situation est moins favorable quantitativement, il s'ensuit une promotion des femmes par la prise en compte de cas individuels (**3.1.2.**).

Cette opposition recoupe en fait deux modélisations professionnelles mettant en jeu des luttes de classement, sur un fond commun à l'ensemble des emplois des sociétés occidentales; ceux qui sont féminisés sont, globalement, moins bien considérés. Les relations publiques, voulant se démarquer de l'image <<cocktail-petits fours>>, tendent à montrer que la profession est en fait un métier d'hommes.

Toutefois, la présence importante des femmes ne doit pas nuire à la grandeur du groupe. En découle un travail d'argumentation de la compétence des femmes à occuper des postes à responsabilité. Il y a donc une légitimation de la féminisation, en mobilisant, notamment, des caractéristiques domestiques (**3.1.3.**).

3.1.1. Les professionnelles au bas du tableau

Dans son enquête de 1978 sur les professionnels de la communication, le Syndicat national des professionnels de la communication (SNPIC) constate, sur un mode se voulant objectif, un certain nombre de différences relatives à l'âge, au statut, aux responsabilités, aux salaires et à la formation. Pour chacun de ces cas, la situation des femmes est moins enviable que celle de leurs collègues masculins, à une exception près.

La majorité des professionnels occupe un statut de cadre (87%) et certaines femmes sont dans ce cas. Elles sont globalement minoritaires mais, dans le groupe des moins de trente ans, elles sont majoritaires, signe d'une relative féminisation potentielle du secteur. En matière de responsabilités, elles couvrent surtout le domaine des relations avec la presse

(attaché de presse est un métier essentiellement féminin) ou des domaines plus techniques comme l'édition, la documentation ou l'organisation d'expositions. Elles n'ont donc pas de responsabilité stratégique et appartiennent à la catégorie des <<petits>> professionnels.

Inversement, dans la catégorie des cadres supérieurs, la proportion de femmes diminue nettement (18%). En conséquence, mais, selon les auteurs, en harmonie avec une constante de la société française, elles obtiennent des salaires plus bas que leurs homologues masculins.

Pourtant, d'après le Syndicat, sur un point, elles bénéficient d'un avantage net par rapport aux hommes, celui de la formation. En effet, elles ont plus nombreuses à avoir suivi des formations supérieures (85% contre 73%), en particulier dans les filières littéraires et artistiques (46%). Dans le secteur plus précis des formations à la communication (en l'occurrence synonymes de relations publiques ou de journalisme), elles bénéficient aussi d'un avantage (23% contre 12%). En fait, plus précisément, elles ont un cursus relations publiques (47%) plus que journalisme (12%). Ceci relativise la portée du constat.

Le Syndicat enregistre donc ces différences, mais ne s'engage pas dans une revendication concernant spécifiquement les femmes. Il milite pour une promotion globale de la fonction de responsable de la communication, en référence au modèle des relations publiques dans lequel les femmes sont nombreuses et peu valorisées.

L'étude de l'Union des annonceurs de 1988 Responsables de communication qui êtes-vous ? aborde cette question, mais de façon marginale. Dans la rubrique <<Etat-civil>> les auteurs relèvent que <<le profil du responsable de la communication se caractérise par son caractère masculin (malgré une nette présence féminine)>> (UDA 1988, p. 19), c'est-à-dire 30%. Y figure une seconde allusion dans le prolongement des remarques du SNPIC pour signaler que les femmes sont plus nombreuses dans les <<cellules>>, structure la plus importante quantitativement mais disposant de pouvoirs restreints, que dans les <<directions>>. Ceci confirme la place de <<petits>> dans la profession; d'ailleurs, le (la ?) responsable <<attache moins d'importance à la rigueur que ses collègues des autres types, mais plus à la curiosité et à l'adaptabilité, comme l'expliquent son passé professionnel et sa formation "sur le tas".>> (UDA 1989, p. 64)

3.1.2. Femmes dircoms : le grandissement

Net changement d'orientation avec l'étude menée par Elisabeth Azoulay (elle-même ancienne directrice de communication du Groupe Pargest). Elle reprend la typologie des structures de l'UDA en soulignant que <<les femmes s'y trouvent en nombre>> (PROGRESS 1989, p. 29) mais surtout, elle commente la proportion de 30% de femmes parmi ceux qui sont devenus, par changement d'appellation, des directeurs.

En effet, significativement, elle titre la section de son rapport <<Une féminisation supérieure à celle des autres fonctions de direction>> (PROGRESS 1989, p. 35). A l'appui de sa thèse, elle présente les chiffres concernant les autres directions (toutefois, elle ne cite pas ses sources) : 87% d'hommes et 13% de femmes. Pour elle, il s'agit donc de la direction comportant le plus de femmes. Elle fournit quelques explications.

Tout d'abord celles qui seraient inhérentes à la communication en tant que telle, et c'est presque une tautologie : la féminisation du secteur (en particulier celui des attachés de presse et de la publicité). D'autre part, ce poste serait un des seuls à permettre aux femmes d'accéder aux grandes instances dirigeantes des entreprises, en particulier dans le secteur industriel.

De ces explications, on ne doit pas induire que cette direction est moins importante que les autres, ni que la compétence requise y est moindre. Elle va donc argumenter en s'appuyant sur la nature inspirée et domestique de la compétence pour rendre celle-ci incontestable.

Elle rapporte des propos de directeurs estimant que les femmes disposeraient des qualités pour occuper la fonction : <<Intuition, séduction et capacité à reformuler>>. Elisabeth Azoulay met cependant en doute l'exclusivité de ces capacités. Elle rend compte d'explications plus <<cyniques>>, liées à des aspects socio-économiques, avancées notamment par des directrices : <<Elles sont moins exigeantes en terme de salaires, de titres, de prérogatives et de pouvoirs.>> (PROGRESS 1989, p. 36).

La <<radiographie>> des <<dir-coms>> de Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers est plus nuancée que celle de Progress. Sans nier la place des femmes dans la profession, elle ne les grandit pas avec les mêmes procédés. Si les auteurs se situent dans le prolongement des chiffres de l'UDA pour le partage global hommes/femmes, ils donnent un autre éclairage de la situation en introduisant des distinctions entre <<respcom>> et <<dir-com>>.

Dans la catégorie des directeurs, les femmes représentent 14% en province et 26% à Paris, soit une moyenne de 20%. Dans la catégorie des responsables, elles représentent 23% en province et 51% à Paris, soit une moyenne de 37%. Les auteurs remarquent néanmoins que les femmes sont à parité avec les hommes dans les filiales de grands groupes de la région parisienne.

Ils notent un écart entre hommes et femmes en défaveur de ces dernières, en matière de diplômes (cf. annexe 4.1.). Mais ici aussi, ils nuancent l'interprétation des résultats par une argumentation de nature domestique. L'infériorité féminine est <<question d'enfants... et de chach>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 21). Nous avons d'ailleurs constaté à plusieurs reprises, lors d'entretiens, que certains dircoms (hommes) s'attribuaient des diplômes qu'ils ne possédaient pas ou entretenaient un certain flou (DEA ou DESS qui

devient un doctorat...). Pour Frédérique Boinvilliers et Jean-François Doumic, il s'agit d'un des éléments d'explication de la forte présence des femmes aux postes de responsables et non de directeurs. Ils précisent au demeurant qu'il peut s'agir de <<positions importantes>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 31) comme celles occupées par exemple par d'anciennes <<éfapiennes>> qui ont débuté comme assistantes. Respcom est alors un dépassement du modèle de l'attachée de presse.

Dans cette logique de grandissement, le bilan de 1989 accréditerait l'idée que de plus en plus nombreuses sont les femmes qui accèdent aux postes de directeur dans les grandes entreprises. Quelques exemples nominatifs sont donnés à l'appui, mais pas de chiffres significatifs. D'une façon générale, l'étude est illustrée de nombreux cas personnels, souvent pour souligner la qualité de la fonction. Ainsi, sont citées Elizabeth Ardaillon, dircom de Saint-Gobain puis de Hachette, Françoise Monard, dircom de PSA, Chantal Nedjib, responsable de la communication du CCF, Florence Sabourin, responsable de la communication de l'AFNOR, Florence Terray, dircom de Bayard Presse.

Les auteurs ne manquent pas de mentionner les passages dans des cabinets ministériels, voire à l'Elysée. L'étude <<Dir-Com>> met ainsi les femmes en valeur par les mini-biographies, quelle que soit leur place dans la typologie.

Cette tendance se retrouve dans l'une des productions de l'agence Multicontact à destination du mensuel Médias (1990). Elle est fondée sur l'opposition entre hommes et femmes dans le cadre d'un <<portrait-robot>> mettant sur le même plan, dans une démarche de promotion générale, responsable de communication, dircom et responsable des relations publiques.

D'après le sondage, elles sont majoritaires dans la profession (54%), chiffre proche de celui des respcoms de région parisienne dans l'étude du Groupe Jean-François Doumic. Pour Multicontact, malgré les difficultés, <<ce métier est fait pour elle>> (les hommes l'ont choisi pour son aspect <<original>>). Le plus faible niveau d'études est compensé par une <<expérience plus avancée car elle a intégré plus tôt le monde du travail.>> (MEDIAS déc. 1990) De plus, l'intertitre de l'article signale qu'<<en moyenne, la femme est mieux payée que l'homme>> (326. 000 F contre 340.000 F) et seulement 19% d'entre elles s'estiment insuffisamment payées (contre 46% d'hommes).

Le détail de l'étude donne souvent l'avantage aux femmes sur des aspects rarement abordés dans ce type de production. Par exemple, elle est mieux organisée que lui, car elle assure les contraintes professionnelles et familiales. Pour preuve, d'après les enquêteurs, une gestion plus rigoureuses des agendas, une capacité à organiser davantage de déjeuners, et une moindre propension à la réunionite.

Pour les loisirs, elle semble plus active (elle pratique davantage la natation, le tennis, le ski, l'équitation); elle apparaît comme plus <<intello>> puisqu'elle lit davantage de news, et en particulier Le Nouvel Observateur; pour les quotidiens, elle préfère Le Monde au Figaro.

Dans l'étude de base ayant servi à la confection de l'article, les commentaires présentaient les différences sur le plan professionnel comme le résultat de l'exercice de fonctions différentes, sans précision complémentaire. Cet aspect disparaît totalement dans Médias, au profit d'une homogénéisation de la profession et d'une relative supériorité féminine.

3.1.3. L'envers de la médaille

Dans une autre étude, cette fois pour l'AFREP, Multicontact détaille les différences de carrière femmes/hommes, mais en s'entourant de précautions méthodologiques (ce qui n'est pas le cas pour d'autres sections du rapport) : <<Nous attirons votre attention sur le fait que tous les chiffres que nous indiquons sont des données moyennes ou majoritaires, et donc ne retranscrivent pas la diversité des situations individuelles. C'est d'ailleurs semble-t-il une des données fondamentales de la profession : une extrême diversité, à tous les niveaux. [...] nous avons eu à mettre en relief tel ou tel fait marquant, étant entendu que notre regard ne peut être réellement plus neutre qu'aucun autre.>> (AFREP 1990, p. 18) Ces précautions montrent bien que cette question est importante dans la (re)construction de l'identité d'un groupe qui a perdu ses repères traditionnels.

Les remarques sont ordonnées autour de trois pôles : les profils, les structures, l'évolution.

1. Profil : outre les habituelles considérations sur la formation et le parcours professionnel, l'enquête conclut que les femmes sont moins nombreuses à porter le titre de <<dircom>> ou de <<responsable de communication>> ce qui veut dire qu'elles sont moins souvent rattachées au plus haut niveau de l'entreprise et ont un rôle moins stratégique (les auteurs ne commentent pas le fait qu'aucune femme ne soit directrice des relations publiques ou des services d'information; ceci reposerait éventuellement la question de leur échantillonnage ou de l'exploitation des résultats, car des contradictions apparaissent entre différents tableaux; cf. le préambule méthodologique évoqué supra). D'autre part, elles ont davantage en charge les relations presse. En cas de poste plus large, leurs attributions sont cependant moins vastes que celles des hommes, si ce n'est dans des entreprises plus petites.

Ces caractéristiques expliquent que, dans la typologie finale des professionnels de la communication qui a été utilisée dans l'analyse des appellations, les femmes se retrouvent majoritairement dans la catégorie des <<fourmis>> (les auteurs ne mentionnent pas la présence d'hommes; leur absence semble pourtant improbable). Elles sont à égalité dans la catégorie intermédiaire des <<news waves>>, intégrant la publicité produit. On les retrouve plus rarement dans les <<intendances>> regroupant les professionnels de la génération

précédente, en milieu principalement industriel. Enfin, elles sont minoritaires chez les grands de la profession, <<les éminences grises>> qui <<sont les stratèges de la communication d'entreprise>> (AFREP 1990, p. 35), autrement dit les dircoms.

Les salaires sont globalement moins élevés que dans l'enquête réalisée quelques mois auparavant et, de toute façon, ce sont les hommes qui sont en moyenne légèrement mieux payés : 283. 000 F contre 246. 000 F. Mais une investigation plus poussée révèle que les écarts sont plus importants : 57% des femmes ont des salaires inférieurs à 200. 000 F, et 57% des hommes ont des salaires compris entre 200 et 400. 000 F. A partir de 300. 000 F, restent 8,5% de femmes contre 31% d'hommes.

2. Structure : le monde industriel accueille moins de femmes que d'hommes (24% contre 35%); en revanche, la situation est plus favorable dans les services (38% et 45%). En province, les femmes sont majoritaires dans les plus petites villes : les structures et les lieux sont moins nobles.

3. Evolution : compte tenu de leur position, les femmes estiment avoir encore de l'avenir dans le secteur de la communication (66% contre 40% pour les hommes) mais plus de difficultés si elles voulaient changer. Ceci, outre un niveau d'étude inférieur à celui des hommes, explique qu'elles soient davantage preneurs de formation continue (64% contre 58%). D'une façon générale, elles sont plus réservées sur les changements (que ce soit en termes de structure ou de lieu d'implantation).

D'une façon générale, même si l'enquête consacre une rubrique spécifique à la comparaison des situations entre hommes et femmes, celles-ci sont moins valorisées que dans l'étude précédente. Elles demeurent davantage dans l'univers des relations publiques. Les auteurs relèvent d'ailleurs que 27% des femmes ont obtenu leur poste par... relations, alors que les hommes l'ont plutôt obtenu par promotion interne.

Le traitement de la question par la même agence est finalement contrasté. Pour un journal vivant de la communication, avec de surcroît un lectorat féminin a priori plus consommateur de news, le portrait est nettement valorisant et s'inscrit dans la logique de la promotion du modèle dircom. En revanche, l'étude pour une association professionnelle sur la défensive par rapport à ce modèle, présente un tableau moins brillant, voire franchement contradictoire sur certains points, comme par exemple le salaire. Sans pouvoir en donner véritablement une explication, un directeur de communication, membre de l'AFREP, nous confiait qu'il souhaitait actuellement embaucher davantage d'hommes que de femmes.

Pour un organisme ayant du mal à négocier le virage de la direction de la communication, la masculinisation est peut-être un moyen de ne plus se voir accoler la sempiternelle image

des <<cocktails, petits fours>>. En tout cas, si la revendication d'une meilleure prise en compte du travail de ces professionnels est exprimée dans l'enquête pour Médias, on ne trouve pas trace d'un engagement pour réduire les écarts entre professionnels hommes et femmes dans le document de l'AFREP. Conduite semblable à celle du SNPIC en 1978.

L'attitude à l'égard des femmes est donc emblématique du rapport au modèle professionnel des directeurs de communication (on retrouve par exemple cette valorisation des femmes dircoms, y compris sur le plan physique, dans des comptes rendus du Top-Com ou dans le Best of Dircom).

3.2. Age : profession jeune, profession de jeunes ?

Les données sur l'âge sont classiques dans les enquêtes relatives à tout groupe socio-professionnel. Pour le groupe qui nous occupe, les informations spécifiques sont peu nombreuses. Cependant, l'âge est assez souvent utilisé comme une variable croisée avec des données sur la formation, le sexe, le type de responsabilités ou de structures.

Lorsqu'il fait l'objet de commentaires, c'est souvent pour souligner la jeunesse du groupe, qualification gratifiante, participant de sa promotion (**3.2.1.**). Jeunesse, c'est une constante dans les enquêtes, veut dire quarantaine. A priori, rien de très saillant. En fait, indirectement, la mise en évidence de la quarantaine légitime les modes d'entrée dans la profession, moins sur titre que sur le capital d'expérience (**3.2.2.**). Enfin, l'âge est un indicateur des états élevés de la profession (**3.2.3.**).

3.2.1. Effets de génération

Dans le cadre d'une étude marquée par une représentation de la profession fondée sur des critères d'entrée formalisés (dont une durée d'exercice), le Syndicat national des professionnels de la communication insiste avant tout sur ce qu'il appelle des effets de <<générations>> (SNPIC 1978), aboutissant à trois catégories <<distinctes>>. Outre le croisement avec d'autres caractéristiques démographiques, les commentaires mettent en évidence un rapport particulier à la forme professionnelle :

- Les plus de quarante ans (54%) <<tiennent le "haut du pavé">>. Ils sont présentés comme les créateurs de la <<fonction>>, largement autodidactes, risquant d'être dépassés en communication en raison de leurs importantes responsabilités ne leur permettant pas d'assurer un indispensable <<recyclage permanent>> (SNPIC 1978). Ce sont donc de grands professionnels mais ils n'incarnent pas l'avenir.

- A l'opposé de ces vétérans, les moins de trente ans (16%) représentent les petits professionnels. En fait, une majorité de petites professionnelles, <<le plus souvent confinées dans des tâches qu'elles estiment subalternes [...]. "Bâton de maréchal" : la fonction d'attachée de presse.>> (SNPIC 1978, p. 6) Elles ne semblent donc pas pouvoir progresser.

- A mi-chemin de ces deux classes d'âge, les 30/40 ans (30%) formant <<une catégorie intermédiaire ambitieuse>> (SNPIC 1978, p. 6). Pour les auteurs, en 1978, cet ensemble est le produit du développement de l'enseignement des relations publiques après 1968 (c'est-à-dire, d'après eux, une formation supérieure complétée par une formation à la communication). Ce sont eux qui inspirent au Syndicat sa ligne de conduite, sous la forme d'actions urgentes à mener. Une partie conduira à la redéfinition du modèle de responsable de la communication sous la forme dircom en privilégiant deux axes.

Le premier axe consiste en <<une indispensable revalorisation de la profession à l'égard des chefs d'entreprise et de l'opinion, trop souvent enclins, à partir de pratiques marginales, à assimiler toute la profession à l'exercice mondain des "relations-coktail et des petits fours publics".>> (SNPIC 1978, p. 7) Ces pratiques n'apparaissent cependant pas de façon quantifiée dans l'enquête proprement dite.

Deuxième axe, <<une meilleure insertion des professionnels de la Communication dans leurs entreprises au même niveau de responsabilités que les autres fonctions majeures.>> (SNPIC 1978, p. 7) La volonté de grandissement est nette. Pour ce faire, le SNPIC propose une action de type institutionnel : en l'occurrence, <<un statut précis du responsable de la Communication, reconnu et accepté dans les Conventions Collectives qui sont, dans leur très grande majorité, muettes sur ce point.>> (SNPIC 1978, p. 7)

Selon cette typologie, les classes d'âge dénotent des oppositions. Sachant que le pourcentage le plus important de l'échantillon est constitué de la tranche 30/50 ans (67%), le constat que la majorité des professionnels souffre d'une mauvaise image de marque éclaire l'attitude de la tranche des 30/40.

Sous cet angle, l'âge est lié à une transformation en profondeur de la définition de l'exercice professionnel que l'étude du SNPIC ne mentionne pas, alors qu'elle est déjà à l'oeuvre. Ceux qui sont présentés comme des pionniers, la première génération du modèle dircom, appartiennent, en effet, à cette tranche d'âge.

3.2.2. Jeunesse relative

Dix ans plus tard, l'étude de l'Union des annonceurs dressant le portrait des responsables de communication indique que 69% d'entre eux ont moins de 45 ans. La tranche des 35/44 ans représentant à elle seule 49%, soit le contingent le plus important.

Le seul commentaire porte sur la <<jeunesse>> du groupe. Entre les deux études, la profession a gagné en visibilité et se présente comme nouvelle. Le glissement entre la jeunesse de la profession et celle des professionnels est d'ailleurs fréquent, et s'inscrit dans un certain refoulement des origines <<relations publiques>>.

Sur cette question, Elisabeth Azoulay (PROGRESS 1989) se démarque de l'enquête de l'UDA. Si, suivant sa méthode, elle transfère sans discussion les caractéristiques des responsables aux directeurs, ici, elle introduit un bémol.

Tout d'abord, elle ne retient que le chiffre des 49% appartenant à la tranche des 35/44 ans, pour signaler que <<pour les directeurs des grands groupes, un glissement s'effectue en faveur des 45-50 ans>>. Du coup, sans quantification précise, elle marque la différence entre petits dircoms et membres fondateurs ou influents d'Entreprises et médias, se situant dans cette tranche d'âge (Patrice Allain-Dupré, André Azoulay, Nicole Cranois, Jean-Claude Hallé, Jean-Pierre Labro, François Labadens, André de Marco, Françoise Monard...).

En effet, à trop insister sur la jeunesse, on pourrait accréditer que c'est un poste, certes de dirigeant, mais convenant aux débutants de peu d'expérience. Or, l'objectif de cette étude est aussi de construire la grandeur de la profession. Cette préoccupation apparaît nettement dans la rubrique spécifique <<âge des directeurs de la communication>>; le principal commentaire d'Elisabeth Azoulay consiste à énoncer qu'<<en fait l'âge est assez peu significatif et [qu']il ne faut pas confondre la jeunesse de la fonction avec celle des directeurs, car c'est précisément autour de quarante ans que l'ensemble des directeurs accèdent à leurs responsabilités et les chiffres sont très comparables pour un directeur financier ou un directeur du marketing.>> (PROGRESS 1989, p. 36) Ce faisant, Elisabeth Azoulay met l'accent sur la normalité de cette fonction de direction.

Toujours dans leur logique de distinction, le critère d'âge est repris par Frédérique Boinvilliers et Jean-François Doumic (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989). Estimant que les directeurs de communication sont plus jeunes que d'autres, ces auteurs remarquent toutefois que le titre de dircom est davantage porté par une population plus âgée (46 ans en moyenne) que celle de <<respcom>> (38 ans en moyenne). Plus précisément encore, les dircoms de moins de trente ans sont rarissimes (2,4%), et il y a deux fois plus de personnes dépassant la

cinquantaine chez les dircoms que chez les <<respcoms>>. Les <<diresps>> (correspondant à l'appellation dircom dans les autres enquêtes) sont globalement des quadragénaires comme l'indiquait déjà l'étude de l'UDA.

Ces chiffres montrent qu'une formation initiale supérieure, y compris en communication, n'est pas pour l'instant une condition suffisante pour accèder immédiatement à la profession de dircom. D'ailleurs, 67% des directeurs interrogés par Sciences Com' en 1990 estiment qu'il faut une bonne connaissance de l'entreprise pour réussir dans le domaine de la communication, et 70% d'entre eux sont partisans d'un apprentissage des techniques de communication <<sur le tas>>. Ceci diffère l'entrée dans la profession après les études, et légitime la compétence de tous ceux qui n'ont pas suivi un cursus spécialisé.

3.2.3. Même si les structures priment, l'âge classe

Dans les études de l'UDA (1988) ou de l'AFREP (1990), le critère générationnel n'est pas prioritaire pour établir une typologie comme dans l'étude du SNPIC. Comptent davantage les structures ou le rattachement à des <<familles>> ou des <<courants de communication>> (AFREP 1990) mais, immanquablement, l'âge réapparaît dans la hiérarchie des modèles dégagés. La quarantaine est signe de compétence.

En conformité avec les résultats des études précédentes, les <<directions>> de l'UDA comportent un <<responsable>>, <<d'âge moyen>> tout comme les 40/50 ans qui se retrouvent dans la catégorie des <<éminences grises>> de l'AFREP 1990. Dans les <<cellules>> ou les <<unités>>, plus petites, se trouvent soit des jeunes, soit des cadres en fin de carrière. Pour l'AFREP, les <<fourmis>> ont 20/30 ans et les <<intendances>> ont 50/60 ans. Ces deux catégories ne sont pas franchement valorisées. En revanche, les <<trentenaires>> composant la famille des <<news waves>> le sont davantage, sans toutefois être assurés de progresser.

Si tous ces professionnels sont responsables ou directeurs (ces typologies ne sont pas fondées sur des titres), leur âge constitue néanmoins un des critères de hiérarchisation. Il n'est cependant pas présenté en terme d'atout ni d'obstacle, même si la quarantaine domine dans une profession souvent décrite en phase de <<maturité>>.

En fait, l'âge confirme que, dans le modèle dircom, une formation initiale ne suffit pas et qu'il faut une expérience (cette contrainte existait déjà dans les critères d'adhésion aux associations de relations publiques, valant comme reconnaissance de la légitimité du port du titre; ce critère existe aussi dans les statuts d'Entreprises et médias).

Enfin, ces typologies ne valorisant ni les plus jeunes, ni les plus âgés, favorisent une conception de la profession comme profession de transit. Ce faisant, elles reposent la question des évolutions de carrière, tributaires aussi des compétences acquises en formation initiale.

3.3. Formation : communiquer et/ou diriger ?

Par la prise en compte de la formation, les enquêtes visent à établir ce qui peut constituer la compétence éprouvée. La formation est donc un enjeu important, en particulier pour les tenants de la professionnalisation se situant dans une perspective <<fonctionnaliste>>. Dans sa synthèse sur les théories sociologiques des professions, Marc Maurice (MAURICE 1972) estime que le seul critère commun à l'ensemble des auteurs examinés est l'existence d'un savoir spécialisé dont la transmission ne serait pas opérée par un simple comportement imitatif. Ce savoir s'autonomise progressivement de la pratique et se voit transféré à l'Université.

La formation est ainsi liée à la reconnaissance de la légitimité de la profession; le premier président d'Entreprise et médias, Thierry Lefébure, faisait remarquer que la profession de directeur de la communication <<trouvera son plein épanouissement lorsqu'elle sera parvenue à établir sa légitimité en amont de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau de la formation, qu'elle soit universitaire ou professionnelle.>> (PROGRESS 1989, p. 70)

Cette perspective amène à envisager l'articulation aux savoirs académiques. Or, comme l'analysent Erik Neveu et Rémy Rieffel, la communication forme une scène <<où s'affrontent deux espaces qui revendiquent explicitement l'élaboration d'un savoir théorique : celui de la communauté académique, celui plus éclaté des communautés professionnelles du journalisme, de la publicité, de la consultance.>> (NEVEU & RIEFFEL 1991, p. 17). Nous ajouterons les professionnels de la communication comme, depuis des années, les conseillers en relations publiques intégrés ou, plus récemment, les directeurs de communication. Mais surtout, il semble que l'affrontement, pour reprendre le terme des auteurs, existe tant à l'intérieur du monde académique que du monde professionnel.

Dans une certaine mesure, il est voilé par les <<effets de réalité>> qui posent la communication comme un <<ce qui va de soi>>, notamment au sujet des filières de formation (NEVEU & RIEFFEL 1991, p. 17). Depuis les années quatre-vingt, les lieux de formation à la communication se sont multipliés mais elle peut aussi être articulée au marketing, au commerce, à la gestion, aux sciences politiques et ce, tant dans des structures publiques que privées.

La revendication de la communication sous différentes bannières renvoie non seulement à des enjeux académiques mais aussi à des affrontements de modèles professionnels,

d'autant plus avivés que l'ensemble de l'appareil de formation supérieure tend à se professionnaliser (cf. les magistères, les mastères, les DESS et maintenant les IUP).

En conséquence, on examinera d'abord comment les enquêtes émanant du modèle des relations publiques mettent en place des arguments communs à l'ensemble des protagonistes de la formation ou aux promoteurs des différents modèles professionnels (**3.3.1.**), puis comment elles révèlent des évolutions et des tensions entre acteurs pour définir ou imposer un type de formation dominant dans le secteur de la communication.

En effet, nous l'avons vu, le modèle professionnel des relations publiques est en crise, voire sur le déclin, à la fin des années soixante-dix, tout au moins sur le plan du prestige social, et cela a des répercussions sur l'appareil de formation, puisqu'il y a des places à prendre et de la concurrence.

Sous cet angle, à partir de l'enquête de l'Union des annonceurs en 1988, on verra que les enquêtes mettent l'accent sur la diversité des filières suivies par ceux qui sont reconnus compétents pour diriger la communication (**3.3.2.**).

A côté d'une filière spécialisée en communication (qui n'est d'ailleurs pas homogène) existent aussi des filières ressortant de compromis entre les natures marchande, domestique ou civique (écoles de commerce et de gestion, IEP).

Autrement dit, il n'y a pas un accord complet sur une formation comme compétence éprouvée. De plus, au vu de certaines enquêtes, on peut aussi se demander si la formation pose la compétence en termes d'acquisition de savoirs, ou plutôt d'acquisition d'un capital symbolique pour parvenir aux états élevés de la profession (cf. PROGRESS 1989).

La logique concurrentielle a d'ailleurs conduit des centres de formation, Sciences Com' et l'ESSEC, à produire des enquêtes sur les directeurs de communication, enquêtes qui abordent évidemment la question de leur formation. Chacun tend à donner du poids à son modèle de compétence (**3.3.3.**).

La confrontation avec une autre enquête, émanant d'une agence (CIRCOM), montre au demeurant combien les résultats sont surdéterminés par la position du commanditaire dans le champ.

Cette concurrence se déroule sur un fond de critique des formations spécialisées en communication et, du point de vue des tenants du modèle dircom, mais pas seulement du leur, la double compétence à niveau élevé semble être une solution. Mais ce mouvement limite les possibilité d'évolution des petits professionnels en place.

D'ailleurs, les porte-parole du secteur des relations publiques se font l'écho d'une critique plus précise de l'ensemble du dispositif (critique déjà présente dans les enquêtes émanant

des lieux de formation) et mettent l'accent sur la formation continue (**3.3.4.**). Elle constitue moins une réponse à l'usure de la <<routine>> (TREPOS 1992) qu'une dénonciation de l'insuffisance des formations initiales et une épreuve de rattrapage pour les petits du groupe.

3.3.1. Elévation de la formation et limites de la spécialisation

Le Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication (SNPIC 1978) a enquêté sur les niveaux et les types de formation. Il met à plat la diversité des formations, sans s'engager directement dans la recommandation d'une filière. Il propose une modélisation permettant de déboucher sur le statut de responsable; il est donc particulièrement sensible au fait même qu'il y a une formation élevée des professionnels. Toutefois, le classement par générations met l'accent sur la progression des formations spécifiques à la communication.

Cette tendance peut sembler naturelle pour occuper un poste dans le secteur, mais l'analyse de l'enquête de l'AFREP en 1986 mettra en lumière les limites de ce type de formation pour accéder aux fonctions dirigeantes.

Elevation du niveau mais diversité des filières

Le Syndicat met en relief la grandeur du groupe en donnant comme premier argument l'importance et la progression de la formation supérieure (77%). Il croise cette variable avec d'autres, pour montrer sa généralisation.

Ainsi, elle est plus marquée chez les femmes (85%), souvent présentées comme de petites professionnelles, que chez les hommes (73%). Les moins de quarante ans ont un score supérieur à la moyenne (88%); ce chiffre contraste avec celui des plus de cinquante ans : 56% pour 28% d'études secondaires. L'élévation du niveau des études est donc très net.

Le deuxième constat porte sur la diversité des filières. Deux types de formation prédominent; d'une part, les formations littéraires et artistiques (nature inspirée) : 30% (mais 46% chez les femmes). D'autre part, les formations en économie politique (compromis marchand-industriel-civique) : 30% (mais 37% chez les hommes, en particulier chez les trente-cinquante ans).

Notons que le commerce et le marketing (nature marchande) sont faiblement représentés (10%) alors que, dix ans plus tard, ces formations seront dominantes dans l'enquête de l'UDA.

L'enquête isole la formation à la communication (16%). Sous ce terme, le Syndicat range les écoles de relations publiques (25% dont 47% de femmes, 73% de moins de trente ans) et

de journalisme (16% mais surtout dans la tranche des quarante-cinquante ans - 29% -). Le plus fort contingent provient des IUT et du CELSA (41%, principalement présent dans la tranche des quarante-cinquante ans - 50% - qui ont souvent utilisé les services de formation permanente de ces organismes, dans le cadre d'un recyclage). Les plus de cinquante ans ont suivi des stages pratiques (50%).

Ces formations spécialisées mais hétérogènes ne font pas l'objet d'une promotion particulière. Certes, elles constituent une forme de reconnaissance de la communication par l'Université, mais les IUT placent les étudiants au niveau d'un technicien ou d'un cadre moyen. En effet, ces formations délivrent dans leur majorité des diplômes à bac + 2, alors que le SNPIC revendique une place plus élevée, à laquelle la génération montante aura du mal à accéder avec ce type de formation.

D'autre part, les écoles privées de relations publiques ne bénéficient pas de l'aura universitaire et, en fait, ce sont surtout les femmes qui s'y forment à la profession d'attaché de presse. Enfin, la formation au journalisme n'apparaît pas comme une formation menant directement à la communication d'entreprise, puisqu'elle n'est pas représentée chez les moins de trente ans (de plus, les rapports entre professionnels de relations publiques et journalistes sont plutôt tendus).

Ceci explique qu'apparaît de façon latente une demande de formation professionnelle. En effet, les sondés, pour 64% d'entre eux, attendent d'une organisation comme le SNPIC qu'elle s'occupe prioritairement de la <<connaissance de la profession et des techniques>> (SNPIC 1978).

La filière spécialisée en communication ne semble pas nécessairement la meilleure voie pour parvenir aux états élevés de la profession, puisque <<l'élite>> bénéficie d'une compétence éprouvée, par le biais d'une formation dans un autre secteur, complétée par une formation <<sur le tas>>, en communication. On en trouve la confirmation dans le Livre blanc des relations publiques (AFREP 1986).

Limites des formations en <<communication relations publiques>>

En 1986, l'AFREP, en collaboration avec l'Ecole supérieure de commerce et d'administration de Marseille, donne un portrait des responsables de relations publiques et communication institutionnelle (AFREP 1986).

Le grandissement est confimé : ce sont des <<cadres supérieurs>> dont 63,5% ont suivi une formation à bac + 4. Pas loin d'un sur deux (41,8%) a suivi une formation spécifique, mais on ne sait pas s'il s'agit d'une formation initiale ou complémentaire (au vu des taux dans les autres enquêtes, ce sont vraisemblablement des formations complémentaires). De plus, les auteurs de l'étude estiment que <<le fait que seulement 41,8% aient reçu une

formation spécifique laisse supposer que ces responsables ont été engagés pour d'autres fonctions que les R.P. et que cette tâche leur a été dévolue dans le cadre de leur action et/ou fonction principale.>> (AFREP 1986, p. 21) Le contenu de ces stages n'est pas précisé; ils ont lieu à l'extérieur de l'entreprise : <<stages externes>> (14,2%); deux organismes dominent : le CFPJ (9%), l'EFAP (8,2%).

L'AFREP constate donc qu'il n'y a pas une vraie filière dominante en communication et ne fait aucunement apparaître les filières universitaires spécifiques. Les commentaires évitent tout approfondissement sur les types d'études qui manifesteraient fortement la domination d'autres formations, éloignées des relations publiques ou de l'information et de la communication à dominante civique, en particulier celles délivrées par les écoles de commerce ou de gestion. Il est vrai qu'à cette période, comme le rappellent Erik Neveu et Rémy Rieffel, la communication souffre de la faiblesse de son statut au sein du monde académique et que, <<souvent rattachées à des UER de lettres, de sciences humaines, de droit, les filières en communication, on l'a amplement souligné, forment un puzzle indéchiffrable pour le simple profane.>> (NEVEU & RIEFFEL 1991, p. 24)

Dans ces conditions, cette discipline universitaire ne peut satisfaire pleinement ni les attentes de professionnels, attentes d'ailleurs plus techniques que théoriques, ni celles relatives à une promotion sociale ou symbolique. Il ne s'agit pas de posséder une science mais <<un discours d'essence pratique [dont l']abstraction est celle d'une boîte à outils immédiatement opérationnelle pour venir offrir des solutions, porter remède aux dysfonctionnements dont se plaignent les agents économiques.>> (NEVEU & RIEFFEL 1991, p. 31) C'est précisément cette dimension économique qui prime dans le modèle professionnel de responsable ou directeur de communication.

Il s'ensuit une accentuation de la domination d'autres filières. Mais, paradoxalement, la position éminente de la communication dans l'entreprise peut permettre aux formations supérieures en communication de gagner en légitimité, en particulier avec la tendance à la professionnalisation des filières universitaires. Ce paradoxe va accentuer les tensions dont on trouve trace dans les modélisations ultérieures.

3.3.2. Dircom : généraliste ou spécialiste ?

L'enquête de l'UDA, Responsables de la communication qui êtes-vous ? de 1988, valide deux points jugés importants par son groupe de travail qui avait dressé le portrait du responsable de communication en 1982 : le <<très bon niveau>> et <<une formation de base économique qui lui permette de comprendre l'entreprise et son intégration dans le circuit économique et social, national et international.>> (UDA 1982, p. 42). Les auteurs ne

posaient pas une formation en communication comme une exigence. En revanche, ils demandaient une sensibilité, une technicité, une expérience permettant d'assurer un professionnalisme dans l'exercice de la fonction.

La logique du grandissement est constante et se traduit en niveau et type d'études. Les items renseignent sur des lieux de formation qui attestent de la grandeur du groupe : <<Les responsables de la communication possèdent un bagage culturel important mais pas forcément en rapport avec leur fonction actuelle>> (UDA 1988, p. 21). Cette conclusion ressort de 96% des réponses de sondés qui ont suivi des études supérieures. Mais que recouvrent-elles exactement ? Nous n'avons pas de précision sur le niveau d'éventuels diplômes universitaires (licence, maîtrise, doctorat...?) ou sur les caractéristiques des grandes écoles (nombre de centres privés se prétendent de grandes écoles...) Toutefois, les réponses à une autre question laissent supposer qu'il s'agit d'écoles de commerce ou de gestion (l'enquête est muette sur les 8% d'autres formations et les 7% d'autodidactes).

Poids de l'économie

La rupture avec les modélisations antérieures est nette dans les types d'études suivies, qui montrent la prééminence d'une formation <<axée sur les affaires>> (UDA 1988, p. 21), constituant une garantie pour les employeurs (d'ailleurs en 1991, Entreprises et médias privilégiera des liens avec le Centre de préparation aux affaires). Ce fort pourcentage assure une place de choix aux préoccupations de marketing ou de publicité. Cette formation de base économique a, bien entendu, des répercussions sur la représentation de ce que le groupe peut nommer <<communication>>. Il consacre ainsi la distinction avec les relations publiques. Cela ne veut toutefois pas dire qu'il n'y ait pas de formation à la communication. En effet, le total dépasse 100%, indicateur de cumul de formations dont le détail n'est pas donné.

Le faible taux de formation spécifique en communication est évidemment un paradoxe dans un groupe de responsables en la matière. Les auteurs en fournissent une explication en arguant de l'apparition récente de ces filières. Or, à aucun moment il n'est fait allusion aux formations en journalisme ou en relations publiques, qui ont pourtant fourni une proportion importante de <<pionniers>> de la communication d'entreprise (par exemple, l'Ecole française des attachés de presse, créée en 1961 par Denis Huisman, avec le soutien de l'Union nationale des attachés de presse).

Si cette configuration des compétences accroît la légitimité du côté des dirigeants d'entreprise, elle permet une critique de la part des professions antérieurement constituées, disposant de lieux de formation censés garantir un savoir et un savoir-faire en

communication. Elle peut aussi aviver les conflits de pouvoir avec les autres directions, puisqu'il n'est plus possible de dire que les responsables de communication n'ont pas de compétences dans les domaines de la gestion, de l'économie ou du commerce.

Grandissement par cumul de diplômes

Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989), dans Dir-Com : radiographie d'une profession apportent des compléments significatifs par rapport à l'enquête de l'UDA. Ils amplifient certaines conclusions, comme le haut niveau de qualification, et privilégient certains aspects simplement évoqués lorsqu'il était question des filières, comme la spécialisation en communication.

L'engagement des auteurs dans la valorisation du niveau de formation est encore plus net que dans l'étude de l' UDA, mais la prudence est de mise.

Leur point de départ consiste à souligner la fin des autodidactes en la matière, et le nombre élevé de cadres diplômés, y compris en communication (la rubrique <<autodidacte>> n'existe d'ailleurs pas dans les tableaux). Mais les auteurs, prudents, relativisent la portée de leur enquête en signalant que le questionnaire était auto-administré, ce qui permet une élévation fictive des diplômes; en conséquence, ils pondèrent les résultats par une décote de trois à cinq points. Ils expliquent, ensuite, que certains répondants n'ont indiqué que leur dernier diplôme, pouvant impliquer la possession de diplômes inférieurs (doctorat suppose DEA, maîtrise suppose licence etc...) ou suffisamment prestigieux pour éclipser les autres.

Renouant avec l'enquête du SNPIC, le niveau élevé de formation est mis en valeur en tenant compte des diplômes, contrairement à l'option de l'UDA qui procédait par lieux. 70 % des titulaires possèdent un diplôme égal ou supérieur à bac + 4. Jeunesse rime avec élévation du diplôme (cf. annexe 4.2.). Ces auteurs illustrent la forte proportion de diplômés à bac + 5 chez les moins de 30 ans, soit 82%, en mettant en valeur quelques noms de professionnels; ces responsables de communication qualifiés de <<super-diplômés>> ont tous une formation en gestion ou en commerce (ADETEM, HEC, ESSEC); sur les trois exemples, un seul mentionne une spécialisation en communication, sous la forme d'un DEA. Les grands sont donc des économistes (nature marchande).

Le deuxième moyen de promotion est la mise en évidence du cumul de diplômes. Il permet de faire briller le dircom en donnant des exemples de responsables ou directeurs possédant <<un nombre spectaculaire de titres>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 23), c'est-à-dire trois ou quatre (licence, maîtrise, DEA, DESS, ou diplôme d'instituts spécialisés comme le Centre de préparation aux affaires). Cependant, nous ne disposons pas

d'indications sur les combinaisons les plus fréquentes ou les plus recherchées. L'impression dominante est de toute façon la mise en valeur de l'abondance du <<capital formation>>, dont atteste le vocabulaire : <<des stocks de diplômes>> (p. 21), <<ces chapelets de diplômes>> (p. 25), <<cocktail universitaire>> (p. 26), <<un florilège de diplômes>> (p. 29)... quitte à parler de <<malheureux mono-diplômés>> auxquels on <<ne doit pas jeter l'opprobre>>, puiqu'ils sont souvent titulaires d'un doctorat ou d'un DESS.

Ce constat renforce le grandissement du groupe, mais les auteurs expliquent le phénomène en mettant l'accent sur <<l'absence de formation spécialisée et reconnue>> menant directement à cette fonction. Cette remarque est légérement critique si on la met en rapport avec la tendance au cumul, accentuée chez les plus jeunes, qui ont pourtant pu bénéficier d'une formation en communication (type CELSA par exemple). Le cumul montrerait alors une relative inadaptation de ces diplômes spécialisés. C'est peut-être aussi oublier que des formations à la communication, type magistère, passent généralement par un concours impliquant un diplôme à bac + 2, donc un premier diplôme universitaire.

Filières privilégiées : Sciences-Po et la communication

Les auteurs s'accordent à reconnaître que les <<must>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 26), y compris chez les plus anciens, sont le droit et l'administration, le commercial et la gestion, mais ils privilégient la progression de Sciences-Po et des diplômes de communication.

Il est vrai aussi que le Groupe Jean-François Doumic, entretenant des liens privilégiés avec l'IEP de Paris, isole les Instituts de Sciences Politiques (20%), fournissant notamment des <<communicants>> de collectivités publiques. Dans la partie consacrée aux nominations du début de l'année 1989, leur promotion est manifeste. Non seulement on passe de 20% à 38%, mais surtout les auteurs commentent la progression en des termes flatteurs : <<Les anciens "Sciences-Po", grâce à une formation pluridisciplinaire d'un bon niveau, semblent définitivement avoir un profil idéal pour occuper les postes de directeur ou de responsable de la communication dans les grandes entreprises ou les administrations centrales.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 52; c'est nous qui soulignons). Les diplômés de Sciences-Po forment aussi un contingent non négligeable de la clientèle de centres spécialisés en communication, notamment à l'Université.

Les diplômés en communication font l'objet d'une attention particulière. L'étude fixe à 17% le pourcentage de dircoms ayant suivi une formation spécialisée en communication, dans un cadre universitaire ou privé (pourcentage proche de celui de 1978 dans l'enquête du SNPIC);

les diplômes sont cependant hétérogènes et vont du BTS au troisième cycle. Les auteurs font une distinction plus fine entre trois branches de cette filière :

- la publicité : 6%
- le journalisme : 29%
- la communication : 65%

Ce profil serait une <<hyper-spécialisation>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 30). Il est présenté comme un phénomène nouveau, dont témoigne la distribution par classes d'âge :

- - 30 ans : 31%
- 30-39 ans : 24%
- 40-49 ans : 10%
- + 50 ans : 2%

Que recouvrent ces diplômes ? Dans 60% des cas, ils se situent à bac + 3 ou + 4 (licence, maîtrise ou EFAP). 36% sont à bac + 5 et au-delà (CELSA mais aussi plus curieusement l'ESJ et le CFJ). La publicité, faiblement représentée, draine les diplômes à bac + 2 (BTS ou DUT); ce domaine est de toute façon intégré, à un niveau plus élevé, dans les écoles de commerce.

Le diplôme spécialisé n'est cependant pas présenté comme indispensable par les auteurs : ils constatent simplement que les employeurs le demandent de plus en plus. D'autre part, si le niveau semble s'élever, ils insistent sur la valeur de la pratique, car les stages constituent un atout dans un curriculum vitae. Et surtout, ils montrent que ce type de formation ne constitue pas systématiquement une compétence éprouvée.

Prudemment, en rendant compte de l'avis <<d'habitués>>, ils avancent que tous ces diplômes n'ont pas la même valeur : <<Entre le CELSA et l'EFAP, il existe un fossé presqu'aussi large qu'entre l'X et un diplôme d'ingénieur de deuxième catégorie.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 31) Toutefois, c'est la logique de grandissement du champ qui l'emporte et les auteurs citent des exemples d'<<éfapiennes>> qui ont débuté comme assistantes et qui sont maintenant responsables d'un service. Au total, EFAP et CELSA, même si on signale que ce dernier ouvre davantage la porte des grandes entreprises, sont pratiquement mis sur le même plan.

Les analyses de Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers ne font cependant pas l'unanimité. Quelques mois plus tard, dans ce qui est appelé une réactualisation de leur étude, Stratégies met en évidence des commentaires critiques à l'égard des filières spécialisées en communication, des diplômés de Sciences-Po ou de l'avantage du passage en cabinet ministériel. Ainsi, Francis Leconte, du Groupe Egor, estime que <<la formation de

base pour un dircom, c'est, quoi qu'on en dise, une formation marketing>>. Plus encore, il juge que <<la profession offrirait probablement une plus grande impression de solidité si elle comptait dans ses rangs plus d'économistes et d'hommes de marketing. Le déficit en la matière explique peut-être la déception de certaines entreprises vis-à-vis de la fonction.>> (BERTRAND 1989, p. 41) En outre, ces désaccords peuvent contrarier certains promoteurs des directeurs de communication. On l'observe dans l'étude d'Elizabeth Azoulay.

La grandeur avant tout

Rendre la compétence des directeurs de communication incontestable est le souci d'Elisabeth Azoulay dans son Directeurs de la communication : l'heure du bilan et des projets (PROGRESS 1989). Cependant, elle ne rentre pas dans le détail des résultats de l'enquête de l'UDA ou de Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers. En effet, elle semble gênée par l'hétérogénéité des formations.

Elle se contente de noter qu'<<il s'agit de la première génération de directeurs de communication et [que] l'aspect "pluridisciplinaire" de leur fonction autorise plusieurs viviers.>> (PROGRESS 1989, p. 39). Elle n'exclut aucune filière. D'autre part, elle met l'accent sur tout ce qui peut valoriser le groupe.

Elle signale ainsi des lieux de formation à ses yeux prestigieux, comme l'Institut d'études politiques ou les <<grandes écoles de commerce (HEC, Ecoles Supérieures de Commerce)>> ainsi que le CFJ et l'ESJ. Elle explique le cumul de formations par l'absence <<de cursus spécialisé de haut niveau>>. Enfin, pour renforcer la grandeur du groupe, elle énonce l'accroissement des exigences à l'égard des directeurs de communication qui siègent dans des comités de direction, souvent, d'après elle, à côté d'énarques et de polytechniciens.

Implicitement, la porte-parole officieuse d'Entreprises et médias, travaillant de surcroît pour un cabinet de recrutement de cadres de haut vol, souhaite que les dircoms suivent une formation de niveau équivalent. Dans ces conditions, elle fait une impasse totale sur le niveau effectif et les pourcentages de directeurs de communication à bac + 2 ou 3... A la différence d'autres sections de l'étude de l'UDA, le transfert n'est pas jugé possible.

Une note rédigée par Jean-Pierre Labro, président d'Entreprises et médias, sur les <<métiers de la communication>> (LABRO 1991) au moment de la mise en place des IUP, permet de mieux comprendre les enjeux de la modélisation des parcours de formation. Pour le dircom d'Elf-Aquitaine, <<l'essence de l'activité>> a changé depuis la création de la fonction communication dans les années soixante-dix. Elle est passée de la <<chambre d'écho>> à la stratégie, ce qui a pour conséquence une modification des profils. Il distingue <<les métiers de conception, de réflexion et de gestion>>, des métiers de <<réalisation>>.

Le directeur de la communication appartient à la première catégorie puisqu'il doit avoir la <<capacité à proposer au Président une politique qui traduise fidèlement la stratégie industrielle, financière, commerciale et sociale de son entreprise>>.

Les formations requises sont au minimum à bac plus cinq, avec une prédominance en <<économie, gestion, sciences sociales>>, avec des connaissances en communication d'entreprise. Il faut en plus une <<connaissance pratique de l'entreprise>>. Les métiers d'<<exécution>> requièrent évidemment une spécialisation technique.

Si l'on prend au sérieux cette hiérarchisation des métiers, elle tend à favoriser, pour accéder aux états élevés de la communication, les dispositifs de formation centrés sur l'entreprise, au détriment de ceux qui seraient centrés sur les techniques de communication. Surtout, cette hiérarchisation fondée sur l'opposition entre stratégie et technique ou <<chambre d'écho>>, consacre la subordination de ce qui est nommé <<communication>> à la nature marchande.

3.3.3. Modélisation des filières par des centres de formation

La pluralité des filières reconnues ne manque pas d'avoir des répercussions sur le développement de l'appareil de formation. C'est le cas des Ecoles de commerce avec, par exemple, la création de l'Observatoire de la communication d'entreprise par l'ESSEC en 1989, c'est le cas de l'Université, avec par exemple la création du Magistère de management de l'information au Centre universitaire d'enseignement du journalisme de Strasbourg en 1987, d'IUP de communication d'entreprise en 1991, de Sciences-Po Paris qui réorganise son département <<politique économique et sociale>> en un département <<communication et ressources humaines>> en 1990, et qui mène des actions de formation continue à grand renfort de publicité (comme un séminaire avec Le Monde sur les relations Médias-Entreprises en novembre 1991).

Aucune filière ou diplôme n'étant statutairement obligatoire, plusieurs lieux de formation essaient de montrer qu'ils sont les plus adaptés à la direction de communication, en s'appuyant sur le caractère spécialisé de leurs prestations, ou sur leur prestige et leur adéquation au monde de l'entreprise. Les enquêtes constituent un de leurs arguments.

Pour l'instant, elles sont au nombre de deux : l'une provient d'une école privée de communication, Sciences Com', et l'autre d'une grande école privée de commerce et de gestion, l'ESSEC. Dans cette confrontation par sondages interposés entre modèle spécialisé et modèle généraliste, les centres de formation aux relations publiques ou l'Education Nationale sont absents (il est vrai que le Celsa est reconnu comme un des <<leaders>> - GUILBERT 1991).

Après avoir précisé les enjeux de chaque type de formation, on examinera comment les résultats des deux enquêtes vont conforter, parfois non sans nuance, le modèle de formation

du commanditaire, qui se positionne en représentant de son secteur (par exemple, Sciences Com' interroge sur les écoles <<supérieures>> de communication, l'ESSEC sur les écoles de commerce). L'enquête de l'ESSEC et de l'agence BECOME sera complétée par celle, sur le même thème, de l'agence CIRCOM, afin de montrer la portée relative de ces investigations.

Ecoles de communication : un effet de discours ?

L'engouement excessif pour les formations spécialisées en communication, alors que celles-ci ne débouchent toujours sur un emploi, a souvent été dénoncé (cf. par exemple le numéro du Monde de l'Education sur <<les mirages de la communication>>, GARIN 1989). Ce type de formation a donc une série d'arguments à contrer, dont on trouve les échos dans les publications émanant de chercheurs en sciences de l'information et de la communication, mais aussi dans la presse généraliste ou spécialisée en éducation.

Les filières <<infocom>> des universités, nées dans la foulée de la <<loi Savary>>, sont présentées comme des miroirs aux alouettes car <<le fourre-tout magique de la communication ne constitue pas un champ professionnel homogène et cohérent.>> (GARIN 1989, p. 54). Les effectifs y sont pléthoriques et les moyens plutôt faibles. D'autre part la préprofessionnalisation en premier cycle ne permet pas de former des cadres de haut niveau. Compte tenu aussi de la relative faiblesse académique des sciences de l'information et de la communication, l'articulation entre les impératifs de culture générale et l'acquisition de savoir-faire n'est pas facile à réaliser.

Le contre-exemple régulièrement cité et valorisé est le Celsa, dont les liens avec le monde de l'entreprise sont anciens (SENNEVILLE 1989, GARIN 1989, CLAVAUD 1990, GUILBERT 1991...).

L'enseignement privé a investi très tôt le secteur, mais la qualité n'y est pas constante; elle est mise en relation avec le prix élevé de ces formations hétérogènes débouchant sur des diplômes internes (par exemple, CLAVAUD 1990, p. 235). L'EFAP est encore proche des relations publiques, RSCG Campus forme à la communication d'entreprise, mais est dénoncée en raison de ses pratiques publicitaires et de la faiblesse de son enseignement. Le bilan est donc globalement plutôt négatif.

Sciences com' fait partie des lieux plus épargnés que d'autres. Cette Ecole a été créée en 1984 par Philippe de Villiers et Olivier Guichard avec le soutien de collectivités locales et d'entreprises. Avec cette école, le Figaro Grandes Ecoles et la Sofres abordent de front la question de la validité des formations spécialisées en communication et récoltent des réponses en demi-teintes. La compétence y est présentée avant tout en termes techniques.

L'évaluation de la qualité de ces formations est subordonnée aux besoins de l'entreprise, plus qu'aux sciences de l'information et de la communication ou même qu'à la vocation stratégique du directeur de communication.

Les enquêteurs ont évalué si, d'après les directeurs de communication, l'acquisition des techniques se faisait, avant tout, dans un centre de formation ou <<sur le tas>>. La question peut sembler surprenante car les directeurs de communication se veulent des stratèges (ce qui implique une bonne connaissance de l'entreprise : d'ailleurs 67% des dircoms partagent cet avis, d'après Sciences Com'). Néanmoins, une majorité des répondants estiment que les dircoms doivent avoir une vue générale des techniques de communication (59%).

Autrement dit, la question teste la validité d'une formation technique spécifique. Or, 70% des interviewés estiment que l'acquisition des techniques se fait sur le tas et non dans les écoles supérieures (le taux de non réponse est de seulement 8%). Les auteurs sont surpris par les résultats, ventilés selon les classes d'âge. Les plus sévères sont, en effet, les moins de 35 ans, dont pas loin d'un sur trois est passé par une filière spécialisée qui, certes, n'est pas forcément une <<école supérieure>>; ils ne sont que 15% à accorder leurs faveurs aux écoles. Donc, plus la proportion de directeurs sortant d'écoles spécialisées augmente, plus ces derniers sont partisans de la formation sur le tas.

Le sondage est proche du camouflet. Sciences Com' a une attitude défensive et explique cette situation par des raisons psycho-sociologiques : <<Cette défiance est sans doute l'expression de l'angoisse dans laquelle se retrouvent de nombreux étudiants au sortir de leurs études devant un milieu qui leur est inconnu.>> (SCIENCES COM 1990, p. 5) Or, ce ne sont pas des étudiants qui sont interrogés. Aucune autre explication n'est proposée (système d'apprentissage, qualité des stages, attentes ou exigences des étudiants...). Pourtant, dans les formations professionnelles, la dénonciation de l'écart entre la théorie et la pratique est un classique. Rien non plus sur les déroulements de carrières, alors qu'il s'agit d'un des problèmes majeurs de certains responsables ou directeurs de communication.

Les commentateurs se rassérènent en constatant que, paradoxalement, <<la confiance dans les formations supérieures croît avec l'âge, là aussi parce que les moins jeunes, souvent moins formés, reconnaissent spontanément leur faiblesse.>> (SCIENCES COM 1990, p. 5). Outre que rien ne permet cette déduction, les résultats sont, somme toute, modestes, puisque 30% seulement des 45 ans et plus (5% d'entre eux ont suivi une formation supérieure en communication) sont favorables aux écoles. Ces dernières ne recueillent jamais la majorité.

Résultats encore mitigés lorsqu'il s'agit de l'adéquation aux besoins des entreprises. Les écoles, de l'avis de 37% des professionnels, sont assez bien adaptées aux besoins des entreprises, en revanche 22% pensent qu'elles ne sont pas très bien adaptées (la réponse <<bien>> n'existe pas). Seuls 3% les trouvent très bien adaptées. Prudemment, les résultats

ne sont pas présentés par classes d'âge... Si l'on regroupe l'ensemble des suffrages positifs, on obtient un total presque deux fois supérieur (40%) au score positif concernant l'apprentissage des techniques (22%).

Malgré ces handicaps, le passage par une filière spécialisée devient cependant une norme, puisque 79% des interviewés estiment que leur futurs confrères sortiront d'une école de communication. Ces résultats s'apparentent à ce que Erik Neveu et Rémy Rieffel nomment <<les effets de réalité du discours de la société de communication>> (NEVEU & RIEFFEL 1991).

D'après le sondage, 50% des cadres interrogés estiment que les troisièmes cycles (Sciences Com' se présente d'ailleurs comme une formation de ce niveau) sont les mieux adaptés. Le tableau (cf. annexe 6.1.) appelle toutefois une appréciation plus nuancée en raison de la gradation subtile des réponses possibles : 54% des répondants estiment qu'une part importante des responsables proviendront des écoles; 25% pensent que la plupart ou pratiquement tous en seront issus.

Le questionnaire est donc vraiment bâti pour obtenir le maximum de réponses favorables. Ce résultat sera souvent repris sans nuance par la presse qui, par ailleurs, dénonce souvent l'impasse des formations à la communication : <<La communication comment l'enseigner ? Même les gourous ont du mal à répondre à cette question d'apparence élémentaire. "Sept directeurs sur dix estiment que le métier s'apprend sur le tas", assenait au dernier Top-Com de Deauville, Françoise Chambre, coauteur d'une étude de la Sofres sur l'emploi et la formation. Alors pas d'écoles ? Vous n'y êtes pas : près de 80% des mêmes "sondés" prévoient que leurs futurs collaborateurs sortiront d'une école.>> (CLAVAUD 1990, p. 233)

Certes, il est difficile de reconnaître que sa propre formation, ou celle de son secteur, est de qualité médiocre; le préjudice ou le discrédit risque de retomber sur l'ensemble de la profession. Les auteurs de l'étude mettent l'accent sur le fort taux de <<sans opinion>> (34%), estimant qu'il s'agit là d'une possible méconnaissance de ces formations.

Sciences Com' déduit néanmoins de ces résultats que les pratiques de recrutement se normalisent : <<La cooptation et le compagnonnage cèdent le pas à un système de recrutement plus orthodoxe où la formation en communication devient la règle>>, puisqu'un tiers des moins de trente cinq ans ont suivi ce cursus (SCIENCES COM 1990, p. 5). C'est évidemment un plaidoyer pro domo, car la formation n'empêche en rien la cooptation; de plus, entre apprentissage et compagnonnage le lien est possible.

D'autre part, la question sur les lieux de formation n'est posée qu'en référence aux écoles supérieures de communication (les écoles de commerce et de gestion n'apparaissent pas).

Mais surtout la centration sur les techniques, qui plus est avec des résultats décevants, laisse dans l'ombre la question de la possibilité, pour un étudiant qui aurait suivi des

formations spécialisées en communication, d'accéder aux états élevés de la profession (pour les auteurs de l'étude, c'est avant tout un généraliste situé à un niveau stratégique, par opposition au technicien opérationnel).

En fait, pour reprendre une distinction donnée dans le commentaire du tableau sur l'origine des futurs responsables de communication, les écoles de communication forment plus les <<collaborateurs>> des directeurs de communication que leurs <<futurs confrères>>. Cette enquête valorise donc les formations en communication mais, par ses distinctions dans les commentaires, renforce la modélisation des filières telle qu'elle est décrite par Jean-Pierre Labro, c'est-à-dire une formation avec une dominante en gestion et économie pour les dircoms, et une formation plus technique pour les métiers de <<réalisation>> (cf. 3.3.2.).

Grandes écoles de commerce : la communication tremplin ?

La presse se fait largement l'écho de ce débat sur la formation de généralistes et/ou de spécialistes. Le modèle généraliste a le vent en poupe pour des raisons liées au marché de l'emploi : <<Face à une offre d'emplois en nette régression, la stratégie du futur diplômé en communication doit changer : être d'abord un bon généraliste avant de songer à se spécialiser>> (GERMAIN 1991).

Mais, dans un certain nombre de cas, l'argumentation, plus précise, oppose stratégie à technique : un dircom doit avoir <<un profil opposé de celui qui saura ficeler une vidéo en trois jours>> c'est-à-dire <<quatre à cinq années d'études et une année de formation complémentaire à la communication>> (DELLUS 1989). Dans ce cas, ce sont les écoles de commerce qui semblent les mieux placées; les plus souvent citées sont HEC, les écoles supérieures de commerce de Paris et Toulouse.

La référence à la gestion est donc un élément de hiérarchisation des compétences. Mais son sens est double.

Elle est parfois synonyme de gestion de budget, ce qui expliquerait la place éminente des écoles de commerce et de gestion (citations de dircoms connus à l'appui, cf. par exemple DELLUS 1989, CLAVAUD 1990)

Or, elle peut aussi être synonyme de management stratégique : <<Les grandes écoles considèrent [...] la communication d'entreprise comme une discipline de manager. La brochure d'information d'HEC indique que le mastère communication est un "un mastère d'école de management. Il est impliqué dans la vie de l'entreprise, de ses objectifs et rendements".>> (GERMAIN 1991) Elle est alors subordonnée à d'autres disciplines. Un bon exemple en est fourni par la brochure de présentation de L'Encyclopédie du management, rédigée notamment par des universitaires et des professeurs d'écoles de commerce et de gestion, publiée en 1992 par les éditions Vuibert.

L'unique fac-similé d'une page concerne la communication qui sert ainsi de <<produit d'appel>>. La lecture de la table des matières permet de comprendre comment une école de management peut légitimer sa compétence en formation à la communication, dans une perspective stratégique. Si aucun chapitre n'est consacré explicitement à la communication, en revanche, elle apparaît dans quatre d'entre eux, la posant ainsi comme une sous-discipline. En voici quelques exemples :

- Développement de la gestion des ressources humaines : information et communication dans l'entreprise, les salariés et la participation...,
- Marketing : communication institutionnelle, la stratégie de communication, concepts et problèmes...,
- Finance : communication financière et rating,
- Politique générale et stratégie : culture d'entreprise, le projet d'entreprise.

Figurent également des chapitres classiques sur la comptabilité, le droit, et les systèmes d'information (informatique) qui participent à la construction de la compétence gestionnaire et technologique. Il n'est pas traité ici des techniques de réalisation qui, précisément, peuvent faire l'objet d'un enseignement complémentaire ou d'une sous-traitance.

Ainsi, il est possible de mettre en équivalence compétences stratégiques en gestion, en commerce et en communication. Ceci consacre l'inscription de la communication dans la nature marchande et domestique.

C'est dans un tel contexte que l'ESSEC a créé un Observatoire de la communication en 1989, sous la direction de Maud Tixier, avec le soutien de douze grandes entreprises (banques, industries, groupes de presse et de communication). D'après la brochure de présentation, le projet est foncièrement <<original>>. Il s'agit de <<promouvoir la Communication d'Entreprise en tant qu'outil de management au service d'une stratégie de l'entreprise.>>

Outre des conseils en communication, des publicitaires et des cadres qui se veulent des communicateurs, cet enseignement <<forme des directeurs de la communication d'un nouveau type, siégeant au comité exécutif et capable de crédibiliser et de consolider la fonction grâce à leur connaissance en gestion; capable de la faire évoluer par le haut vers les postes de haut niveau.>>

L'originalité consiste aussi à énoncer clairement que dircom n'est pas une profession <<à vie>>. En effet, l'Observatoire <<prépare des cadres motivés pour prendre en charge au cours de leur carrière des départements de la communication avant de retourner vers d'autres fonctions.>> La modélisation de la formation engage donc aussi un type de parcours professionnel.

Pour valider son modèle, l'ESSEC a réalisé, avec l'agence BECOME, un sondage au Top-Com de 1989, sur la communication interne, domaine faisant l'objet d'un débat de frontières qui met en jeu les compétences des directeurs de communication et des DRH. Certes, il ne s'agit pas de toute la communication, mais dans la synthèse des résultats, il est systématiquement question du <<Dircom>> qui, dans le langage courant, ne désigne pas un responsable de la communication interne.

L'enquête met en évidence la primauté des grandes écoles de commerce (44%) pour la formation des directeurs de communication. Elles sont globalement mieux placées que les écoles spécialisées en communication (et non <<supérieures>> comme dans le sondage de Sciences Com') qui recueillent 36%, il y a donc 8% d'écart. Ce dernier se creuse entre lieux prestigieux et néanmoins concurrents, toujours à l'avantage de l'ESSEC, d'HEC et de l'ESCP (29%) au détriment du CELSA (18%), soit une différence de 11%.

Comme le taux de réponses est supérieur à 100%, les auteurs vont promouvoir la double expérience ou formation au profit des écoles de commerce (compromis avec la nature marchande qui est la base de ces formations). De la même façon que Sciences Com' arrivait à des résultats attestant le rôle essentiel des écoles de communication pour les collaborateurs, l'ESSEC obtient des résultats validant la double formation pour les collaborateurs du département de communication interne (76% des sondés pensent qu'ils seront dans ce cas). D'ailleurs, les commentaires présentent <<les écoles spécialisées en communication [...] comme des cycles complémentaires à une formation générale de bon niveau>> (BECOME 1989, p. 16); pour les auteurs, les 25% recueillis par Sciences-Po traduisent un attachement à <<une bonne culture et [à] une formation générale>> (BECOME 1989, p. 16). Autrement dit, les formations commerciales se suffisent en raison de l'intégration de la communication aux disciplines traditionnelles de ce secteur.

Cependant, même s'il y a des rivalités, l'important est néanmoins de ne pas affaiblir la profession. De ce point de vue, dans ce sondage, les petits scores ne font l'objet d'aucun commentaire dévalorisant (journalisme : 18%, psychologie : 16%, sociologie : 10%).

Présentées sur un mode objectif supposé indiscutable, les enquêtes de Sciences Com' et de l'ESSEC participent néanmoins des luttes de modèles professionnels. Une brève analyse d'une troisième enquête permet de l'illuster.

En effet, sur le point précis des directeurs de communication interne, les résultats de l'ESSEC sont pris à contre-pied par ceux d'une enquête sur <<les contours et limites de la fonction communication interne>> menée par l'agence CIRCOM, filiale du groupe Egor communication, dirigée par un ancien dircom, Francis Leconte (CIRCOM 1990).

D'après cette étude, seulement 2,56% de sondés (l'échantillon comporte 53,85% de responsables de la communication interne) estiment que le responsable de la communication

interne devrait sortir d'une école de commerce. En revanche, les écoles spécialisées en communication (CELSA - pour la circonstance détaché de l'Université -, EFAP...) obtiennent 48,72% de suffrages, suivies par l'Université, 25,64%. Toutefois, les auteurs de l'étude isolent le cas des entreprises de plus de 5000 personnes, qui apprécient les cadres passés par un IEP.

Certes, les conditions d'investigation ne sont pas les mêmes. Il n'est pas non plus indifférent que les directeurs de CIRCOM ne soient pas issus de grandes écoles de commerce. Mais, Il est important de préciser que l'étude de CIRCOM a été réalisée en partenariat avec l'UJJEF et l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP), qui ont des difficultés à composer avec le modèle dircom.

L'exploitation de ces trois enquêtes met donc en évidence que les écarts importants manifestent, plus qu'un flottement sur les filières à suivre, une concurrence des modèles professionnels, surtout pour l'accès aux états élevés du secteur.

Les <<grands>>, issus des écoles de commerce veulent affirmer leur légitimité à tout diriger, et briguent les directions générales après un passage par les directions de la communication. Ainsi, Maud Tixier (responsable de l'Observatoire de la communication de l'ESSEC), dans un article de Médiaspouvoirs, au titre on ne peut plus explicite, <<La direction de la communication : une vraie carrière ?>> (TIXIER 1991), estime que la troisième génération de dircoms <<utilisera la communication comme un tremplin au même titre que toute autre fonction dans l'entreprise>> (TIXIER 1991, p. 59). Après avoir montré les limites de la filière journalisme (le dircom ex-journaliste a la nostalgie de sa première profession) ainsi que celle des cabinets ministériels (sous-entendu Sciences-Po), elle en déduit que <<les écoles de communication ne [seront] peut-être pas dans l'avenir la voie la meilleure pour accéder à haut niveau à la fonction de communication de manière crédible; en tout cas, pas la communication seule, sauf à exercer son métier dans les techniques et y rester.>> (TIXIER 1991, p. 59; c'est nous qui soulignons) On retrouve ici une position proche de celle de plusieurs adhérents influents d'Entreprises et médias.

La position des écoles de gestion ou de commerce est d'autant plus forte qu'elles bénéficient d'un effet de labelisation non négligeable : <<Le label d'un établissement connu rassure, même si ces formations complémentaires ne durent qu'une seule année.>> (DELLUS 1989).

3.3.4. Renforcement du discours critique et de la formation continue

Les professionnels de rang moins élevé, eux, veulent préserver une zone qui leur soit spécifique.

Par exemple, les deux-tiers des sondés de l'enquête réalisée par CIRCOM, tout en voulant <<à tout prix se démarquer du monde de la pub>> (BERTRAND 1990, p. 46) et du marketing (CIRCOM 1990) ont un plan de carrière qui doit les mener au poste de dircom. D'où une disqualification massive des lieux de formation des concurrents les plus menaçants.

On retrouve cette perspective dans une enquête de l'AFREP (1990), la plus critique sur les formations. Elle a été réalisée en 1990 par l'agence Multicontact (dont le directeur est membre de l'AFREP). Elle porte sur les professionnels de la communication intégrés (dont 51% porte le titre de responsables ou directeurs) souvent adhérents d'associations de relations publiques. Ces dernières ont perdu leur relatif contrôle de la modélisation des professions de la communication et n'ont qu'un poids restreint dans les dispositifs de formation en pointe (par exemple, ce sont des représentants connus d'Entreprises et médias qui sont mentionnés dans la brochure de présentation de Sciences Com'; c'est Jean-Pierre Labro qui est consulté lors de la mise en place d'IUP de communication d'entreprise).

L'enquête va s'employer à réduire le poids des formations répondant directement au modèle dircom et à mettre en valeur la formation continue.

Si l'on retrouve les statistiques classiques sur les filières de formation : gestion et marketing (23%), communication (21%), littéraire (21%), la proportion gestion et marketing est néanmoins nettement inférieure à celle de l'étude UDA (43%). Cette différence provient de l'adhésion à des associations porteuses d'un modèle professionnel qui veut établir des distinctions nettes, voire des cloisonnements, à l'encontre de la communication commerciale.

Les trois quarts des enquêtés ont fait au minimum trois ans d'études après le bac, ce qui va dans le sens des enquêtes précédentes. Cependant l'AFREP ne met pas spécialement en évidence un haut niveau d'études. Le diplôme est avant tout présenté comme un passeport : <<72% jugent que leur diplôme a joué un rôle important dans leur premier recrutement, davantage que par la suite.>> (AFREP 1990, p. 7)

En revanche, l'association s'intéresse à l'adaptation des formations à l'emploi. Cela se traduit par une présentation des carences ressenties dans les formations par 40% des sondés. Les auteurs synthétisent cependant les résultats qualitatifs de façon floue :

Pour les <<littéraires>> : l'inadaptation est largement majoritaire et porte sur tous les aspects de la fonction. De plus, ils ne manieraient pas suffisamment bien les langues étrangères. On rejoint ici le discours sur le manque de professionnalisation de cette filière.

Pour les <<gestionnaires>> : ils ressentent un <<décalage>>; en l'occurrence, la formation pratique serait insuffisante. Ils éprouvent quelques difficultés par rapport à la culture générale ou à l'approche journalistique mais aussi, de façon plus surprenante, par rapport à l'approche financière. C'est une critique à peine voilée de ce type de filières dont sont issus les grands professionnels.

Pour les <<communicants>> : on retrouve le manque de pratique et la méconnaissance de l'entreprise, en particulier chez les universitaires. Les reproches portent sur la compétence technique et sur la connaissance de l'entreprise. La filière <<naturellement>> la plus proche est donc également critiquée. Toutefois, la proportion de satisfaits est sensiblement équivalente chez les gestionnaires (37%) et les communicants (36%), mais plus faible chez les littéraires (23%).

Ces constats amènent les auteurs à poser la question de la formation complémentaire. Sans que l'on sache dans quelle catégorie (type de formation initiale ? degré d'adaptation ?) se rangent ces professionnels, 33% d'entre eux ont suivi une formation supplémentaire (de trois heures à trois ans) qui leur a donné satisfaction à 92%. Le marché potentiel est d'ailleurs d'une taille respectable, puisque 61% de professionnels seraient preneurs d'une formation continue de <<haut niveau>>.

Non sans ironie, les auteurs font remarquer qu'il était difficile de répondre non à cette question et que, de toute façon, 77% des sondés n'ont jamais participé à une action de formation permanente (dans les 40% qui trouvaient des lacunes dans leur formation initiale, 62% ne l'ont pas complétée).

Il est vrai que dans les descriptions des conditions d'accès à la profession, les qualités personnelles sont mises en évidence, d'autant plus que le modèle de formation ne fait pas l'unanimité. Cela va de pair avec la proportion importante de partisans d'un apprentissage sur le terrain. Cette limite des formations complémentaires est exprimée par exemple par Florence Terray, directrice de la communication de Bayard-Presse : elles <<constituent une base pour la formation sur le terrain, qui est la plus importante. De toute façon, un bon communicateur, c'est quelqu'un qui a un minimum de tempérament.>> (DELLUS 1989, p. 120)

Toutefois, ce sont les professionnels qui ont le plus de mal à parvenir à intégrer le modèle dircom qui manifestent le plus d'intérêt pour la formation continue. Les femmes (64%) sont davantage preneuses que les hommes (58%), et les provinciaux (68%) davantage que les franciliens (56%). Globalement, ces chiffres correspondent à une formation initiale plus basse et à la recherche d'un plus grand <<professionnalisme>>, mais aussi à la recherche d'une promotion dans le champ professionnel.

Le besoin de formation porte prioritairement sur la communication en général (19%). Par ordre décroissant, suivent la communication interne (8,5%), les relations presse (7,5%), la stratégie (7%), les relations humaines (7%). Les autres techniques classiques (communication externe, marketing, organisation...) font de très petits scores, de même que les techniques dites <<nouvelles>> (communication de crise, lobbying, télématique, informatique...). Certains centres de formation l'ont compris et proposent des formations

<<généralistes>> diplômantes. C'est le cas du Celsa ou de Sciences Com', pour prendre des exemples de lieux fréquemment cités dans la presse spécialisée (PETERS VAN DEINSE 1991).

Par leur effet de labellisation, ces formations constituent des épreuves de rattrapage pour cette catégorie de professionnels. La vision critique developpée par l'AFREP est donc celle de professionnels, dépassés par la grandeur du modèle dircom, et qui ne peuvent que le reconnaître, sans pour autant renoncer à leur spécificité ni à l'espoir de parvenir à un état élevé.

Si les enquêtes ne reflètent pas un accord complet sur la formation, elles permettent de dégager des constantes qui grandissent le champ : les directeurs de communication relèguent le modèle de formation fondé sur les seules relations publiques et recherchent le titre le plus élevé possible. Ils contraignent ainsi tous les acteurs à se former, condition de base de la professionnalisation. Une formation en communication est devenue naturelle, mais pas nécessairement sous la forme d'une formation initiale; elle peut aussi intervenir en complément.

Outre ces constantes, apparaissent des divergences. Les modélisations de la profession se font en référence à deux pôles : soit la compétence à diriger, soit la compétence à communiquer. Les analyses ci-dessus montrent que le choix de l'une ou l'autre option a des conséquences sur l'engagement dans les filières de formation. De même, les enquêtes nous ont permis de constater que les différents centres de formation tendent, à leur tour, de modeler un profil professionnel, privilégiant la dominante correspondant à leur propre compétence.

En outre, lorsque le contenu de la formation est évoqué, il apparaît moins comme une discipline fondamentale que comme un ensemble de techniques complémentaires. La tendance à privilégier la formation <<sur le tas>> va en ce sens, et à aucun endroit n'affleure une demande de théorie, si ce n'est implicitement chez les petits (AFREP 1990).

En fait, la valorisation des techniques profite à tous les acteurs : les tenants des relations publiques peuvent arguer de leur expérience; les tenants du modèle dircom estiment qu'elles viennent en complément de leurs compétences stratégiques et qu'ils peuvent les acquérir ailleurs que dans une formation spécialisée; ainsi ils augmentent leur légitimité dans le champ.

D'autre part, l'effacement de la théorie évite de poser les questions de fond sur la scientificité, qui pourtant fonctionne comme principe de légitimation. La caution institutionnelle de l'enseignement supérieur professionnalisé suffit.

3.4. Cursus professionnel : la compétence par une autre profession ?

Pour cerner l'amont de la profession, outre les questions de formation, les enquêtes se penchent aussi sur le cursus professionnel. Cela veut-il dire qu'une autre profession peut fonctionner comme compétence éprouvée ? Ou bien encore que, sorti du cursus de formation, pas nécessairement adapté (cf. 3.3.), on se doit de faire ses preuves avant de devenir directeur de communication ? Ici encore, les positions sont contrastées.

Dans les études émanant du secteur des relations publiques, le cursus est peu analysé (SNPIC 1978), voire pas analysé (AFREP 1990), ou absent (AFREP 1986) : faut-il y voir le signe d'une difficulté à admettre que les professions de relations publiques sont un marché du travail dont les voies d'accès sont plus ouvertes que ne le souhaitent les associations professionnelles qui ont oeuvré pour le contrôler (**3.4.1.**) ?

Dans les études émanant de tenants de nouveaux modèles professionnels, l'investigation est plus systématique sans déboucher, toutefois, sur des conclusions convergentes. L'un des enjeux, du point de vue des centres de formation, est notamment la recherche d'une stabilisation, ou d'une <<normalisation>> (SCIENCES COM 1990) des itinéraires ouvrant la voie aux directions de communication. En effet, les promoteurs des directeurs doivent gérer l'aspect hétérogène des parcours.

La majorité des enquêtes va donc chercher à donner de la cohérence, elle-même fortement déterminée par le lieu d'où s'expriment les auteurs : la cohérence peut se faire en alliant communication et marketing (**3.4.2.**), ou communication, journalisme et politique (**3.4.3.**) Cela peut même passer par une dénonciation de la grandeur du groupe afin de provoquer une évolution (**3.4.4.**).

3.4.1. Stabilité pour un statut collectif

Vus par le Syndicat national des professionnels de la communication (1978), les cadres du secteur se caractérisent par une stabilité dans leur entreprise, dans leur fonction et leur profession. Tels sont les enseignements que les auteurs retirent de leur étude de l'ancienneté de la population considérée (cf. annexe 1.1.).

Plus spécialement, ils mettent en évidence le peu de mobilité des professionnels, accréditant le fait que l'on peut faire carrière dans la communication au sein d'une même entreprise. C'est une façon de contre-balancer les effets de la <<routine>> et de manifester une compétence à durer. Ces résultats constituent donc des arguments pour la reconnaissance de la profession et la prise en compte d'un statut de responsable de la communication dans les conventions collectives, ce dernier point étant une des revendications majeures du Syndicat.

C'est pourquoi les auteurs illustrent leur constat par deux exemples montrant que cette tendance est encore plus forte chez les professionnels ayant entre trente et quarante ans : 63% ont de cinq à neuf ans d'ancienneté professionnelle, et 56% occupent la fonction dans l'entreprise durant la même période. En revanche, les professionnels plus âgés (cinquante à soixante ans) ont une ancienneté supérieure (quinze ans et plus) mais ont commencé leur carrière par d'autres fonctions.

Cette démonstration frappe par son caractère global. A aucun endroit, il n'est fait allusion à des variables liées aux différentes fonctions ou professions composant l'ensemble. L'indifférenciation assure et manifeste l'installation du groupe des responsables de l'information et de la communication.

3.4.2. Cohérence : communication plus marketing

Il en va différemment dans l'étude menée par l'UDA (1988) promouvant les responsables de communication hors de toute contrainte liée aux relations publiques. Les étapes de la carrière sont en effet présentées et révèlent une hétérogénéité certaine (cf. annexe 3.3.).

L'enquête prend en compte les fonctions antérieures et l'entreprise d'origine, mais non l'appartenance à une profession déterminée (ingénieur par exemple). D'autre part, elle ne donne aucun repère temporel précis (temps passé dans la fonction).

Toutefois, il s'agit de montrer que la diversité des parcours n'est pas un obstacle à la reconnaissance de la fonction : de l'affirmation de la fidélité à l'entreprise (cf. 3.4.1.), on passe à l'affirmation d'un <<cursus professionnel [...] cohérent>>. Cette thématique de la cohérence fait d'ailleurs partie des leitmotive du nouveau modèle (<<le dircom doit donner de la cohérence à la communication>>). Pour preuve, d'après les auteurs, <<une vocation unique pour les métiers de la communication dans 1 cas sur 2 et un passage fréquent par ceux du marketing dans 1 cas sur 4>> (UDA 1988, p. 23).

Cette association entre domaines réputés distincts (association qui se renforcera au début des années quatre-vingt-dix) manifeste l'éloignement du modèle des relations publiques tout en négligeant une interrogation sur les 30% d'autres fonctions occupées par les titulaires. Pourtant, on observe que le passé en communication externe (en l'occurrence, nature marchande) est important pour 31% du groupe (marketing et ventes) et que les responsables issus des Relations humaines ne sont que 6%, alors même que la communication interne prend de plus en plus d'importance.

En tout état de cause, il n'est jamais dit explicitement que plus de la moitié des responsables de communication proviennent d'un autre secteur. Quant au cursus, dans ou hors de l'entreprise, il ne fait l'objet d'aucun commentaire : la fidélité n'est ni un atout, ni un obstacle. La ligne de partage concerne avant tout le secteur d'origine.

Les résultats de cette enquête traduisent les fluctuations dans la redéfinition des modèles d'accès. Il n'est pas possible d'affirmer qu'il faut avoir travaillé dans un service de communication pour en devenir responsable, ni que le responsable doit être issu de l'entreprise dans laquelle il exerce.

3.4.3. Cohérence : communication, journalisme et politique

Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers se proposent précisément d'ordonner <<la carrière des professionnels de la communication [qui] apparaît à première vue comme une mosaïque sans logique>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 33). Sur un autre mode que l'UDA, ils vont montrer la cohérence des itinéraires en distinguant les principales voies d'accès à la profession de dircom. Dans cette section de leur étude, les auteurs n'usent guère de leur typologie (respcom, dircom, diresp) : ils généralisent par le haut (dircom).

Ils dégagent quatre filières donnant de la compétence : la communication, le journalisme, le passage en cabinet ministériel, et celle des <<mutants>>, appellation regroupant ceux qui n'entrent pas dans les catégories précédentes (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 34). Toutes ces voies sont reconnues comme légitimes et sont valorisées (avec des nuances toutefois). De plus, les trois premières sont étroitement associées, <<la presse et la politique représentant des logiques et des fonctionnements voisins de ceux de la communication.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 33) Ce genre de regroupement permet de légitimer qu'un <<diresp>> sur deux ne vienne pas du secteur de la communication. Le regroupement s'explique aussi par la diffusion du modèle dircom dans la fonction publique.

1. La communication : 51% de la population est constituée de <<communicants confirmés>>, c'est-à-dire qu'<<ils ont au moins dans leur manche une carte de visite communication>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 34). La définition est pour le moins floue.

Plus que le type d'activité ou la profession, comptent les lieux d'exercice (23% en agence, 28% dans la même entreprise, 73% dans une autre entreprise). Compte tenu du développement des formations en communication, les auteurs estiment que cette voie sera de plus en plus empruntée, en particulier par les jeunes. De surcroît, elle est celle de l'évidence <<si l'on considère qu'il vaut mieux avoir déjà fait de la communication pour être un bon dircom>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 33).

2. Les ex-journalistes : 18% des <<diresps>> ont débuté ainsi, en particulier pour la classe des trente/trente neuf ans. Certains des dircoms en vue, travaillant dans des grands groupes, ont été journalistes (Jean-Claude Hallé, François Vikar, François Gandouin, Pierre-Michel Kaufmann...). Argument principal : <<Ils connaissent l'envers du décor et sont tout

particulièrement qualifiés pour comprendre leurs nouveaux interlocuteurs et ex-confrères.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 36) Mais cette dimension technique peut prêter le flanc aux critiques : la communication serait plus efficace avec des responsables ou directeurs capables de manipuler des journalistes.

Les auteurs pondèrent le propos en expliquant que <<plus qu'un moyen de brûler les étapes, le journalisme est une voie permettant d'accéder à un certain degré de responsabilité, qui correspond d'ailleurs à l'âge du candidat.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 38), et que les journalistes économiques ou financiers bénéficient d'atouts liés à leur spécialité (proches de la nature marchande).

3. <<Le tremplin des cabinets ministériels>> : <<Le sens politique étant un instrument indispensable à toute bonne direction de la communication, il n'est pas étonnant d'y trouver, en bonne place, quelques anciens membres de cabinet.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 40). Ce passage par un cabinet, n'excédant pas trois ans à de rares exceptions près, permet d'accéder à l'élite de la profession au point que les auteurs écrivent que ces professionnels vont ensuite <<pantoufler>>, terme utilisé pour les hauts fonctionnaires.

A l'appui de leur démonstration concernant 5% des <<diresps>>, Frédérique Boinvilliers et Jean-François Doumic donnent douze exemples, en ne précisant que pour seulement trois d'entre eux la nature de l'activité au sein des cabinets (service de presse). On pourrait croire que les autres étaient effectivement des hauts fonctionnaires, ce qui permet de conclure que, <<véritable accélérateur de carrière, le passage en cabinet contribue fortement à accéder à des hautes fonctions de communication.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 43) En tout état de cause, la dimension civique est valorisée, en cohérence avec la section de l'enquête concernant la formation.

4. Les <<mutants>> : un tiers des <<diresps>> se trouve dans cette catégorie de professionnels un peu plus âgés (42 ans contre 40). D'après les auteurs, situés à la <<frontière>> de la communication, leur entrée dans le groupe, loin de lui porter ombrage, est bénéfique : <<La profession a [...] été enrichie par des expériences dans différents domaines : de la très proche publicité à la technique, en passant par l'inévitable marketing, le commercial, la vente ou les ressources humaines.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 43; c'est nous qui soulignons). Outre leur capital d'expériences, comme pour les journalistes spécialisés, l'argument mis en avant est leur connaissance du secteur dans lequel ils travaillent, toutefois cela ne va pas sans épingler la logique marchande du marketing (opposée à la logique civique, même si par ailleurs le marketing politique, bel exemple de compromis, fait florès).

L'enquête contribue donc à dégager un noyau originel et <<naturel>> fort, composé de professionnels de la communication dont les spécialités d'origine sont passées sous silence. En effet, entrer dans le détail obligerait à s'intéresser aux professions de relations publiques fondées sur des critères limitant le port du titre. S'agrègent à ce noyau des satellites (journalisme et cabinets). Leur point commun est de reposer sur <<un professionnalisme du flou>> (RUELLAN 1992), caractérisant aussi la nébuleuse des dirigeants de la communication.

3.4.4. Dénonciation de la mobilité

Elisabeth Azoulay reprend à son compte une partie des travaux de l'UDA (les chiffres) et ceux de Frédérique Boinvilliers et Jean-François Doumic (les filières). Manifestement, cet aspect de l'enquête la gêne, que ce soit la mobilité à l'intérieur de l'entreprise ou d'une entreprise à l'autre. En effet, comme on l'a déjà souligné, elle publie son étude au bénéfice non seulement d'Entreprises et médias, qui souhaite normaliser la profession, mais d'abord au bénéfice d'un cabinet de recrutement, spécialisé en <<recherche de dirigeants>>, qui souhaite occuper le créneau. Il lui importe donc de dégager la spécificité des dirigeants de communication pour baliser et développer le marché.

Or, d'après elle, <<il règne une certaine confusion sur ce marché où l'offre et la demande ne se rencontrent pas toujours. Les entreprises se plaignent de ne pas trouver l'oiseau rare et les "chasseurs de tête", qui n'interviennent que pour 20% des recrutements, accusent les entreprises de manquer d'imagination en sollicitant toujours les mêmes.>> (PROGRESS 1989, p. 41) Cela l'engage dans une logique de dénonciation de la grandeur du groupe. Elle porte sur l'ancrage dans les relations publiques, la formation et l'entrave à l'ouverture du marché du travail.

Pour ceux qui ont débuté dans la communication, loin de céder au discours sur la nouveauté radicale de la profession, elle rappelle qu'ils ont eu en charge les relations presse, ou les relations publiques, et qu'ensuite ils ont enrichi leur activité.

Pour les autres, elle met en évidence le caractère hétérogène des parcours, sans opérer les rapprochements entre univers professionnels, comme dans l'étude précédente. Elle se contente de noter que les directeurs de communication ayant accédé à ce poste par <<mobilité interne>>, se trouvent, principalement, dans des multinationales où cette forme de mobilité est considérée comme une <<autoformation>> et <<où la connaissance de l'entreprise prime>> (PROGRESS 1989, p. 41).

Cette mobilité est, en fait, une entrave au développement d'un marché du travail ouvert et public, (fondé sur la reconnaissance de compétences spécifiques, sanctionnées par une

formation ou un diplôme); elle favorise un recrutement par <<cooptation>>. Pour la sociologue, la situation provient de ce que <<la spécificité de la fonction n'est pas encore tout à fait reconnue et intégrée dans l'entreprise.>> (PROGRESS 1989, p. 41)

La dénonciation du cursus, ou de la mobilité, se retrouve dans une autre section de l'enquête, relative à l'instabilité de la fonction. Le turn over n'est pas présenté comme une caractéristique positive. L'instabilité professionnelle peut aussi fragiliser la grandeur du groupe, par son assimilation à une insuffisance de compétence. Elisabeth Azoulay a d'ailleurs interrogé des dircoms pour expliquer ce phénomène. On peut ordonner leurs réponses autour de deux axes : la fonction, les entreprises.

La fonction : elle nécessite une forte dose de créativité, qui a tendance à s'estomper avec l'installation dans la routine. Par ailleurs, la nouvelle configuration des directions de communication se fait, souvent, au détriment du pouvoir détenu par d'autres directions, et provoque des luttes, difficiles à gérer dans la durée. Enfin, pour un directeur, la promotion dans un autre poste ne coule pas de source. Le modèle semble donc aux antipodes de celui du SNPIC.

Les entreprises : ayant parfois une vision parcellaire de la communication, elles ne maintiennent pas une politique constante en la matière. De plus, perméables à un effet d'engouement, elles gonflent artificiellement le marché, provoquant ainsi une course à l'élévation des salaires, tentante pour un certain nombre de dircoms.

Ce tableau, altérant l'image de la profession, donc susceptible de nuire aux intérêts du groupe, est immédiatement nuancé par le recours aux chiffres de l'UDA, attestant qu'un directeur sur deux a un parcours interne, et qu'il existe une possibilité de carrière, à l'intérieur d'une même entreprise (il y a donc retour à l'argumentation du SNPIC). Toutefois, l'auteur ne précise pas que cette durée provient de trajectoires intégrant d'autres fonctions que celle de la communication. Or, cette caractéristique est dénoncée (cf. supra). Pour promouvoir, malgré tout, la profession, Elisabeth Azoulay est ainsi amenée à jouer de la contradiction.

Le critère de mobilité n'est donc pas valorisant dans la définition du groupe, position proche, à certains égards, de celle de l'AFREP, qui, en 1990, quoique disposant de chiffres sur les dates de prise de fonction, le nombre de postes précédemment occupés, et les moyens d'obtention, ne les commente guère (AFREP 1990).

Ils montrent, notamment, qu'une forte proportion de professionnels (un peu moins d'un sur deux) ont occupé des postes dans un autre secteur que celui de la communication, et que la promotion interne (23%) est le premier moyen de recrutement, suivi de près par les petites annonces (22%), les relations (22%) et le recrutement direct (17%). Les commentaires portent, en fait, sur l'aspiration (ou la résignation) du groupe à la stabilité (<<cette population a le goût de la stabilité : 43% n'en sont qu'à leur deuxième emploi.>> AFREP 1990, p. 9).

Grands et petits se trouvent, ici, logés à la même enseigne. Les petits professionnels ne contrôlent pas les entrées dans la profession, comme ils l'ont espéré pendant des années : de plus, ils se trouvent bloqués dans leur évolution de carrière. Pour les tenants du modèle dircom, ce sont les entreprises (et non les professionnels organisés ni les pouvoirs publics) qui contrôlent l'accès, par le jeu de la mobilité interne, alors même que les promoteurs du modèle dircom veulent dégager une spécificité, dont ils proposent les critères.

La profession tend, ainsi, à revêtir un caractère transitoire. Plus qu'une profession, il s'agit alors d'une fonction, comme le rappelle le titre du rapport de l'UDA en 1989. L'étude des trajectoires est révélatrice des tensions entre les partisans de l'installation d'une profession qui, en cela, doivent se situer sur un terrain identique à celui des relations publiques (même s'ils s'éloignent de leur conception de la communication) et les partisans d'une fonction, qui n'hésitent d'ailleurs pas à parler de <<profession>>, lato sensu. En ce dernier cas, la profession ne vaut pas par elle-même, mais par ce à quoi elle permet d'accéder ultérieurement. De toute façon, elle doit grandir son titulaire.

L'étude des cursus n'est donc pas réellement dissociable de celle de la dynamique de l'emploi et des inquiétudes sur l'avenir qu'elle révèle. Inquiétudes renforcées par les difficultés à stabiliser les entrées dans le groupe et par la contrainte d'en sortir, sous peine de régresser.

Pour les relations publiques, il convenait de fonctionner sur le schéma de professions libérales stables; pour les dircoms, il importe de baliser des itinéraires qui ne soient pas synonymes d'instabilité, ou de dévalorisation (il leur faut éviter des appréciations courantes du type : <<Quoi qu'on ait fait, il est possible de faire carrière dans la communication>>, ou <<la communication ne mène à rien>>).

Les modélisations des trajectoires fonctionnent selon les mêmes logiques que les formations et renforcent les équivalences entre expérience professionnelle et formation, mouvement qui rend d'autant plus difficile l'émergence d'une formation réellement spécifique aux directeurs de communication.

4. LA COMPETENCE EN ACTION

La modélisation de la compétence en action va, certes, refléter les tensions déjà repérées dans les sections précédentes, liées à la subordination de la communication à la nature marchande, à l'extension du champ et au primat de la stratégie, comme caractéristiques du modèle dircom.

La majorité des enquêtes posent effectivement ces éléments comme compétences des directeurs ou responsables, mais elles vont aussi révéler la difficulté à les exercer, en raison

de la déprofessionnalisation de plusieurs autres acteurs du champ. D'ailleurs la modélisation de la compétence en action s'opère à partir de l'enquête de l'AFREP de 1986, période correspondant à une plus forte visibilité du modèle dircom. On y observe les difficultés à gérer techniquement les modifications du territoire étendu de la communication (**4.1.**).

En revanche, la reconnaissance de la centralisation des activités est patente dans les enquêtes ultérieures (**4.2.**). Toutefois, il n'y a pas nécessairement prépondérance des professionnels, même munis du titre de <<directeur>>, dans toutes ces activités; certes, il y a compétence, mais pas au niveau auquel le titre semble pouvoir donner droit.

On constate aussi des difficultés à stabiliser le rapport stratégie/techniques. Sur le plan stratégique (**4.3.**), le poids de certains dirigeants, limitant celui du dircom, renforce le modèle des tenants de la filière management.

D'autre part, apparaît un retour constant à la dimension technique qui peut amoindrir la grandeur du modèle (**4.4.**). Ce faisant, il donne du poids aux acteurs qui en ont fait leur spécialité, comme les professionnels de relations publiques ou les centres de formation spécialisés en communication. Paradoxalement, ces flottements permettent aux tenants des différents modèles de s'affirmer et de concourir au renforcement du champ.

Cet <<effet de champ>>, mobilisant aussi des agences ou des partenaires extérieurs, culmine dans la modélisation de la compétence à l'évaluation qui permettrait de rendre l'ensemble des compétences incontestables (**4.5.**).

La stabilisation est néanmoins précaire, car certaines compétences sont plus contestées que d'autres par des partenaires, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (**4.6.**); par exemple, la compétence à prendre en charge la communication interne ou à <<fabriquer>> de l'information pour les journalistes. Dans ces cas, la modélisation est tributaire de débats publics; ils permettent de comprendre, entre autres, la multiplication des enquêtes sur la communication interne et les raisons des difficultés à formaliser une déontologie sous forme de codes (**4.7.**).

4.1. Interrogations sur les compétences techniques des relations publiques

L'enquête du SNPIC (1978) manifestait une compétence en information et communication en la posant comme équivalente de celle en relations publiques. La culture technique pouvait sembler une compétence indiscutable, au point que le Syndicat n'avait pas estimé nécessaire d'approfondir cet aspect.

En revanche, l'AFREP (1986) lui consacre plusieurs questions dans son enquête sur le <<capital confiance image>>. En effet, la communication, de façon emblématique dans le titre de l'étude, y est placée sous le signe de l'image et non de l'information. Ce changement s'inscrit dans le droit fil des travaux de l'UDA (1982) menant au modèle dircom.

Cette mutation fragilise la représentation des compétences. Les professionnels ne sont pas assurés de détenir celles qui permettent de faire face à la nouvelle situation. Il est vrai que la compétence des responsables de communication est, du point de vue de l'AFREP, largement fondée sur la technique, plus que sur la stratégie revendiquée, comme un signe distinctif, dans le modèle des directeurs de communication. Cette dernière n'apparaît qu'au détour d'une question (<<Dans le cadre de votre stratégie de communication, de quels moyens de contrôle disposez-vous ?>> AFREP 1986, p. 23; c'est nous qui soulignons)

La modélisation va alors mettre en évidence la compétence à maîtriser des techniques diversifiées en insistant sur le caractère novateur de certaines d'entre elles; elle va aussi accentuer la compétence en techniques d'évaluation, non sans flottements entre les objectifs et les effets de la communication dite de relations publiques.

L'intitulé de la question sur les techniques manifeste toujours le souci de préserver une spécificité des relations publiques : <<De quels moyens de communication RP disposez-vous pour développer l'image de votre entreprise ?>> (AFREP 1986, p. 22; c'est nous qui soulignons). Cependant, communication et image renvoient au monde des directeurs de communication. Il s'agit alors de concilier tradition et modernité, et surtout de montrer que les relations publiques ne sont pas rétrogrades.

Ceci passe, en particulier, par une intégration de l'audiovisuel dans les nouvelles techniques pour en gonfler l'ampleur, alors même que cette technique était incluse dans le champ dès les origines (cf. par exemple le code de déontologie de l'AFREP ou le premier <<Que sais-je ?>> de 1962 sur les relations publiques). Seul l'emploi de la télématique peut être considéré comme une technique réellement nouvelle (4,9%).

Le reste de ce qui est appelé <<supports>> est d'un grand classicisme. Le détail des items introduit des distinctions fondées surtout sur le clivage interne/externe, sans commentaire particulier. En revanche, ils distinguent :

- les techniques traditionnelles, soit l'écrit (plus de 30%),
- les techniques événementielles, relationnelles (plus de 20%),
- les techniques nouvelles (plus de 25 %).

Aucune liaison n'est opérée explicitement entre la nouveauté de la prise en compte du capital image et une modification des pratiques professionnelles, si ce n'est la très relative modernité de certaines techniques. Au fond, la classification des techniques vise à montrer l'adaptation des outils classiques de la profession à la généralisation de la communication.

Une deuxième question relative aux moyens révèle un doute sur l'efficacité (ou la perception de l'efficacité) des actions menées; elle porte sur les moyens de contrôle (cf. annexe 2.2.). Cette préoccupation sera d'ailleurs l'un des axes importants du travail d'argumentation des dircoms, en particulier au moment de leur contestation (années quatre-

vingt-dix). Dès 1986, l'AFREP s'engage sur ce point de façon plus appuyée que sur d'autres questions (le SNPIC n'avait d'ailleurs pas abordé cet aspect de l'activité). L'enjeu est certes la validité de l'action de communication, mais aussi l'utilité même de la fonction et la défense du modèle professionnel.

Avec le souci de montrer que les responsables sont capables de manier une panoplie d'outils, les commentaires introduisent de l'ordre dans la liste des items. Ils distinguent l'approche active (à l'initiative du responsable), passive (demandes émanant de l'extérieur) et le volet interne (analyse économique et sociale, <<remontée>> d'information, y compris l'audit d'image, déjà comptabilisé dans la rubrique <<approche active>>).

Les auteurs insistent sur l'insuffisance de l'emploi des moyens de contrôle par les professionnels, toutes catégories confondues. Le seul point de satisfaction est que <<l'entreprise surveille son image et s'ouvre sur son environnement>> (AFREP 1986, p. 23). De plus, comme si le problème était de nature financière, les auteurs signalent que des <<moyens de contrôle, peu onéreux, pourraient utilement faire l'objet d'une plus large information pour une plus grande utilisation.>> (AFREP 1986, p. 23).

Cette compétence à l'évaluation est donc revendiquée dans le champ alors qu'elle fait aussi partie des techniques de base dès l'origine. Ici, dans une certaine mesure, elle fonctionne comme un argument devant contrer un mouvement de déprofessionnalisation, lié à l'émergence du modèle dircom.

Dans la foulée, l'AFREP s'efforce de cerner l'impact des actions de <<communication relations publiques>> en couplant les objectifs, dans la question, et les effets, dans les possibilités de réponses. Ces dernières sont graduées en : sans effet, positif, déterminant.

Dans une visée de légitimation, les deux possibilités (positif, déterminant) accroissent l'impression favorable et permettent aussi de gérer la spécificité du modèle défendu par l'AFREP. Les écarts de points, même faibles, entre les deux servent à conforter ce modèle : le <<capital confiance image>> a pour objectif d'augmenter la notorité sur le plan régional, c'est-à-dire de s'inscrire dans une action de proximité, très relationnelle.

Cependant, deux items ont entraîné un fort taux de non-réponse : dans un registre domestique, la <<culture d'entreprise>> (36,2%) et dans un registre marchand, l'<<accroissement des parts de marché>> (40%). Les commentaires mettent en évidence ce dernier point pour souligner que <<l'incidence des RP sur les résultats commerciaux de l'entreprise est une interrogation (40% de non-réponses) auquel il conviendra de trouver des solutions techniques.>> (AFREP 1986, p. 24)

Présenté ainsi, le score positif n'apparaît pas et surtout, les auteurs font l'impasse sur la dimension plus fondamentale de l'interrogation. En effet, ces chiffres manifestent un doute et, pour certains, une modification du modèle professionnel traditionnel. Par ailleurs, on ne voit nullement quelles peuvent être lesdites solutions techniques.

Ce flou est contre-balancé par l'intégration de la promotion de la <<culture d'entreprise>> dans les objectifs/effets positifs des relations publiques. Cet aspect de l'activité, avec une expression novatrice, ne recueille cependant pas des suffrages en des proportions radicalement différentes de l'aspect commercial. En revanche, il ne menace pas les représentations classiques de la fonction, puisqu'il n'est pas lié à la nature marchande. De plus, il s'inscrit dans une préoccupation managériale de haut niveau.

L'accentuation du primat des compétences techniques est donc un moyen de juguler la compétence stratégique mise en avant dans un autre modèle (la compétence technique permettrait de <<contrôler>> la stratégie). En effet, comme on le verra, la différence se fait avec la place importante accordée par l'UDA et le cabinet Progress à la stratégie de communication, légitimée par l'étendue et la diversité du champ.

4.2. Centralisation : inclusion maximale et hiérarchisation des activités

L'enquête de l'UDA de 1988 insiste sur la diversité du message de l'entreprise indépendamment <<des moyens employés ou des cibles visées>> (UDA 1998, p. 36). Elle joue de la mise en évidence de la fragmentation, comme dans les études émanant du secteur des relations publiques, pour montrer l'étendue et l'importance du champ, mais aussi la nécessité d'une centralisation et d'une stratégie : en effet, 67% des entreprises délivrent des messages diversifiés.

D'autre part, contrairement à l'enquête de l'AFREP (1986), celle de l'UDA ne rentre pas dans une logique d'exclusion de certaine actions. Elle cherche plutôt à graduer la participation des responsables de communication aux différents types de communication. Le responsable n'a pas un rôle hégémonique mais il est présent partout, ce que traduit la figure <<Implication dans les différents types de communication>> (cf. annexe 3.1.).

La filiation avec le modèle des relations publiques est patente dans la sphère isolant son rôle essentiel : communication institutionnelle de marque ou d'entreprise en direction de la presse, des publics internes et des pouvoirs publics (aux alentours de 80%).

La seule différence, mais de taille, est la présence de la communication produit, non contestée dans les commentaires, même s'il s'agit du contenu faisant le score le plus faible (entre 50 et 60%).

Les rôles d'<<assistance>> et les rôles <<accessoires>> se situent sur le territoire occupé par les hommes forts de l'entreprise : les PDG, les directeurs financiers et les directeurs des relations humaines.

Dans le cadre d'une logique d'inclusion maximale, le débat ne se polarise pas sur l'inclusion du commercial ou de la communication produit, posés comme une évidence, mais

sur la priorité à donner à l'interne ou à l'externe. Cette façon de questionner est un moyen de légitimer la totalité du champ et de focaliser l'attention sur une distinction classique, avalisant la fonction de directeur de communication globale, puisque ce dernier peut décider de ses priorités. C'est aussi un moyen de pénétrer plus légitimement le territoire des directeurs des relations humaines.

On retrouve cette tendance dans l'enquête réalisée par Sciences Com' en 1990.

D'après cette dernière, 49% des directeurs interrogés donnent en effet la priorité à la communication interne, contre 36% à la communication externe. Ces résultats <<étonnants>>, pour les commentateurs de l'étude, reflètent aussi l'idée, néanmoins commune, qu'ils sont le <<signe de la maturation du comportement des directeurs de communication pour qui il ne saurait y avoir de bonne communication sans le préalable de la cohésion du tissu social>> (SCIENCES COM 1990, p. 2)

Cette orientation se concrétise par la floraison d'études spécifiques consacrées à la communication interne : elles visent à l'intégrer de plein droit dans la sphère des directeurs de communication, voire à la transformer en une sous-fonction, débouchant sur un nouveau segment : <<directeur de communication interne>> (par exemple, INERGIE 1987, 1989, 1991, BECOME 1989...).

C'est aussi un moyen de se distinguer du modèle des relations publiques dont la représentation est généralement liée à la communication externe (en particulier dans sa version attaché de presse). Ce mouvement se place sous la bannière du grandissement puisque Sciences Com' évoque à ce sujet <<la complexification et la diversification de la fonction [faisant] apparaître un éventail de pratiques nouvelles.>> (SCIENCES COM 1990, p. 2)

De son côté Elisabeth Azoulay perçoit <<une amplification et [...] une centralisation de la communication>> (PROGRESS 1989, p. 25) Elle reprend les résultats de l'étude de l'UDA de 1988 et intégre l'ensemble des communications des entreprises dans le champ, non des responsables, mais des directeurs. Ceci l'amène à gommer les éléments susceptibles d'altérer la grandeur du modèle.

A l'issue d'un rapide historique de la communication décrivant le rassemblement des activités, elle propose une rose des vents de la communication (cf. annexe 5.1.) et intègre une partie d'une annexe de l'étude de l'UDA sur les <<cibles>> (leaders d'opinion, consommateurs, salariés, actionnaires...), sans établir le lien avec l'implication du responsable ou directeur de communication, pourtant quantifiée.

De fait, elle fait l'impasse sur ses rôles d'assistance et ses rôles accessoires. Plus encore, ce choix permet de majorer implicitement la place du directeur de communication dans des

secteurs où il n'est pas en position de force comme le montre l'enquête de l'UDA : ressources humaines potentielles, communication interne, communication financière.

Tout en constatant que les pratiques varient en fonction de l'histoire de chaque entreprise, elle établit ainsi une typologie des activités que les directeurs de communication ont à centraliser et à gérer. Sans préciser qui conteste cette centralisation ni pourquoi, elle estime que <<cette tâche est, en réalité, à peu près aussi difficile et interminable que celle de Sisyphe et alors que cette centralisation est loin d'être achevée, elle est déjà remise en cause.>> (PROGRESS 1989, p. 17) On comprend alors d'autant mieux son option consistant à permettre l'appropriation du champ de compétences par l'ensemble des responsables, sous l'étiquette <<directeur de communication>> (quitte à proposer par ailleurs une hiérarchisation interne).

Les modélisations argumentent donc la compétence à diriger un champ en expansion, dont la maîtrise passe par la compétence à définir une stratégie et à la mettre en oeuvre.

4.3. La stratégie, une différence fragile

Ce sont surtout les deux enquêtes de l'Union des annonceurs (UDA 1988, 1991), complétées par une étude de l'agence Inter Cultural Management (ICM 1988), qui permettent de situer ce niveau de compétence.

Le premier souci de l'étude de l'UDA en 1988 est d'évaluer si les responsables de communication disposent effectivement de cette fameuse stratégie, accompagnée d'un plan de réalisation, que les professionnels revendiquent comme un élément distinctif (**4.3.1.**). Cette caractéristique est l'écho de l'ancienne préoccupation des relations publiques, présente dans tous les codes de déontologie, concernant le rôle de conseiller dans la définition des politiques.

Cependant, les résultats des enquêtes de l'UDA et d'ICM, en 1988, montrent aussi les limites du pouvoir stratégique des responsables et directeurs de communication, en particulier dans les secteurs de l'entreprise dont les directeurs sont puissants. Une autre enquête de l'UDA, en 1991, permet de situer plus précisément les zones de compétence, liées à la stratégie d'image (**4.3.2.**)

4.3.1. Quel pouvoir ?

D'après l'UDA, <<l'existence d'une stratégie et du plan lui afférant ne semble pas être un élément constant et indispensable de la communication d'entreprise, puisqu'un peu plus de la moitié des entreprises seulement y ont recours.>> (UDA 1988, p. 35) Mais le tableau indique que seulement 6% d'entre elles n'ont pas du tout de stratégie, le reste des entreprises étant doté de stratégies partielles; le flottement est plus relatif qu'il y paraît.

La présentation des résultats vise donc à accréditer la nécessité d'une définition de stratégies complètes. Le contenu semble peu importer. En revanche, la reconnaissance de cette compétence est essentielle. Tel est le discours tenu aussi par les dircoms que nous avons rencontrés. Pour eux, leur rôle est fondamentalement de créer cette stratégie ou de participer, avec d'autres, à sa définition.

En effet, l'étude de l'UDA en 1988 révèle que 10% d'entre eux ont une autonomie complète. Généralement, les responsables ne sont pas autonomes dans la définition de la stratégie : 62% collaborent avec d'autres dirigeants. Plus remarquable encore, près d'un tiers (27%) sont en position de simples exécutants.

Sur ce point précis, le poste de responsable est donc en relatif décalage avec le modèle du directeur de communication tel que le définissent ses promoteurs, comme par exemple, Entreprises et médias. De plus, en continuité avec le constat du primat de la culture technique, la responsabilité du budget leur échoit en totalité pour 81% (17% en partie, 2% à d'autres responsables). Le responsable apparaît donc avant tout comme un gestionnaire (activité néanmoins présentée parfois comme stratégique, notamment lorsqu'il est question de formation).

Ces résultats sont corroborés par ceux d'une enquête réalisée par l'agence Inter Cultural Management (ICM 1988) qui présente la perception des directeurs de communication et des directeurs de ressources humaines en matière de stratégie.

Du point de vue des directeurs de communication, à 64% ils proposent et mettent en oeuvre la stratégie externe. Ils ne sont que 18% à décider, fonction qui revient au directeur général (75%). Les directeurs des ressources humaines les voient comme des exécutants à 58% (ils sont 36% à estimer que leur fonction est de proposer).

Pour la stratégie à l'interne, toujours selon les DRH, le rôle des dircoms est encore plus faible : 26% proposent, 36% mettent en oeuvre; néant pour la décision. En revanche, du point de vue des directeurs de communication, les proportions sont voisines de celles relatives à la communication externe : proposent 69%, décident 23%, mettent en oeuvre, 67%. Les directeurs de ressources humaines s'attribuent ces rôles dans des proportions voisines (respectivement : 68%, 32%, 63%).

Ces résultats illustrent la fragilité des conclusions tirées par les enquêteurs et la difficulté des responsables ou directeurs de communication à mettre en action la compétence qui les distinguerait d'autres professionnels. Le passage à la communication image, avec comme corrélat des finalités marchandes, accentue ce mouvement de limitation du pouvoir du dircom et, à l'extrême, se retourne contre eux.

4.3.2. Les bastions de la stratégie d'image

Trois ans après cette enquête, l'UDA revient sur l'image de l'entreprise, reprenant ainsi l'un des mots clefs du livre blanc de l'AFREP. Si le court préambule méthodologique contient encore l'expression <<responsable de communication>>, le compte rendu des résultats approfondit le rôle des directeurs de communication, dans la stratégie.

En effet, cette enquête est intitulée : L'image de l'entreprise une arme pour gagner ? La stratégie d'image dans la concurrence (UDA 1991). Le sondage de l'UDA est offensif par rapport à celui de l'AFREP (1986), au sens où il prend parti dans le débat sur les relations au commercial et à la culture d'entreprise. D'autre part, à la différence du rapport de l'AFREP, ne figurent à aucun endroit des taux de non-réponse. La vision semble ainsi plus consensuelle, autour d'un concept clef : le <<marché>> car <<l'image est affirmée comme un outil de conquête :

- des marchés (domaine commercial : 88%, marketing : 44%)
- des hommes (ressources humaines : 57%)

La relation entre image de l'entreprise et vente des produits est d'emblée posée : <<L'image sert à faire vendre et donc à faire la différence entre des produits/services concurrents que l'on sait être aujourd'hui de plus en plus équivalents.>> (UDA 1991, p. 12)

Cette orientation se concrétise par la formalisation de la stratégie d'image qui est une réalité pour 67% des entreprises, par des chartes d'identité visuelle (49%), des plans directeurs de communication (49%), des programmes d'actions (37%). Il n'y a pas de grandes différences quantitatives avec l'enquête de 1988. Sur le plan qualitatif, c'est l'existence de documents programmatiques qui prime.

En revanche, la question du pouvoir est posée avec plus de précision : il s'agit de déterminer qui définit et exécute la stratégie d'image. Pour ce faire, l'UDA adopte une position <<surplombante>>, et mobilise la notion de communication globale qu'elle a d'ailleurs contribué à promouvoir au début des années quatre-vingt (UDA 1982). Cela la conduit à ne pas privilégier le rôle du directeur de communication, tout en signalant parfois sa contribution spécifique. Ce point est important parce que, de toute évidence, la tâche ne revient jamais à une seule personne.

En conséquence, l'enquête établit des distinctions entre des duos (PDG/DG) et des tiercés à géométrie variable (PDG/DG/Dircom/Dir. Mkg/Dir. Fin/DRH), suivant les entreprises. Ces fonctions correspondent aux différents champs d'application de la communication : politique générale, finances, relations humaines et phénomènes de société. Deux autres variables sont également introduites : la taille des entreprises et leur type d'activité.

Cette façon de traiter la question révèle que la communication est transversale à tous les secteurs des entreprises au plus haut niveau, ce qui constitue un succès pour les

professionnels promoteurs du champ, mais l'enquête révèle aussi que le directeur de communication n'est pas nécessairement au premier rang dans tous les domaines comme le montre le détail de la typologie.

Le <<duo PDG/DG>> (cf. annexe 9.1.) : il dispose d'une incontestable puissance correspondant, au demeurant, à son niveau de responsabilité. Globalement, 71% définissent la stratégie et 70% en déléguent la mise en oeuvre. Présentés ainsi, les résultats bornent les prétentions des dircoms, tout en renouant avec les pratiques des conseillers en relations publiques qui soumettaient des politiques aux décideurs. Pour le magazine L'Expression d'Entreprise, fort discret sur cette étude, il s'agit d'une <<surprise>> et d'ajouter une question clef : <<Où est le dircom ?>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE 78, déc.-janv. 1991-92, p. 12).

Le <<tiercé>> susceptible d'intégrer le dircom (cf. annexe 9.2.) : en matière de définition de stratégie, le directeur de communication ne se trouve en tête que dans un nombre limité de cas :

- définition d'une stratégie sur des phénomènes de société dans les entreprises au CA > 1,5 MF ou < 500 MF,
- numéro deux, après le PDG, pour la définition de la politique générale.

Ici encore, les résultats s'inscrivent dans la droite ligne des pratiques de relations publiques : le conseiller est celui du chef d'entreprise et il a principalement en charge les relations avec l'extérieur, c'est-à-dire les acteurs desdits phénomènes de société. Les secteurs des relations humaines ou de la finance demeurent donc plus fermés, alors même qu'ils ont été revendiqués dès l'origine par les relations publiques.

En ce qui concerne la mise en oeuvre, la place du directeur de communication est meilleure. Logiquement, il gère les domaines à la définition desquels il est associé. D'autre part, il intervient, en second, dans toutes les autres actions. Il n'est donc pas non plus le metteur en oeuvre privilégié en communication interne, ou financière.

C'est naturellement sur ce terrain que se manifeste le plus de conflits de territoires. De plus, les auteurs de l'étude remarquent une forte analogie entre les fonctions du directeur du marketing et du directeur de la communication. En effet, dans les entreprises où le dircom n'existe pas, c'est le directeur du marketing qui remplit la fonction.

Au total, si cette enquête dresse un tableau positif de la pénétration de la communication, le tableau est davantage en demi-teinte en ce qui concerne la place des directeurs de communication. Elisabeth Azoulay avait conclu, dans son étude, à propos du rôle du directeur de communication, qu'<<il intervient de façon prépondérante dans la définition de

la stratégie de l'entreprise en matière de communication [et qu'] enfin, il doit contribuer avec sa sensibilité propre, parmi les autres directeurs, à la réflexion stratégique de l'entreprise.>> (PROGRESS 1989, p. 31) Or ici, en forçant un peu le trait, les directeurs de communication ne sont pas indispensables, sauf à montrer que leur présence implique une qualité supérieure des actions de communication, tant dans le choix des outils, que des thèmes et, bien sûr, de l'évaluation.

D'où, sans établir de lien direct de cause à effet avec cette enquête précise, un effort particulier de certains promoteurs du modèle dircom sur les techniques de l'évaluation des actions de communication interne (Forum Dircom-DRH <<L'efficacité sur mesure>> en décembre 1991) ou du marketing (journée de janvier 1992 organisée par L'Expression d'Entreprise en collaboration avec la Semaine du marketing direct : <<Le dircom et le marketing, doit-on vendre en communiquant ou communiquer pour mieux vendre ?>>).

Dans les faits, ces manifestations visent plus à établir un modus vivendi entre professionnels qu'à engager un combat au profit d'un monopole des dircoms; Patrice Legendre titre d'ailleurs un éditorial, de façon révélatrice : <<Dircom, DRH, Directeur Marketing : même combat>> (LEGENDRE déc. 1991-janv. 1992). On y retrouve le compromis entre les natures domestique, marchande et celle de l'opinion.

Ainsi, parce que les tensions occasionnées par la survalorisation de la dimension stratégique de la gestion de l'image peuvent conduire à une déprofessionnalisation, les promoteurs, ou professionnistes, sont amenés à ne pas négliger la dimension technique, appartenant, pourtant, à un univers de plus petits professionnels.

4.4. La technique malgré tout

Les enquêtes se retrouvent presque toutes pour souligner la diversité des outils, assorties d'un commentaire sur le classicisme de leur emploi.

Les outils sont nommés <<moyens>> (UDA), <<techniques>> (Sciences Com'), et peuvent s'inscrire dans ce mouvement <<révèlant de nouvelles compétences et de[s] métiers nouveaux>> (SCIENCES COM 1990, p. 1) On retrouve donc la rhétorique de la nouveauté, déjà présente dans les enquêtes émanant du modèle des relations publiques. D'ailleurs l'étude de l'UDA de 1988 se situe dans le prolongement de celle de l'AFREP de 1986 en proposant un classement des outils les plus employés, distinguant les moyens de la communication interne et externe.

Sciences Com' procèdera de la même façon deux ans plus tard, en détaillant davantage ses listes (il n'est pas étonnant que le sondage le plus précis sur ce point soit celui d'une école de communication qui axe l'essentiel de son enseignement sur la maîtrise des techniques de communication et non sur la dimension stratégique).

Les tenants de la communication globale ont donc soin de dépasser une logique de simple catalogue en mettant en évidence un classement des pratiques dominantes. Ils fournissent, ainsi, une norme des compétences techniques à posséder, rationalisée à partir de critères qualitatifs et quantitatifs (par exemple l'UDA calcule le nombre moyen d'outils employés par les entreprises, soit trois en communication interne et sept en communication externe).

Mais l'aspect technique ne peut cependant pas permettre une différenciation radicale du modèle dircom, en raison de la concurrence avec des spécialistes (**4.4.1.**), et en raison de contraintes structurelles (**4.4.2.**).

4.4.1. La concurrence avec les spécialistes

En fait, plus qu'une comparaison précise des résultats, il est intéressant de dégager les constantes des différents modèles techniques : prédominance des vecteurs éprouvés, tant écrits qu'oraux, et place plus faible des moyens <<modernes>> (télématique, audiovisuel, sponsoring...). Par là, on met en évidence la proximité avec d'anciens modèles professionnels, autorisant une rivalité dans la répartition des compétences.

En matière de communication interne, les résultats de l'enquête de l'UDA réalisée en 1988 mettent le responsable de communication en concurrence directe avec les spécialistes du journalisme d'entreprise, puisque le vecteur numéro un est le journal interne (76%), suivi par des produits écrits dérivés (brochures, plaquettes).

L'enquête de Sciences Com' va dans le même sens, mais introduit des items supplémentaires comme les réunions, les cercles de qualité; elle intègre alors une partie des outils utilisés par l'encadrement et les directeurs des relations humaines.

En matière de communication externe, selon l'UDA (1988), les responsables marchent sur les brisées des attachés de presse d'une part, avec les conférences de presse (87%) et les manifestations (86%) et des publicitaires d'autre part, avec la publicité dans les médias spécialisés (83%). Cette tendance est confirmée par le sondage de Sciences Com', même si les taux sont inférieurs : les répondants pratiquent la publicité (69%) et les relations avec la presse (66%). Ici aussi, la liste est plus détaillée et intègre des moyens relevant traditionnellement d'autres secteurs, en particulier commercial avec le marketing direct (35%) et la promotion des ventes (25%).

Dans tous ces cas, les outils ne font l'objet d'aucune discrimination. Tout ce qui peut être nommé <<moyen de communication>> entre dans le champ d'action du responsable ou directeur de communication. Cette extension est en cohérence avec celle des domaines d'activités, elle est caractéristique de la compétence du directeur de communication par rapport aux autres modèles.

Toutefois, la dimension technique énumérative et quantifiée est totalement évacuée par Elisabeth Azoulay (PROGRESS 1989). Le détail de l'intendance, apanage de techniciens, ne correspond pas au standard élevé du modèle dircom. En revanche, on retrouve les <<outils>> dans la description des missions du directeur de communication, en des termes valorisés par la référence à la science. Entre le rôle de porte-parole, partagé avec le PDG, et la stratégie :

<<- Il développe les outils de communication qu'il met en oeuvre directement ou en accompagnement des autres services.

- Il a une mission de veille et développe des outils scientifiques de mesure de l'image de l'entreprise.>> (PROGRESS 1989, p. 31) Entrer dans le détail amènerait des chevauchements possibles avec les anciennes professions, susceptibles de mettre à mal l'originalité de la profession de directeur.

L'étude ne précise pas la spécificité des outils du directeur de communication ou, à tout le moins, l'usage qu'il en fait. Est-ce à dire qu'il n'y a pas de spécificité ? Comme nous allons le voir, dans son étude sur la stratégie d'image dans la concurrence, l'UDA apporte des débuts de réponses (UDA 1991). Elle montre, d'une part, que les types d'entreprises conditionnent l'influence du dircom et que, d'autre part, son domaine d'influence est surtout celui des relations publiques.

4.4.2. Les contraintes structurelles

Ne s'interrogeant plus sur les distinctions entre cellules, équipes et antennes mais unifiant ces structures sous la dénomination générique <<direction de la communication>>, l'UDA constate, elle aussi, le classicisme des outils mais resitue les résultats par rapport aux cibles et aux thèmes des stratégies d'image, en communication institutionnelle, financière et <<ressources humaines>>.

Elle introduit des variables comme le chiffre d'affaires et la clientèle (mixte et business to business). Ces dernières apparaissent comme déterminantes dans l'utilisation des outils car la variable <<présence d'un directeur de la communication>> n'est même pas retenue.

Par exemple, en communication institutionnelle, plus le chiffre d'affaire est important, plus les relations presse, les journaux d'entreprise et l'audiovisuel prennent de l'importance. Autre exemple, une clientèle de professionnels entraîne moins de relations presse, de relations publiques, de publicité dans les grands médias, mais davantage de participation à des manifestations professionnelles (UDA 1991, p. 41).

En communication financière, même liaison entre chiffre d'affaires et importance de l'écrit. Pour les relations humaines, les grandes entreprises font davantage de forums étudiants et

de journaux internes. Chiffre d'affaires élevé ne rime donc pas avec innovation. Mais comme ce sont les directeurs qui sont les plus visibles dans le monde de la communication, à la limite, l'enquête tend à montrer que le conformisme leur est imposé.

L'enquête met toutefois en évidence la spécificité du directeur dans le choix des cibles et des thèmes, en particulier dans le domaine institutionnel. Est-ce pour autant l'usage stratégique des outils qui est décrit ? En creux, apparaît le champ de compétences, mais il s'apparente, une fois de plus, à celui des relations publiques, avec une attention renforcée à l'égard des leaders d'opinion, de l'enseignement et de l'ensemble du personnel de l'entreprise (UDA 1991, p. 35).

On retrouve cette filiation avec les relations publiques en communication financière, dans l'attachement plus important à la personnalité du président (17% contre 6%). D'autre part, la présence d'un directeur de communication n'a aucune incidence particulière en matière de relations humaines.

Enfin, le rapport d'étude signale, sans élément de quantification précis, que la présence d'un directeur de communication entraîne davantage d'évaluation, en particulier, dans le domaine de la communication institutionnelle (61%, contre 28% aux ressources humaines et 17% à la communication financière). Sur ce point, dans un effet de champ, le sondage confirme la position d'Entreprises et médias et les souhaits exprimés par l'AFREP ou encore les orientations de L'Expression d'Entreprise.

Les résultats de l'enquête de l'UDA de 1991 cantonnent donc l'impact du directeur de communication à la dimension institutionnelle, terrain des relations publiques, et mettent en évidence des facteurs structurels. L'image du dircom est moins celle du nouveau professionnel omnipotent, que celle d'un acteur parmi d'autres, dans les entreprises saisies par la communication. Ceci permet de comprendre pourquoi l'étude a rencontré un écho très faible, voire critique, dans la presse promotrice des dircoms (ainsi, à propos du thème général de l'étude : <<Tout ceci a un goût de déjà vu>> EXPRESSION D'ENTREPRISE 78, déc.-janv. 1991-92, p. 12).

4.5. L'évaluation : rendre la compétence incontestable

La thématique de l'évaluation est récurrente dans le discours sur la compétence des directeurs de communication. Qu'on le mette dans la perspective de la phase d'installation d'une profession, ou dans celle d'une réponse aux attaques venant d'autres professionnels, la fonction est identique : attester de la qualité de la prestation et rendre ainsi l'ensemble des compétences incontestable. Cette préoccupation est d'autant plus forte que cette profession

ne dispose pas d'instance officielle de contrôle d'accès, ni de contrôle de l'exercice, comme c'est le cas des professions libérales (les professions de relations publiques avaient milité en ce sens, avec le résultat que l'on sait).

De toute évidence, si le discours sur l'évaluation est très présent chez les professionnels et fonctionne comme un argument de leur compétence, on constate que les techniques employées sont très classiques (**4.5.1.**)

En fait, les directeurs ne semblent pas disposer d'une spécificité technique en la matière, car ils sont, surtout, porteurs de la demande évaluative. En outre, le rôle de partenaires extérieurs à leur service est déterminant dans la réalisation (**4.5.2**).

On constatera aussi que, devant des résultats mitigés, certains promoteurs du groupe n'hésitent pas à faire juger la communication des entreprises par les dircoms, au profit de ces derniers et des agences (**4.5.3.**).

4.5.1. Des techniques classiques

La préoccupation de l'évaluation va croissant à partir de 1985. Le sondage de l'AFREP (1986) en montre la nécessité quand le modèle des relations publiques intégre la communication placée sous le signe de l'image.

Celui de l'UDA, en 1988, reprend la question de la mesure d'une stratégie de communication d'entreprise. (cf. annexe 3.7.). Sur ce point, il y a continuité.

L'outil le plus utilisé renforce la filiation avec le modèle des relations publiques, en particulier celui des attachés de presse, puisqu'il s'agit des piges de médias, pratiquées par 80% des entreprises. Cette pratique explique aussi, pour partie, les tensions entre directeurs de communication, attachés de presse et journalistes, de même que la recherche d'une clarification des rôles.

La deuxième grande technique, plus innovante, est celle des <<baromètres>> (46% à l'externe, 24% à l'interne, 3% pour l'image du président). Les écarts sont donc importants entre types d'outils et champs d'application, significatifs de l'étendue du territoire du directeur de communication.

L'étude du cabinet Progress (1989) ne reprendra aucun de ces résultats, manifestant un trop grand décalage entre les positions de plusieurs directeurs de communication, ou de leurs associations professionnelles (la pratique de l'évaluation est un des critères séparant le directeur de communication des amateurs) et le peu d'évaluation effective de l'image. Quoi qu'il en soit, tous les modèles prônent une compétence en évaluation.

Trois ans après, l'UDA revient sur cette pierre de touche de la construction de la compétence professionnelle. Elle affine l'enquête, domaine par domaine, au profit des directeurs de communication dont <<la présence [...] signifie plus d'évaluation>> (UDA 1991, p. 54). Cela va de pair avec un score plus important pour l'évaluation de la communication institutionnelle (61%), contrastant nettement avec les ressources humaines (28%) et la communication financière (17%). Ces chiffres sont, en fait, directement liés au poids du directeur de communication dans chaque secteur.

La description des outils se fait à l'aide d'un vocabulaire un peu différent de celui de l'étude précédente, marquant ainsi une recherche de scientificité (dans l'esprit des positions d'Entreprises et médias) : les piges de médias disparaissent au profit d'études d'image (72%), d'analyses quantitatives (54%), de bilans qualitatifs (47%). Le terme novateur <<baromètre>> (35%) demeure, et il est d'ailleurs mis en valeur puisque présenté comme une spécialité des entreprises françaises.

D'autre part, pour la première fois apparaît une question sur la fréquence des évaluations. Il en va de même pour l'évaluation de la communication des entreprises concurrentes, réalisée dans des proportions légèrement inférieures à celles de l'auto-évaluation (61% et 56%).

Cet intérêt pour l'évaluation sera également activé par des promoteurs des directeurs de communication, ainsi que par des agences vendant, clef en main, des audits ou les fameux baromètres (certaines, comme Inergie, spécialisée en conseil en management, s'en sont fait une véritable spécialité). La question se focalise sur la communication interne, zone frontière avec les directeurs des ressources humaines. Parce que le directeur de communication est présenté comme un expert de l'évaluation, il pourra investir ce champ. Il s'agit donc d'un des moyens de conquérir ou d'étendre une légitimité.

Or, ce sont tous les acteurs du champ qui se voient reconnaître une compétence en la matière. Un sondage, exclusivement consacré à cet aspect, publié en 1991 à l'occasion du troisième Forum Dircom-DRH, en est l'illustration.

4.5.2. Commanditaires d'abord

Dans le document rendant compte du sondage (réalisé par l'agence Stratéus, spécialisée en communication interne et ressources humaines), inséré dans L'Expression d'Entreprise, l'éditorial donne le ton : <<Pas de blabla, des résultats>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE, déc. 1991-janv. 1992, p. 3). L'un des enjeux majeurs est la crédibilité de la professionnalisation de la communication et l'argumentation repose sur le pivot de la <<mode>>.

Selon le magazine, l'heure est à l'efficacité car, en période de restriction des budgets, il faut des résultats tangibles (argument, pour le moins curieux, qui autorise les reproches adressés dans la période précédente); ensuite, il ne faut pas succomber à cette nouvelle mode que serait la <<mesurite>>. De cette position, les auteurs concluent à la nécessité d'une évaluation régulière pour établir des comparaisons (ce qui ne manque pas d'intéresser les agences). Enfin, sentant bien que la majorité de ces actions porte sur l'impact des outils, et que le risque est de conforter une conception technicienne de la profession, les auteurs insistent sur la restitution des résultats dans une perspective stratégique, liée au management.

Toutefois, l'évaluation est placée dans une logique de paix, au sens où il n'est pas question de marquer explicitement la prééminence du dircom par rapport au DRH : leurs actions sont présentées comme complémentaires. D'ailleurs, l'éditorial dépasse la seule communication interne. De la même façon, dans la description du panel, les termes <<dircoms>> et <<DRH>> ont disparu au profit de <<responsables de communication représentant tous les secteurs d'activités>>.

Il est vrai que, d'après d'autres études, dont celle de l'UDA en 1991, le poids du dircom dans la communication interne est encore faible, en raison même de la présence des DRH. D'autre part, les agences ou les services d'études internes interviennent massivement dans ces actions. Poser la question de l'évaluation repose donc la question des frontières professionnelles.

Dans une logique dominée par la nature domestique, les <<responsables de communication>> évaluent avant tout le journal interne (75%) et le climat social (65%), confirmant ainsi le classicisme évoqué à propos des techniques. Mais surtout, les <<objets>>, pour reprendre l'expression des commentateurs, sont mis sur le même plan, alors qu'une évaluation d'un support de communication n'entre pas nécessairement dans le même champ de compétence qu'un audit social. Compte ce qui polarise l'intérêt des différents responsables. Qu'en est-il alors de la spécificité des responsables ou des directeurs de communication ? Ils semblent paradoxalement dépossédés de plusieurs aspects de l'évaluation, alors qu'ils se présentent volontiers comme experts.

Pour la réalisation d'une étude (qualitative ou quantitative) auprès du personnel (cf. annexe 10.1.), les services de communication font appel à des ressources internes (service des études) mais les directeurs de communication ne sont que 33% à être responsables de ces services (35% pour les DRH).

Dans pratiquement un cas sur deux, ils font appel au prestataires extérieurs (agences, juniors entreprises...). Les principaux bénéficiaires sont les instituts de sondages (travaillant en particulier aux études quantitatives pour les grandes entreprises), les agences de

communication, et les consultants indépendants. Les agences sont sélectionnées dans 35% des cas pour des études qualitatives, et dans 33% des cas pour des études quantitatives.

En revanche, on constate des écarts entre instituts de sondages et consultants indépendants. Ces derniers percent au détriment des instituts pour les études qualitatives (cf. annexe 10.2.). La dimension stratégique passe certainement par un renforcement du lien personnel entre le commanditaire et le consultant. D'une façon générale, la compétence en matière de conseil stratégique est le premier critère de sélection du prestataire (25%), suivi par la compétence en recueil d'information (22%) et enfin le coût (16%).

La diffusion des résultats est assez large, puisque 41% des interrogés déclarent en diffuser la totalité et 38% une partie seulement. En revanche, on ne sait rien, par cette enquête, de l'exploitation de ces évaluations ou des conséquences tirées par les directeurs de communication dans l'élaboration de leur stratégie de communication.

En définitive, le directeur de communication, au même titre que son collègue directeur des ressources humaines, commande et diffuse des enquêtes sans que leur intérêt soit prouvé. L'important est d'évaluer. Au cours d'un entretien avec Catherine Meslin, consultante à Inergie, sur les évolutions depuis la première étude de l'agence concernant la professionnalisation de la communication interne, publiée en 1987, celle-ci nous faisait remarquer que la presse spécialisée était discrète sur la stabilité du pourcentage d'entreprises évaluant leur communication interne (un tiers). Plus encore, si en 1991 un répondant sur deux est satisfait de ses résultats, la proportion de résultats médiocres a doublé en quatre ans. Sans pouvoir trancher, elle émet quelques hypothèses, liées au manque de moyens, à des stratégies inadéquates, au manque de recul, à une plus grande honnêteté des répondants.

Sous cet angle, les auteurs de l'étude Stratéus/Expression d'entreprise manifestent aussi quelques doutes; ainsi, à propos de la large communication des résultats, ils estiment qu'<<on ne peut que se féliciter de cet accord, tout en espérant qu'il corresponde à une réalité et pas seulement à une position de principe !>>

4.5.3. Auto-évaluation et effet de champ

Ces résultats mitigés expliquent que certains promoteurs de la profession, ou de la communication, ne se contentent pas de faire le point sur les moyens d'évaluation et vont jusqu'à demander leur avis aux responsables de communication sur leur contribution à la performance de l'entreprise, pour promouvoir l'ensemble du champ.

C'est le cas, par exemple, d'International Cultural Management (ICM 1988) qui propose aux directeurs de communication de noter sur vingt la cohérence de l'image sur le marché (note moyenne : 14) et la cohérence entre les communications et la stratégie (note moyenne

: 16). ICM précise que <<la cohérence est évaluée sur la base d'études périodiques d'image globale (78% des directeurs de communication en font). Tous les autres répondant pensent le faire dans un proche avenir (ce qui est prometteur pour les sociétés d'études).

Pour la quasi-totalité des directeurs de communication ayant recours aux études, l'image de leur entreprise devient de plus en plus cohérente. Cette notion de cohérence ne prend vraiment son sens que dans une mesure régulière d'efficacité des actions.>> (ICM 1988, p. 3) Si la cohérence est faible, les auteurs précisent que les dircoms l'attribuent systématiquement à une absence de lien entre objectifs stratégiques et objectifs de communication. Ce genre de remarque manifeste à la fois la défense et illustration des directeurs de communication par des agences, et la nécessité pour les directeurs d'avoir recours aux agences afin d'évaluer la cohérence de leurs actions.

Autre exemple de valorisation, Sciences Com' (1990) interroge des responsables de communication sur la qualité de la communication des grandes entreprises : les réponses sont positives pour 69% des sondés. Le sondage ne proposait aucune définition de la <<grande>> entreprise pas plus que des critères de satisfaction. L'important est l'appréciation globale que Sciences Com' reprend en tête de son analyse, récusant toute accusation de corporatisme, au profit de la reconnaissance de <<l'institutionnalisation de la fonction>> (SCIENCES COM 1990, p. 2). Etre là suffit à produire la qualité. Le résultat est encourageant pour les directions de communication qui existent dans la majorité des grandes sociétés, mais aussi pour un centre qui entend former les directeurs à un niveau de troisième cycle.

En élaborant un auto-portrait flatteur, les directeurs renforcent également les positions de partenaires du champ, consolidant ainsi leurs positions respectives.

4.6. Les relations dangereuses

Cependant, certaines compétences des dircoms sont particulièrement soumises à questionnement. C'est le cas de celles à gérer, à l'intérieur de l'entreprise, la communication interne (**4.6.1.**) et, à l'extérieur, les relations avec la presse (**4.6.2.**).

Cette contestation provient en particulier des DRH et des journalistes, qui voient leur propres positions modifiées par la mise en place du modèle dircom et réagissent à des menaces de déprofessionnalisation.

4.6.1. Dircom et DRH : un fauteuil pour deux ?

Tel est le libellé du carton d'invitation au premier Forum Dircom/Drh organisé au CNIT en octobre 1990 par L'Expression d'Entreprise. Une fois de plus, le rôle de la presse est

déterminant (en l'occurrence, Patrice Legendre avait travaillé en collaboration avec le Figaro économie et son rédacteur en chef Christian Guéry, pour donner davantage d'ampleur au Forum et toucher le maximum de <<décideurs>>). Cette manifestation revêt un caractère exemplaire au sens où elle pose, explicitement, la question des relations entre les deux catégories de professionnels.

Les termes du débat y sont mis en scène dans le cadre de ce que les organisateurs appellent une <<grand-messe de la communication et des ressources humaines>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990). A cette occasion, un sondage a été réalisé par la société Digimédia auprès des participants et les résultats ont été communiqués en <<temps réel>>.

Toutefois, le Forum n'était pas alimenté par ce seul sondage. D'une part, les organisateurs avaient préparé et mis en circulation une enquête de type journalistique sur la répartition des compétences sous le titre <<Forum Dircom-Drh>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE 17-18 oct. 1990); d'autre part, des tables rondes reprenaient le propos. Sondage et débats ont ensuite fait l'objet d'un compte rendu par les soins de la revue dans un numéro spécial (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990). L'ensemble forme donc un argument dans la construction et la manifestation de la compétence à gérer certaines des activités, génératrices de tensions.

Il ne s'agit donc pas pour nous de prendre en compte toutes les enquêtes sur la communication interne, mais d'analyser un <<sujet polémique>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990) mis en débat entre professionnels, afin de cerner les enjeux des modélisations qui en découlent.

En effet, pour les promoteurs du Forum, la <<guerre de frontières a éclaté>>. Elle est explicable mais ne devrait pas avoir lieu car <<pour la réussite de l'entreprise, dircom et drh sont condamnés à collaborer>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 2). Du point de vue des organisateurs, les deux professions ont évolué depuis le début des années quatre-vingt. Le dircom aurait quitté le seul territoire du chargé des relations extérieures qu'il était, et le DRH ne serait plus un simple chef du personnel. Les uns et les autres se retrouvent sur la zone du management de la communication interne et en revendiquent la direction. Cette zone est tenue pour stratégique par les professionnels du champ et par les directions des entreprise.

Cette guerre n'est d'ailleurs pas la première que livrent les dircom. Dans un éditorial, Patrice Legendre replace ce Forum dans son contexte <<polémologique>> : <<Il y a quelques années, le débat se situait souvent entre la publicité et l'institutionnel. Les directeurs marketing contestaient leur rôle aux DIRCOM. Avec le temps, la fonction du

DIRCOM s'est affirmée et les "pubeux" ont fini par faire la paix. La bataille des DIRCOM est maintenant à l'interne. Mais la guerre des ressources humaines n'aura pas lieu.>> (LEGENDRE nov. 1990, p. 7)

L'exploitation du corpus permet de dégager que la paix passe par la reconnaissance de quatre modélisations des compétences à gérer la communication mais que, dans ces dispositifs, le dircom est souvent amené à composer, au profit du DRH. Nous verrons également que cette stratégie a des répercussions sur le profil des dircoms, enfin que les bénéficiaires en sont alors l'ensemble des acteurs du champ.

Modélisations de la répartition des compétences

Les journalistes de L'Expression d'Entreprise rendent compte de plusieurs cas particuliers de grandes entreprises, dont on peut inférer une typologie quadripolaire. Le dircom a plutôt le pouvoir dans celles où la culture marketing est forte; en revanche, dans les entreprises à dominante industrielle, le DRH l'emporte. Certaines refusent de se situer d'un côté ou de l'autre de ce qui est nommé une véritable <<ligne Maginot>> et pratiquent la co-responsabilité. D'autres, enfin, ont fusionné les deux postes.

1. Le dircom prime. C'est le cas au Gan, à la Compagnie bancaire, chez Rank Xerox. Principaux arguments avancés par les directeurs de communication de ces entreprises : il est difficile d'<<expliquer au personnel des problèmes d'emplois ou de salaires, sans le contexte marketing, financier et industriel.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE oct. 1990, p. 2) Tel est l'avis de Daniel Bordes, dircom de Rank Xérox, qui se réfère aux natures marchande et industrielle. D'où un recours à l'argument de la technique. Ainsi, le DRH de la Compagnie bancaire, François Baldeyrou, a cédé la communication interne au dircom parce que ce dernier <<apporte pour sa part la technique, les compétences, la vision de l'environnement et du développement de l'entreprise.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 2)

De son côté, Dominique Vastel, dircom du Gan, qui est un des <<théoriciens>> du modèle dircom, met en avant le principe de la <<cohérence>> qui légitimerait le regroupement sous l'autorité du directeur de communication. Plus encore, dans une optique civique, il estime que, <<quand on prend des engagements devant l'opinion publique, on est obligé de les tenir.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 2) Polémique, il estime que le DRH <<n'est porteur d'aucune spécificité particulière, [il] est un cadre comme les autres. Il doit s'exprimer comme tout le monde, en tenant compte de la stratégie de communication, définie par le dircom et le président.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 3) Qui plus est, les techniques de gestion des hommes (nature domestique) ne donnent pas de

compétence décisive en communication. En revanche, toujours selon Dominique Vastel, la communication, interne en particulier, <<réclame [...] un sens politique [et] un sens de l'irrationnalité.>> (nature civique et inspirée).

Ce modèle est donc argumenté par une représentation de la communication fondée sur la capacité de ses spécialistes à gérer des actions relevant de différentes natures.

2. Le DRH prime dans un modèle, en référence à la primauté de la nature domestique. C'est la situation de l'Aérospatiale dont le DRH, René Chabod, explique : <<Quand on parle à l'interne, c'est l'affaire du drh. A l'externe, c'est le dircom. [...] La com'interne implique de bien connaître les syndicats, et aussi d'être dans l'ombre du président.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE oct. 1990, p. 2-3) De plus, il retourne les arguments des dircoms sur l'image de l'entreprise, qui n'est pas seulement celle des produits, en insistant sur sa composante humaine (nature domestique) et revendique ainsi sa participation à la communication institutionnelle, apanage des relations publiques ou du modèle dircom. Ici, l'expertise du dircom entraîne l'affirmation d'une contre-expertise.

3. Co-responsablité ou le partage fond-forme. C'est le cas de figure d'Elf-Aquitaine, dont le dircom Jean-Pierre Labro est président d'Entreprises et médias. La solution consiste en un partage des tâches. Selon Jean Casanova, le DRH du groupe, en matière de communication interne, les messages sont du ressort du DRH et la diffusion de celui du dircom. Le tout est régulé dans le cadre d'une commission de la communication co-présidée par le DRH et le dircom. Jean-Pierre Labro y voit <<une double vertu : éviter le double langage interne-externe, et répartir de façon pragmatique les responsabilités.>> Ce modèle est présenté, par la journaliste Michèle Marin, comme <<une voie de compromis et d'avenir>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE oct. 1990, p. 4). Jean-Marc Baizé, journaliste se voulant, ici, juge de paix, utilise une métaphore, fondée sur le compromis des natures civique et inspirée, et décerne à ce modèle de fonctionnement <<la palme d'or de la cohabitation>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 3). Dans les faits, le modèle met plutôt le dircom au service du DRH, mais garantit sa place dans une zone contestée.

4. Une nouvelle fonction : le dircom-DRH ou le DRH-dircom ? Quelques entreprises (comme Esso, Matra, le Printemps ou les Wagons-lits) ont dépassé les antagonismes en confiant les deux fonctions à la même personne. Dans l'intitulé de la fonction <<dircom-DRH>>, c'est néanmoins le dircom qui a la primauté (L'Expression d'Entreprise, inventeur de la marque Dircom, ne précise d'ailleurs pas les intitulés exacts des titulaires). La revue présente ce modèle comme celui du <<super dircom-drh>>. Cependant, pour Catherine Barbaroux, dircom-drh du groupe Printemps, c'est la référence aux ressources humaines qui domine : <<Le drh doit avoir la communication en plus, car c'est le plus apte à juger de l'effet

miroir entre interne et externe et à pouvoir établir une cohérence entre l'image du groupe et l'attitude du personnel.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE oct. 1990, p. 4) Le primat de l'articulation de l'interne et de l'externe, dans une perspective stratégique globale, est avancé par les tenants de ce modèle. Ils reprennent donc l'argumentation des dircoms (cf. supra Dominique Vastel) mais, paradoxalement, cette accentuation de la dimension stratégique minore le poids des compétences spécifiques en communication.

Compte tenu de la diversité des variables que sont les entreprises, les types d'organisations et les personnalités, la revue hésite pour dire qui l'emportera, du dircom ou du DRH, dans l'accession au fauteuil de dircom-DRH. En effet, les compétences semblent avant tout de nature domestique ou inspirée; par exemple, Jean Taillardat, dircom-DRH d'Esso, estime que <<peu importe que le candidat soit dircom ou drh, l'essentiel, c'est qu'il soit un ancien de la société. Quelqu'un de parachuté de l'extérieur ne pourra pas réussir dans cette fonction complexe.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE oct. 1990, p. 4) Le journaliste Jean-Marc Baizé juge, lui, que le charisme est déterminant. Il se fait aussi l'écho de la faiblesse du dircom, dans la définition des stratégies de l'entreprise : <<Le dircom n'a le plus souvent qu'à mettre en forme une stratégie élaborée par le directeur financier, le drh et l'ensemble des opérationnels.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE oct. 1990, p. 4) En fait, il s'agit plutôt d'une fonction de DRH-dircom. Néanmoins, elle est valorisée par les promoteurs du modèle dircom.

Valorisation du <<super dircom-drh>>

En effet, les documents préparatoires et les comptes rendus du Forum font une place de choix au <<super dircom-drh>>, alors même que ce modèle ne recueille pas toutes les faveurs du public (53% des participants y sont opposés; il y a quand même une forte minorité séduite). Ce modèle est d'autant mieux mis en valeur que, d'autre part, le dircom est appelé à rentrer dans le rang (cf. infra). La promotion de quelques-uns compense le rabattement des prétentions de la majorité.

Outre la présentation des politiques de Matra et de Wagons lits, la revue propose cinq portraits de ces profils rares, qualifiés de <<profils à la carte>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 8). Il y a néanmoins des points communs.

D'abord, aucun des titulaires n'a une formation de base en communication (Sciences-Po, IAE, doctorat en Gestion, Ecole de Chimie de Paris, agrégation de Droit); ensuite, la communication est toujours subordonnée aux relations humaines et jamais par exemple, à une logique d'information (dans une perspective civique). Enfin, les dircom-drh ont d'abord exercé la profession de DRH, à une exception près.

Ce modèle en écart avec celui, antérieur, du dircom intégrant la communication interne, n'est pas attractif pour les participants au Forum. En effet, le sondage révèle que 68,5%

d'entre eux ne souhaitent pas la fusion des deux fonctions. C'est le cas, en particulier, des dircoms. Pour eux, ce profil de poste n'est pas une réponse aux inquiétudes sur leur avenir. Certes, il peut constituer une extension de la zone d'activité et un moyen d'avoir un réel rôle stratégique par l'intégration des ressources humaines. Mais, en fait, le profil est plutôt fondé sur une subordination de la communication au DRH, tendance que l'on retrouve dans la majorité des modèles.

Conséquences sur le modèle dircom

Ces modélisations des compétences réoriente <<le profil idéal du dircom>>, car la confrontation tourne autour de ce dernier, même si le Forum est commun à deux professions. Pour les organisateurs, <<le dircom rentre dans le rang>> ce qui veut dire que <<le dircom des années 90 sera plus travailleur, moins médiatique, plus souvent "homme maison" que parachuté>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 20). Il ressemblera donc davantage à un DRH. Dans ces conditions, les compétences pour accéder au poste changent.

Première conséquence, le spécialiste de l'information qu'est le journaliste n'est pas prisé dans cette logique domestique et industrielle. Le dircom du groupe Schlumberger explique qu'<<on n'irait pas spontanément chercher un journaliste.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 21). Le responsable du recrutement d'IBM France, Bruno Legrix de la Salle, précise que le dircom est, avant tout, un manager et non un chargé des relations extérieures. De fait, <<un journaliste, on l'embauche comme attaché de presse. Au bout de vingt ans de maison, il peut espérer un poste de dircom.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 21).

Deuxième conséquence, toujours dans une logique domestique, c'est le profil dit <<opérationnel>> qui prime. La position de Philippe Torres, dircom de Schlumberger, est révélatrice à cet égard : <<la direction de la communication n'est pas un Etat dans l'Etat. Il faut être imprégné de la culture de l'entreprise et être armé techniquement. Si l'on me parle de forage horizontal, je ne tombe pas des nues.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 21)

Troisième conséquence, cette perspective peut être complétée par la dimension marchande, dans sa version marketing. C'est une compétence supplémentaire, dans le cadre du développement de ce qui est nommé <<marketing interne>> (thème largement abordé par exemple au Top-Com de 1991). Pour Paul Haskell, associé-gérant du cabinet de recrutement Berndtson International, le futur dircom est <<de formation généraliste, plutôt

économique, de bonne culture générale, maîtrisant bien la pub et la communication, ayant été opérationnel dans un service marketing-ventes ou dans un service plus technique selon la société.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 21)

Ces positions entraînent un flottement dans la définition du profil du dircom, perceptible dans le sondage. Certes, il met en vedette les formations supérieures, mais pas nécessairement universitaires : 60% des DRH estiment que le dircom doit passer par l'université; en revanche, 40% seulement des dircoms sont de cet avis. Chez les dircoms et les DRH, l'ancienneté dans l'entreprise comporte autant de partisans que d'adversaires : 50%.

En ce qui concerne l'avenir, le DRH pourrait prétendre à plus de responsabilités (46%) que le dircom (38%) qui semble plutôt condamné à trouver un poste dans une entreprise de taille supérieure (47%). Le poste de dircom-DRH est sans avenir pour 53% des interrogés. Cependant, 70% des DRH estiment le contraire. Les commentaires précisent qu'ils seraient plus optimistes ou plus gourmands que les dircoms.

En fait, la logique de ce poste est davantage fondée sur leurs compétences que sur celles des dircoms, spécialisés en communication. D'ailleurs, au jeu du portrait chinois proposé pendant le Forum, le dircom est un renard et le DRH, une fourmi. L'heure serait plus au travail qu'à la ruse. Les DRH en tirent manifestement profit. En tout état de cause, pour les promoteurs du dircom, mais aussi du champ, les divisions ne doivent pas affaiblir la communication d'entreprise.

Conséquences sur l'ensemble du champ

En effet, les articles rendent compte d'un certain nombre de mises en garde. Elles s'adressent à tous ceux, dircoms et DRH, qui ont en charge la communication.

La première concerne l'incompréhension des actions de communication par le personnel, notamment lorsqu'il y a décalage entre la campagne externe et le climat ou la culture interne. C'est le cas, en particulier, dans les groupes internationaux qui ne tiennent pas compte des cultures locales.

La deuxième met en question le poids des financiers. Ils ne tiennent pas compte des hommes dans les fusions, les achats ou les ventes de certaines branches de l'entreprise et nuisent, ainsi, à la pérennité d'un sentiment d'appartenance.

Troisième mise en garde, les dangers de l'innovation trop brutale, comme les opérations de mécénat interne dont la signification n'est pas toujours bien comprise.

Les solutions à l'ensemble de ces problèmes passeraient moins par la stratégie que par un recentrage sur des techniques qualifiées d'<<éprouvées>>.

Première technique : les pré- et/ou post-tests. Cette solution ne fait cependant pas l'unanimité, puisque 53,2% des participants au Forum sont défavorables au test des campagnes externes à l'interne (dont, dircom : 60,4%; DRH : 48,3%). En revanche, 89,5% des participants sont d'accord pour informer l'interne des actions menées à l'externe. Les commentaires portent sur la peur du jugement qu'éprouvent les professionnels. On peut aussi estimer que les dircoms se considèrent comme des experts de la communication, et ne veulent pas de l'<<expertise>> de l'interne. Les DRH sont plus favorables à ces procédés, dans la mesure où ceux-ci peuvent leur servir de caution, dans un domaine, qui, techniquement, leur est moins familier. De plus, ils suivent les prescriptions d'experts extérieurs, qui peuvent conforter leur légitimité.

Deuxième technique : la participation ou l'implication du personnel dans certaines actions, par exemple dans la définition du projet d'entreprise, dans l'attribution de bourses aux projets (Accord) ou dans le choix des actions de mécénat humanitaire (Sanofi). Dans tous ces cas, ce sont des techniques de management, proches des compétences des DRH qui sont requises. Par exemple, l'enquête sur la communication interne de l'agence Inergie, en 1989, montre cette progression des outils qualifiés de <<managériaux>> (par rapport à 1987, boîtes à idées : + 6%, cercles de qualité : + 9%, groupes de travail d'encadrement : + 35%, projets d'entreprise : + 19%, apparition de groupes de rélexion stratégique...).

Troisième technique : il est nécessaire, aux yeux de l'Expression d'Entreprise de se mettre d'accord sur un code, qui permette de protéger les dircoms et, plus globalement, le champ de la communication.

Les organisateurs du Forum proposent un <<code de bonne conduite>> à usage des directions générales <<pour éviter que ne s'installe un climat de "paix armée" entre dircom et drh>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE oct. 1990, p. 2). Il tient en trois points :

- <<Mettre le dircom et le drh sur un pied d'égalité>>,
- <<créer des passerelles entre les deux fonctions>>,
- <<mettre à plat le partage des tâches>>.

Ce code sera largement validé par les résultats du sondage en <<temps réél>>:

- Egalité : 74,2% sont partisans d'une égalité hiérachique. La participation du dircom au comité exécutif est requise pour 74,4% des interrogés, celle du DRH fait un score légérement supérieur : 78,7%.
- Passerelles : 90% des sondés estiment que les fonctions sont complémentaires.
- Partage : pour 69,4% des participants, les occasions de conflits proviennent de la proximité des tâches.

Les deux directeurs doivent donc s'entendre sur la communication de recrutement, le journal interne et le projet d'entreprise. Il y a ainsi plus recherche du consensus que différenciation. L'exemple type, retenu pendant le Forum, fut d'ailleurs celui de la communication de recrutement, pour laquelle il n'a plus guère de batailles, même si un an après, Jean-Yves Guérin, journaliste d'Entreprise et Carrières, dans une enquête manifestement inspirée du Forum, dresse un bilan plus nuancé sous le titre <<La guerre Dircom/DRH n'aura pas lieu>> (GUERIN 1991).

L'ensemble des productions permettrait donc d'assurer la paix dans le champ car, d'après Patrice Legendre, <<il n'y a pas de schéma type. Il n'y a qu'une vérité : utiliser au mieux les compétences et laisser du temps au temps.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE nov. 1990, p. 7) Toutefois, la tenue de ce premier Forum accrédite des constats, comme celui émis, par exemple, par Alain Lebaube dans Le Monde : <<Dir Com contre DRH. Déclarée finie, avec la victoire théorique des seconds sur les premiers, la guerre entre les directeurs de la communication et les directeurs des ressources humaines ne demande toujours qu'à s'enflammer au moindre prétexte.>> (LEBAUBE 20 nov.1991)

4.6.2. Dircom et journalistes : les compétences à fabriquer l'information

La question des relations entre professionnels de la communication et journalistes n'apparaît pas dans les enquêtes utilisées jusqu'à présent, alors qu'il s'agit d'une part importante du travail des dircoms. D'ailleurs, nous avons déjà fait remarquer que, de façon symbolique, la principale association de directeurs de communication se nomme Entreprises et médias (la prise en charge des relations avec la presse est une des conditions d'adhésion). Les compétences requises sont-elles évidentes, au point que leur examen semble superflu dans la modélisation de cette profession, réputée nouvelle, ou comportent-elles des aspects que les acteurs ne veulent pas formaliser, voire simplement exprimer ?

La situation contraste avec celle du secteur des relations publiques dans lequel existe une littérature sur le sujet. Il est vrai que durant des années, les conseillers, ou les attachés de presse, ont argumenté pour construire une compétence spécifique par rapport aux journalistes et pour réguler leurs rapports. En témoignent les codes de déontologie qui, quelles que soient les professions, y consacrent plusieurs lignes (cf. première partie).

Si les dircoms acceptaient ces règles, la question pourrait donc être considérée comme réglée, sauf à mesurer les écarts entre la théorie et la pratique. A moins que le modèle

dircom, puisque c'est de lui dont il est fait état dans le seul sondage sur le sujet, modifie les règles de conduite ? Autrement dit, implique-t-il une autre modélisation des rapports avec les journalistes ?

Sur cette question sujette à polémiques, un sondage, présenté au Top-Com 1990, produit en association, par une agence (CPM Consultant), un quotidien (Le Monde) et un institut de sondage (Ipsos), apporte des réponses, en mettant en lumière les pressions dont les journalistes sont l'objet. La qualité de ces trois partenaires n'est pas indifférente dans cette opération.

L'agence CPM Consultant est une agence spécialisée en communication corporate. Sa logique s'inscrit dans celle de la promotion des agences par des enquêtes. En forçant à peine le trait, on peut parler d'un <<coup de pub>>. Ainsi, Rémi Ossard, PDG de CPM, précise l'état d'esprit dans lequel il a réalisé le travail : <<Puisque tout le monde juge tout le monde, l'idée était de réaliser un sondage anti-démago, un peu agressif.>> (HEURTEBISE 24 sept. 1990) L'un de ses directeurs associés est Pierre Janin, ancien dircom du CNPF, qui, comme on le verra plus loin, a des positions pour le moins provocatrices, pouvant irriter, le terme est faible, les journalistes de leur principal partenaire.

Le quotidien : en effet, Le Monde dénonce les relations entre les entreprises et les médias, fondées sur la confusion entre promotion publicitaire et information; le quotidien entend participer à la redéfinition des rapports entre les deux univers professionnels. C'est pourquoi, selon D. Py, le journal a commandité l'enquête dont les aspects négatifs, s'empresse-t-il d'expliquer, ne concernent pas ses confrères immédiats : <<Est-il nécessaire de préciser que les journalistes du Monde ne sauraient souscrire à une telle conception ?>> (PY 1990). Le quotidien se place ainsi dans une logique civique de moralisation. On retrouve cette auto-protection chez la directrice de la publicité du quotidien, Françoise Huguet, étonnée par les résultats concernant les pressions; d'après elle, son journal est épargné : <<Nous ne ressentons pas du tout ce climat de pression au Monde.>> (HEURTEBISE, 24 sept. 1990) Et la journaliste de Communication CB News qui l'interviewe de commenter : <<Sans doute l'image de rigueur du quotidien n'encourage pas ce genre de pratiques de la part des entreprises.>>

Ce combat pour l'indépendance de l'information est une constante du Monde. Il s'est associé à l'IEP de Paris pour organiser un grand débat sur le même thème en 1991. D'autre part, un certain nombre de ses journalistes participent à des manifestations, sous l'égide d'associations de professionnels de la communication d'entreprise qui tiennent un discours de légitimation civique, à l'enseigne de l'information (ainsi, Yves-Marie Labé collabore volontiers avec l'UJJEF). D'autre part, sur un mode critique, Yves Mamou a publié un réquisitoire sur <<la fabrication de l'information>> (MAMOU 1991). Cette opération s'inscrit dans une période de réactivation des débats sur la pratique journalistique. Ainsi, selon Eric

Conan, le journaliste <<est contesté (accusé au mieux d'irresponsabilité, au pire de manipulation) au moment même où il vient d'accéder au statut d'acteur essentiel de nos sociétés, valorisé en tant que contrepouvoir ultime.>> (CONAN 1990)

L'institut de sondage : l'enjeu n'est pas mince et, pour disposer de données fiables, la caution d'un institut de sondage est un atout. A cet égard, le titre d'un des articles du Monde rendant compte du sondage est révélateur : <<Les "dircoms" et leurs relations avec les journalistes passés au crible>> (LABE 1990). D'autre part, pour ces instituts, comme pour les agences, la communication d'entreprise est un marché. D'ailleurs, le directeur d'IPSOS, Jean-Marc Lech, s'est déplacé en personne à Deauville pour présenter les résultats.

Débattre de cette question au Top-Com n'est pas innocent. La principale association de directeurs de communication, qui plus est co-organisatrice du Salon, est Entreprises et médias. Toute dénonciation de la compétence de ses adhérents ou de ceux qui se reconnaissent dans son modèle, risque fort de rencontrer de l'opposition. D'autre part, le Top-Com a gagné progressivement en visibilité et les quotidiens nationaux couvrent l'événement, d'autant plus que la presse est directement concernée.

Le sondage, de l'avis de plusieurs observateurs, a été l'un des temps forts de cette édition du salon. Les résultats ont été présentés lors d'un déjeuner-débat, passablement animé, qualifié de <<prise de bec>>, car les dircoms <<ont parfois du mal à accepter les remises en question de leur pouvoir [...] comme ils ont du mal à entendre les critiques, qu'elles viennent des politiques, des dirigeants des entreprises ou des journalistes.>> (COMMUNICATION CB NEWS 1990) Dans le journal du salon, on précise <<qu'entre la poire et le fromage, on se serait presque cru sur un plateau de Michel Polac.>> (TOP COM NEWS 22 sept. 1990)

Toutefois, l'aspect polémique ne doit pas dissimuler le travail complexe de construction et de reconnaissance des compétences qui se manifeste aussi dans le sondage. Dans cette logique, il convient d'examiner d'abord la compétence posée comme incontestable, puis les compétences déniées, enfin celles qui seraient inavouables. Après cet examen, on verra comment se dégagent des modélisations des compétences, et si elles situent dircoms et journalistes dans le même monde.

Au préalable, précisons que le corpus est constitué de l'enquête réalisée conjointement par CPM Consultant, Le Monde et Ipsos, mais aussi d'articles que n'ont pas manqué de susciter la présentation et le débat au Top Com. C'est une des rares enquêtes ne comportant aucun commentaire mais dont l'envoi fut accompagné d'une revue de presse (y compris la mention des émissions audiovisuelles : journal de TF1, <<Rue des Entrepreneurs>> et le <<Pop Club>> sur France Inter...). Précisons encore que, si le titre de l'étude est Que pensent les journalistes des directions de Communication des entreprises ?, les sondés sont, en fait, cent journalistes spécialisés en information écononomique et communication (presse

nationale et de province, écrite et audiovisuelle). Ils ont donc, avec le champ de la communication d'entreprise, une relation de proximité, supérieure à celle de leurs collègues des informations générales. Une majorité d'articles sur ce sondage n'a pas fait le distinguo, généralisant ainsi davantage sa portée. Généralisation aussi à propos des dircoms. Les auteurs n'en proposent aucune définition, preuve que l'appellation fonctionne comme une évidence. Ils sont simplement distingués des attachés de presse ou des services de presse.

Une profession reconnue, mais à la grandeur limitée

Le fait même qu'on consacre un sondage aux directeurs de communication vaut reconnaissance de l'existence et de l'importance de leur profession : <<Dircom est une profession qui existe bel et bien et est reconnue comme telle>> (Lettre de la communication 24 sept. 1990).

En effet, 97% des journalistes sont assez souvent (42%), voire très souvent (55%) en contact avec des dircoms (70 en moyenne par journaliste). Les autres interlocuteurs sont les services de presse (92%) puis les attachés de presse (90%). Rien, dans le sondage, ne nous dit que les pratiques des dircoms diffèrent de celles de ces autres professionnels (en revanche, certains de ces derniers - notamment membres de l'UNAPC - ne manqueront pas de le faire savoir, pour en tirer avantage) .

Le sondage précise que les journalistes ont aussi des relations avec les PDG et les DG (57%), les directeurs financiers (37%) et les Secrétaires généraux (20%). En matière de communication, alors qu'existent des rivalités entre dircoms, DRH et directeurs du marketing, curieusement, ces deux dernières catégories ne figurent pas dans la liste des interlocuteurs. Ce choix renforce la préeminence des compétences des directeurs de communication.

D'autre part, la communication est prise au sérieux par les journalistes, puisque 82% d'entre eux considèrent que, pour une entreprise, elle est <<un élément de plus en plus déterminant de leur stratégie et de leur organisation.>> (CPM 1990, p. 18) Elle est un <<effet de mode>> pour seulement 16%. Si la communication est reconnue comme stratégique, les journalistes attendent du dircom, non qu'il les informe de sa stratégie de communication, mais bien de celle de l'entreprise (86% des attentes). Cependant, d'après ce sondage, la première attente (95%) est que les dircoms facilitent l'accès aux dirigeants.

Le rapport au dircom est donc le rapport à un intermédiaire, proche du pouvoir. Il n'est pas considéré comme un <<dirigeant>> de l'entreprise, mais comme une sorte de passage obligé. En cela, sa grandeur est minorée. Ce à quoi Véronique Guillot-Pelpel, directrice de la communication de la Compagnie bancaire, répond, en se grandissant par l'usage d'expressions empruntées à l'économie et à la technologie, que <<la valeur ajoutée d'un

directeur de la communication [...] c'est à la fois d'être une interface entre le journaliste et les responsables mais aussi un décodeur de la stratégie de l'entreprise>> (LABE 1990). Ce positionnement, marchand et industriel, ne manque pas d'avoir des conséquences sur la modélisation des compétences.

Compétence acceptée : un instrument au service des journalistes

La compétence majoritairement reconnue par les journalistes aux directeurs de communication est l'amélioration des relations entre la presse et les entreprises. En effet, ils sont 72% à le constater contre 6% à estimer le contraire; 18% estiment qu'il y a statu quo. Quels sont les éléments permettant d'étayer ce jugement (qui contraste avec la dénonciation des pressions, analysée infra)?

Tout d'abord, le dircom est, en quelque sorte, instrumentalisé. Il est perçu comme <<utile>> par 92% des journalistes au regard de <<l'efficacité de [leur] travail>> (CPM 1990, p. 15).

Sur le plan relationnel, le dircom s'inscrit dans la tradition du modèle des relations publiques, en sachant établir de bonnes relations avec son interlocuteur. Soit elles se situent dans un registre domestique, avec 58% de journalistes considérant ces relations comme <<faciles et parfois très amicales>>, soit dans un registre à dominante industrielle : <<Elles sont strictement professionnelles>> pour 45% des cas (CPM 1990, p. 9).

De ce point de vue, les 12% les qualifiant de <<difficiles et parfois tendues>> montrent que les griefs sur le rapport à l'information, ou sur les pressions, n'altèrent que modérément les relations entre les deux professions. Ce différend se gère peut-être d'une façon dite professionnelle et, avant tout, technique.

C'est ce qu'indiquent les appréciations positives permettant de détailler le critère d'utilité. Quand ils les sollicitent, les journalistes obtiennent facilement un contact direct avec les dircoms (74%) et ce, dans un délai satisfaisant (64%). D'autre part, les journalistes attendent que les dircoms leur facilitent l'accès aux dirigeants (95%); ils l'obtiennent à 74%. Le dircom n'est donc pas un obstacle, il peut même être un <<facilitateur>>.

Tous ces items confortent donc la compétence du dircom, considéré comme un professionnel de la communication, au service de la presse. La communication serait donc globalement subordonnée à l'information. Dans une certaine mesure, la dimension amicale peut cependant traduire une connivence inversant le rapport. Dans les commentaires du sondage, cette caractéristique est relevée positivement. Toutefois, dans des articles sur les relations entre journalistes et entreprises, la situation est dénoncée. Par exemple, Jean-François Rouge, grand reporter à L'Expansion, y voit une forme de <<corruption passive>>

(ROUGE 1990, pp. 40-41) : <<Ce qui menace le plus la liberté de la presse, aujourd'hui, et bien plus que les pressions des entreprises, c'est le confort. Endormir un journaliste dans un système de relations personnelles "amicales", faites de petites attentions, d'invitations flatteuses et de menus cadeaux, voilà la bonne tactique !>>

En effet, si l'on examine le sondage, en considérant les appréciations relatives à la sollicitation du journaliste par le dircom, les résultats sont moins probants que dans le cas inverse. Il est vrai que 55% des dircoms connaissent assez bien les métiers du journalisme et de la presse, (1% très bien) et que 37% les connaîtraient assez mal, (4% très mal). Mais s'agit-il vraiment d'une question de <<connaissance>> ou plutôt d'un conflit de compétences dans le rapport à l'information, impliquant des natures différentes ?

Compétence déniée : le traitement journalistique de l'information

Les dircoms contactent directement les journalistes très souvent (41%) ou assez souvent (44%). Est-ce un rythme satisfaisant ? Pour 40% des journalistes, ces sollicitations se font à bon escient, mais 48% sont d'un avis contraire. Ces demandes sont jugées soit trop fréquentes (27%), soit insuffisantes (21%). En fait, c'est le rapport à la fabrication de l'information, au sens journalistique, qui se trouve posé. Il met en jeu des compétences sur la connaissance de l'entreprise, la sélection et le traitement de l'information.

Premier point, la connaissance de leur entreprise : elle pourrait être meilleure. En effet, au vu de critères non précisés, les journalistes pensent que 71% des dircoms connaissent assez bien leur entreprise. Ils ne sont que 13% à juger cette connaissance très bonne.

Ce résultat est apparu comme une mise en doute de la compétence du dircom. Lors du débat à Deauville, Dominique Vastel, dircom du GAN, a expliqué que cette situation était logique puisque le dircom est un <<intermédiaire>>; pour Véronique Guillot-Pelpel, dircom de la Compagnie bancaire, <<s'il connaissait parfaitement son entreprise, le dircom serait président>> (TOP COM NEWS 22 sept. 1990). C'est ce qui fait dire à Jean-Pierre Labro, directeur de la communication d'Elf-Aquitaine, qu'<<il ne faut pas confondre les fonctions>> (LABE 1990).

Deuxième point, la sélection : le dircom est considéré comme une source d'information, mais les journalistes hésitent sur son aptitude à juger de la pertinence d'une information. En effet, 82% d'entre eux souhaitent que les dircoms maintiennent un contact régulier, auquel cas, ce sont eux, journalistes, qui décident de l'intérêt de l'information transmise. Ce faisant, ils risquent de participer d'une tendance, dénoncée par certains journalistes, qu'Eric Conan nomme le <<journalisme de communication [...] enchaînant informations sur informations, s'intéressant plus à leur couleur qu'à leur poids>> (CONAN 1990, p. 7).

Toutefois, 57% souhaitent être contactés <<uniquement lors d'événements ponctuels et importants>> (CPM 1990, p. 6). Dans ce cas, si le journaliste est toujours maître de la construction de l'événement et de sa publication, le travail de sélection est largement amorcé, en amont.

Cette mise en perspective des résultats montre que le modèle des compétences journalistiques n'est pas unique. Plusieurs conceptions s'affrontent, et le modèle dircom participe aussi à la (re)modélisation des compétences du journaliste, comme on le verra par la suite.

Troisième point : le traitement de l'information. Généralement, l'information est liée, dans le monde des journalistes, à l'objectivité. Si, pour 36% des répondants, le dircom est <<quelqu'un qui cherche à être un partenaire restant objectif [c'est nous qui soulignons]>>, il <<met des freins à [la] recherche d'information>> (11%), il <<propose des informations biaisées>> (18%), il emprunte <<une démarche [...] beaucoup trop publicitaire>> (CPM 1990, p. 14; c'est nous qui soulignons). Les journalistes dénoncent ainsi l'insuffisance du respect des règles du jeu de nature civique (liberté), d'autant plus que les entreprises se veulent transparentes; ils dénoncent par là-même la composante marchande (publicité) de la compétence des dircoms dans leur conception de l'information.

Ces dénonciations marquent la différence entre les deux univers professionnels. Dans la presse, tout au moins pour une majorité de journalistes, information et publicité sont des activités distinctes, obéissant à des logiques différentes. Dans l'entreprise, avec le modèle professionnel des dircoms, les deux activités ressortent de la même finalité stratégique.

On trouve ce raisonnement à l'oeuvre dans l'article de D. Py justifiant la participation du Monde au sondage. Le journaliste y dénonce une conception de l'information considérée comme une marchandise et véhiculée par un journal réduit à un rôle de <<support>>. Pour étayer sa démonstration, il argumente à l'aide d'extraits d'un ouvrage de marketing (mettant alors ce dernier en équivalence avec la communication). Ainsi, à partir d'Un pavé dans le marketing d'Henri de Bodinat, PDG de CBS France et au demeurant qualifié d'<<expert>>, le journaliste stigmatise la pratique du <<rédactionnel>> défini de la façon suivante : <<A peu près gratuit, le rédactionnel consiste à obtenir d'un journaliste qu'il parle spontanément de l'entreprise ou de son produit.>> (PY 1990) Toujours à partir de l'ouvrage d'Henri de Bodinat, il met en scène la stratégie de l'entreprise; et de citer (peut-être pas vraiment au hasard) l'exemple de Libération, qui publie des papiers sur des voitures de luxe et <<contribue ainsi à informer gratuitement les consommateurs>>. Or, selon Henri de Bodinat, la gratuité n'est qu'apparente puisque l'entreprise reconnaît engager un budget de relations publiques et <<rarement, mais parfois rémunérer le journaliste pour sa complaisance.>> Pour un chef d'entreprise, le rapport coût/investissement est néanmoins particulièrement

rentable, comparé à celui de la publicité, d'autant que <<le rédactionnel [...] n'étant pas présenté comme une pub, le consommateur y croit plus facilement.>>

Le journaliste se propose alors de <<décrypter le message sous-jacent d'une telle approche : un journal, pour certains spécialistes de la communication, est devenu un "support" dans lequel on trouve côte à côte de la publicité à prix fort et du "rédactionnel" (bon marché...). On peut même y trouver quelques articles qui servent à emballer le tout>> (PY 1990), ce que, d'après D. Py, les journalistes du Monde refusent de faire.

Ceci fait dire à un autre journaliste du Monde, Yves-Marie Labé, que <<les directeurs de la communication ont encore à définir le "produit" informatif spécifique qu'ils ont à délivrer au journaliste. Et à endosser le costume de véritables partenaires, tout en respectant le rôle de chacun...>> (LABE 1990) Donc, dans une démarche industrielle, l'information devient un <<produit informatif>> qui n'est pas vendu mais <<délivré>>. Délivré peut-être de sa tonalité marchande, permettant ainsi son intégration légitime dans l'univers journalistique. Le dircom est alors un producteur et le journaliste décide de l'usage du <<produit>>.

En définitive, ce que le journaliste dénie au dircom, c'est la compétence à effectuer le travail entre la production de nouvelles et leur transformation en informations car <<la valeur ajoutée d'un tel travail provient de l'effort fait pour aller chercher les informations cachées, retenues (au lieu de se contenter de celles qui arrivent toutes seules) et de la manière adoptée pour introduire et accompagner ces informations, choisies et relativisée, dans l'espace public.>> (CONAN 1990, p. 9) Un tel positionnement minore le poids de ces professionnels, qui, de l'avis d'Yves-Marie Labé, sont cependant <<dotés d'un statut, [et sont] conscients qu'ils jouent un rôle important>> (LABE 1990). Mais en même temps, par leurs dénonciations, ces journalistes reconnaissent bien aux dircoms la compétence à fabriquer de l'information, produit qui les intéresse hautement.

Jean-François Rouge remarque qu'ils <<s'arrangent pour livrer à leurs correspondants des informations "pré-mâchées", prêtes à l'emploi, calibrées aux normes de chaque média comme de belles pommes de supermarché. En sachant fort bien que les utilisateurs, toujours pressés, leur seront reconnaissants de leur faire ainsi gagner du temps et finiront par les croquer. Pour décrocher ce qu'on leur fait miroiter comme un scoop, certains journalistes seraient prêts à tout, alors qu'ils auraient écarté violemment une tentative de corruption.>> (ROUGE 1990, p. 41) La mise à jour de ces compétences révèle donc un réél mécanisme de déprofessionnalisation des journalistes.

Compétence inavouable : les pressions

En ce qui concerne les pressions, la formulation de la question, dans le sondage, est prudente, ne mettant pas directement en cause les dircoms et n'évaluant pas leur fréquence

(même si personne n'est dupe dans les débats ou les commentaires) : <<Vous est-il ou non déjà arrivé de faire l'objet de pressions de la part des entreprises avec lesquelles vous étiez en contact ?>> (CPM 1990, p. 16; c'est nous qui soulignons). Dans le prolongement d'une conception de l'information subordonnée à la nature marchande, la dénonciation des moyens de pression concerne le journaliste et/ou sa direction générale.

D'après le sondage, les moyens les plus répandus concernent l'entreprise de presse : pression sur la direction du journal (58%) et chantage au budget publicitaire (57%). La mise en évidence de ce moyen montre la dépendance, de plus en plus forte, entre la presse et le pouvoir économique. Le dircom a ainsi la possibilité de passer outre le journaliste.

Pour le journaliste directement, ce qui est nommé pression est, tout d'abord, une utilisation potentielle de ses compétences au sein même de l'entreprise, par <<la proposition de collaborations diverses (par exemple, conduire une animation ou écrire un article dans le journal interne de l'entreprise)>> (43%). Il s'agit de la pratique bien connue des <<ménages>>. Ici, le dircom propose au journaliste d'entrer dans le même monde que lui, par l'appel à la compétence technique, rémunérée s'entend.

Plus proche d'une logique domestique, les <<cadeaux sans réelle justification [c'est nous qui soulignons]>> (30%) constituent une autre forme de pression, dont l'importance serait moindre, parce que ne touchant pas au véritable enjeu que serait la compétence à traiter l'information.

Par la mise à jour de cette pratique, le sondage montre donc l'aptitude du dircom à <<manager>> la compétence technique du journaliste. Il a compétence à mobiliser ses techniques en changeant leurs finalités. En creux, le sondage le dote donc d'une compétence au moins égale, voire supérieure, à celle du journaliste. En tout cas, il rapproche les deux mondes.

La majorité des réactions ont tourné autour de questions de moralité, de déontologie, voire d'éthique. En fait, c'est surtout un désaccord sur les compromis entre natures qui se joue ici. Les réactions des dircoms sont exemplaires de ce point de vue.

La dénonciation de l'inavouable peut constituer un choc pour certains membres professionnistes du groupe. Par exemple, le président d'Entreprises et médias, Jean-Pierre Labro, affirme : <<C'est le seul point de l'enquête qui m'a laissé stupéfait>> (TOP COM NEWS 22 sept. 1990).

Mais le silence n'est pas tenable devant pareille mise en cause. Les promoteurs du modèle vont se défendre et légitimer leurs compétences en faisant rentrer ces pratiques dans une logique marchande à laquelle nul ne semblerait échapper.

C'est le cas par exemple de Dominique Vastel, dircom du GAN, estimant que <<les journalistes et les dircoms sont des hommes et des femmes comme les autres. Les pressions

existent dans les deux sens.>> (TOP COM NEWS 22 sept. 1990) Propos que nous avons souvent entendus de la bouche de dircoms. Dans certains journaux, à la demande d'un membre de la rédaction ou de la direction, tel communiqué ou telle information passerait, moyennant un achat d'espace. Le cas serait fréquent pour la parution de numéros spéciaux sur des villes ou des régions.

De son côté, Pierre Janin, directeur de l'agence CPM et ancien dircom du CNPF, renverse la situation, non sans une forme de cynisme, en faisant de l'usage des moyens de pression le signe de la grandeur du journaliste. Selon lui, si ce dernier n'a jamais fait l'objet de pression, c'est qu'il n'est pas important; plus encore, certains journalistes cherchent à se valoriser en accentuant cet aspect des relations. Toujours pour Pierre Janin, <<le fond du problème est que les journalistes sont mal payés et sont obligés de faire des "ménages".>> (VERGES 1990)

L'argumentation de nature civique a été utilisée plus rarement (et pour cause). Par exemple, au cours du débat au Top-Com, certains dircoms estimaient qu'il y avait confusion entre pression et <<réaction>>, puisque, souvent, ils sont amenés à réagir après un article litigieux. Ils revendiquent donc un <<droit>> à la réaction (LABE 1990).

Toutes ces explications, ou réfutations, attestent, en fait, un fonctionnement au sein d'un même univers, ce que ni les uns ni les autres, ne veulent complétement reconnaître. Chacun a besoin d'une modélisation de ses compétences spécifiques, et sa légitimité sera d'autant plus forte que les compétences du concurrent seront différentes de la sienne.

On observe cette tendance dans nombre des solutions à ce que les journalistes relèvent comme des dysfonctionnements. Elles sont de plusieurs types : clarification des rôles, établissement de règles déontologiques, contrôle des modes d'accès à la profession de directeur de communication. Cependant, elles ne doivent pas dissimuler la compétence des dircoms à modifier, ou à renforcer, d'autres modèles journalistiques, fondés sur le rapprochement entre les deux professions.

Un ou deux mondes ?

La Lettre de la communication (24 sept. 1990) relève que <<l'idée communément admise>> voulant que <<de l'information à la communication, il n'y a qu'un pas>> est remise en cause par le sondage. Les résultats sont en fait plus nuancés.

En effet, ces deux professions collaborent dans le monde de l'information et/ou de la communication. Des dircoms se placent sous l'égide de l'information, tout comme des journalistes se présentent volontiers comme des professionnels de la communication. Cela passe par des accords, mais aussi par des tensions.

Ainsi, lorsque les journalistes sont interrogés pour savoir si, de leur point de vue, les modèles ont tendance à se rapprocher ou à se différencier, les résultats révèlent un certain trouble. D'ailleurs, 14% ne se prononcent pas (un des taux les plus élevés du sondage); si une majorité (51%) estime que la tendance est à la différenciation, une forte minorité (35%) envisage un rapprochement. Reste à déterminer quel est le principe dominant qui l'emportera ou comment s'établira le compromis. Examinons d'abord les modélisations de la séparation.

Pour D. Py, la professionnalisation de la fonction de dircom ne suffit pas à règler les différends entre les journalistes et ces professionnels de la communication d'entreprise. Plus encore, <<ce n'est pas parce que les directeurs de la communication sont souvent des journalistes qu'il faut confondre les deux métiers de la même grande famille de la "communication". A chacun son rôle.>> (PY 1990) Or, dans les faits, les dircoms ne sont pas si souvent journalistes (cf. par exemple, UDA 1988 ou DOUMIC 1989, enquête selon laquelle 18% des dircoms sont passés par le journalisme) et surtout, ils sont d'anciens journalistes.

La dénonciation de D. Py montre que ce qui n'est pas tolérable, à ses yeux, est bien la confusion des deux professions. Les compétences techniques peuvent être les mêmes, mais la différence se fait par rapport à leurs principes de légitimité. Et, partant, les <<produits informatifs>> doivent être dissemblables.

Du point de vue des journalistes, revient la demande de codes de conduite. Mais D. Py, comme bien d'autres, considérant les dircoms comme membre d'une <<profession relativement neuve en France>>, fait l'impasse totale sur les codes existant dans le secteur des relations publiques et censés répondre aux griefs formulés dans le sondage. Il se contente de signaler qu'Entreprises et médias a mis en place un groupe de travail sur le sujet, tout comme l'Association des journalistes économiques et financiers, dont quelques dircoms sont membres associés. La question du code n'est toutefois nullement évoquée dans l'étude commanditée par Le Monde.

Il est vrai que l'éthique personnelle et professionnelle a, de toute façon, des limites car, remarque Jean-Marie Charon, les journalistes sont impliqués <<dans des opérations qui manifestent la croissance continue des zones de flou à la lisière de l'information, de la communication, de la publicité et dont sont parties prenantes aussi bien les services de publicité et de marketing que les rédactions.>> (CHARON 1990) Il en est largement de même des directeurs de communication.

Toujours dans une volonté de séparation, pour la journaliste Catherine Heurtebise, la différenciation des professions veut surtout dire <<qu'à l'avenir, on verra sans doute moins

de dircoms issus du journalisme.>> (HEURTEBISE 24 sept.1990) Mais, cela ne veut pas dire pour autant que les pratiques des uns et des autres n'auront pas tendance à se rapprocher.

Plus que les débats, empreints du souci de moraliser et de séparer les genres, c'est un article sur <<le journaliste au risque de l'argent>> de Jean-François Rouge, grand reporter à L'Expansion qui permettra de lire, en creux, une convergence des compétences entre le modèle dircom et celui de certains journalistes, qui se posent comme des professionnels de la communication, passant, ainsi, un compromis entre les logiques civiques et marchandes. C'est ce qu'il nomme <<la corruption active>> (ROUGE 1990, p. 42).

Jean-François Rouge dresse une typologie de ces <<nouvelles races de journalistes>> en émergence, distinguant le <<journaliste aventurier>> et le <<journaliste entrepreneur>>. Les uns et les autres subordonnent l'information à la logique marchande de l'entreprise. Par exemple, Gérard Fusil, journaliste à Europe 1, monte le <<Raid Gauloise>> au bénéfice de la Seita et <<pour ce faire, il est aidé par son épouse, ancienne attaché de presse, qui dirige "Gérard Fusil Management".>> (ROUGE 1990, p. 43) On reconnaît ici la compétence en communication événementielle. Le journaliste entrepreneur est celui qu'on voit à l'oeuvre dans les conventions d'entreprises. Ainsi, certaines vedettes de la profession (Jean-Marie Cavada, François-Henri de Virieu, Daniel Bilalian...) sont aidées par des agents ou sont contactées par des agences spécialisées.

Ces journalistes légitiment cette activité, soit par le fait qu'elle leur permet de s'informer sur des réalités auxquelles ils n'auraient pas facilement accès : ils restent ainsi dans la logique de l'information, soit en se définissant comme des professionnels de la communication multi-médias, <<capables[s] de passer avec la même aisance de l'écrit à l'audiovisuel, de l'information à l'animation, du studio à l'entreprise.>> (ROUGE 1990, p. 45) On retrouve ici la liste des compétences techniques revendiquées aussi par les dircoms (management ou mise en oeuvre). Ils peuvent même participer à la formation des porte-parole des entreprises, rôle également revendiqué par les dircoms ou les responsables, en référence au modèle proposé par le SNPIC.

Toutes ces pratiques, éloignées de l'information à légitimité civique, entérinent et renforcent la compétence des dircoms, qui peuvent prendre appui sur l'un ou l'autre aspect de la fusion, ou de la confusion, entre information et communication. Ce faisant, ils apparaissent comme dotés d'une compétence à modifier, sur leur base de légitimation, celle des journalistes qui, passivement ou activement, exercent dans un sens convergent : vers la logique de la communication d'entreprise.

En dépassant le jugement moral, on s'aperçoit que les pressions participent d'un vaste mouvement de redéfinition des professions. Le modèle dircom, parce qu'il a fait sauter

certains verrous déontologiques des relations publiques, n'est pas sans conséquence. La position emblématique d'un Jean-François Rouge, qu'il formule ainsi : <<Le journaliste et l'attachée de presse travaillent des deux côtés d'une barrière qui doit rester étanche>>, n'est plus une évidence absolue pour les uns ni pour les autres. Certes, dans cette citation, il n'est pas fait mention du dircom mais, dans le même article, le journaliste explique que les appellations sont équivalentes : <<[dircom] titre, plus ronflant, tend à supplanter [attaché de presse]>> (ROUGE 1990, p. 40). En fait, c'est un modèle qui en supplante un autre.

4.7. Discrétion sur la déontologie

L'énoncé de règles à respecter ne fait l'objet d'une investigation particulière que dans très peu d'enquêtes. Si dans les professions, au sens classique du terme, les règles sont fixées par des codes de déontologie, voire par un dispositif législatif ou réglementaire, en revanche, pour les directeurs de communication, plus que les codes, ce sont les enquêtes qui formalisent progressivement les standards professionnels. De surcroît, la modélisation des relations avec les journalistes nous a montré la difficulté à fixer les règles.

Du point de vue des tenants du modèle des relations publiques, le débat se déroule dans le cadre des associations professionnelles. Ainsi, Le capital confiance image, premier livre blanc des relations publiques, réalisé par l'AFREP en 1986, contient une contribution sur la dimension juridique de la déontologie, mais sans que le lien soit fait avec le sondage contenu dans le même document; il ne comporte aucune question directe sur la déontologie, mais des éléments susceptibles d'alimenter la réflexion, en particulier sur le rapport à ce qui ressort de la nature marchande.

Du point de vue des tenants du modèle dircom, le débat est porté sur la place publique (cf. Troisième partie, section sur la déontologie) sans qu'il soit fait appel à des données quantitatives sur l'opportunité d'une réglementation ou sur son contenu.

Cette constante connaît une exception, émanant de l'AFREP, au moment où cette association traverse une période de tensions internes, qui pourrait entraîner la disparition de la structure (d'après un entretien avec un administrateur, ayant la qualité de directeur de communication). En 1990, l'étude sur les professionnels, dont une majorité de directeurs de communication, révèle que 70% d'entre eux ne connaissent pas ce qui est nommé <<le code d'éthique>> (AFREP 1990, p. 10). Il est vrai que cette expression est sibylline : s'agit-il du code de l'AFREP ? de celui d'autres associations professionnelles (UJJEF, UNAPC...) ? de la Fédération des relations publiques ? La réponse n'est pas donnée. Le code semble une évidence alors que, paradoxalement, sa (re)connaissance est faible.

Plus précisément, pour la majorité des 30% de professionnels le connaissant, son application ne pose pas de problème. En revanche, une minorité (4,5%) estime qu'il ne correspond plus à la réalité de l'exercice professionnel, sans que l'on sache sur quels points. Au demeurant, tout approfondissement pourrait conduire à une remise en cause explicite du modèle des relations publiques.

Les auteurs de l'étude se contentent donc de relever que ces résultats <<ramènent aux rapports délicats avec la publicité et avec la presse>> (AFREP 1990, p. 10). Ils ne s'engagent pas véritablement et constatent la difficulté d'application <<face aux exigences de la Direction générale de l'entreprise>> qui n'a pas connaissance du code. Pour les auteurs, plus qu'une question d'adaptation aux transformations de la profession et à ses conditions d'exercice, la réglementation n'est qu'une question de diffusion.

En réalité, les codes anciens, définissant précisément les professions, ne fonctionnent plus comme des points de repères pertinents.

5. REPRESENTATION SYMBOLIQUE ET AVENIR

La modélisation se veut, fondamentalement, en prise avec le réel et provoque des effets de réalité par l'usage des techniques scientifiques du sondage. Ce faisant, elle laisse peu de place à l'imaginaire (nature inspirée), même si la mise en forme des enquêtes constitue une représentation mentale du réel. Néanmoins, à des titres différents, deux aspects de certaines enquêtes ont recours, plus explicitement, à un travail projectif. Il porte sur l'image que le groupe se fait de lui (**5.1.**) et de son avenir (**5.2.**).

Le premier aspect articule des éléments ressortant de la compétence éprouvée et de la présélection, visant à attester de la grandeur du groupe. Le second met en jeu la pérennité du modèle. L'un et l'autre fournissent aux acteurs des points de repères fondamentaux, pour la validation de la construction des compétences. Ils concernent la rhétorique (utilisée dans la littérature professionnelle ou dans les lieux où les compétences sont mises en scène), et la configuration du futur devant orienter l'évolution des compétences.

Ici encore, on peut observer des tensions. Tensions entre la modélisation symbolique et celle qui est censée décrire plus prosaïquement le réel. Tensions aussi entre la modélisation censée doter le groupe d'une stabilité, et une représentation de l'avenir contenant une part importante d'incertitudes.

5.1. Image de soi

L'enquête de l'UDA (1988) ne se contente pas d'une description fonctionnelle. Elle intégre une dimension plus projective pour dresser un portrait stylisé, sur la base de mots clefs visant à définir les qualités (**5.1.1.**), les rôles (**5.1.2.**) et les symboles (**5.1.3.**) de la fonction.

Cette dernière orientation, en particulier, présente un aspect moins <<scientifique>> que le reste de l'étude, mais sera souvent repris dans les descriptifs de la profession. De plus, ce portrait donne des indications aux différents recruteurs (dirigeants, cabinets). L'enjeu est donc important. Au demeurant, ce genre de pratiques (comme le portrait chinois) est prisé des communicants (il a été repris, par exemple, lors du premier Forum Dircom-Drh en 1990). L'aspect ludique dépassé, reste une série d'indicateurs précieux pour évaluer l'image que les responsables de communication ont, ou veulent donner, d'eux.

Contrairement à d'autres points de l'enquête, celui-ci ne sera pas complété par d'autres investigations, si ce n'est très légèrement dans l'étude de Progress, non qu'il soit considéré comme quantité négligeable (les références dans la presse professionnelle le prouvent), mais plutôt parce qu'il correspond aux standards du groupe. En effet, il entre dans la logique de différenciation par rapport à d'autres fonctions, et de grandissement, grâce à l'accentuation de la composante <<dirigeant>> (comme les productions du type Best of Dircom).

Toutefois, une analyse des symboles peut conduire à un démenti des qualités (posées comme des compétences éprouvées) et des rôles retenus (dominés par la dimension stratégique).

5.1.1. Qualités

En ce qui concerne les qualités, les enquêteurs en avaient proposé quatorze, à classer selon leur degré d'utilité. Les commentateurs retiennent les trois premières (créativité, diplomatie, esprit de synthèse) et les trois dernières (empathie, charisme et courage).

Sous une rubrique <<personnalité>>, ils les opposent en <<qualités de tête>> et <<qualités humaines>> (UDA 1988, p. 26). Cette opposition traduit déjà une prise de distance par rapport à une perception <<naturellement>> relationnelle de la communication, au profit d'une pratique valorisante, parce que plus <<intellectuelle>>. Les choix révèlent, surtout, la domination du pôle <<dirigeant>> de la fonction, et une conception de la communication placée sous l'enseigne du compromis entre plusieurs natures.

Créativité : cette qualité appartient au registre inspiré des métiers de la publicité (dans le jargon professionnel, on dit qu'y travaillent des <<créatifs>>) et s'oppose au champ

sémantique de la technique (nature industrielle), même s'il existe des techniques de créativité très en vogue dans les entreprises.

D'autre part, elle s'oppose à la notion d'information, appartenant à la sphère des journalistes, mais aussi des relations publiques. <<Communication>> accolée à <<créativité>> marque donc une rupture dans la représentation que se font les acteurs de leur pratique, par rapport à celle des autres métiers. Il s'agit aussi du signe d'installation d'une profession : l'enjeu est de créer un nouveau modèle. On peut aussi rattacher l'utilité de la créativité à la dénonciation de la routine.

Diplomatie : cette qualité est davantage liée au domaine des relations publiques, dans leurs composantes civique et domestique (cf. la section sur l'attaché de presse où le professionnel est présenté comme un <<ambassadeur>> de sa société). Ici encore, la qualité renvoie à la phase d'installation d'une profession, potentiellement conflictuelle, modifiant les frontières, tant à l'intérieur de la sphère spécialisée que de celle des autres acteurs comme les DRH, sur les directeurs du marketing. De plus, la diplomatie est en cohérence avec la stratégie, reconnue, dans la même enquête, comme rôle premier du responsable.

Esprit de synthèse : ce choix est motivé par l'impératif de gérer la diversité des informations circulant, dans et hors de l'entreprise, mais aussi celles qui proviennent de l'intégration d'activités communicationnelles ressortant des différentes natures, et mises en oeuvre par divers agents. La centralisation de la direction des communications est confirmée comme l'un des arguments majeurs de ce groupe.

Les qualités intermédiaires font l'objet d'un bref commentaire par l'UDA. Deux items : humour et intuition, ont des scores sensiblement égaux. En fait, ils ressortent de la nature inspirée, comme la créativité, mais n'en sont pas une forme rationalisée, ce qui peut nuire à la compétence technique du groupe.

Plus étonnant de prime abord, du moins pour une profession qui se soucie d'éthique de l'information, l'honnêteté (nature civique) recueille moins de suffrages : la domination du discours sur la stratégie d'image conduit à privilégier d'autres qualités (nous avons déjà vu que lors du Forum Dircom-Drh, le dircom était symbolisé par un renard, emblème de la ruse).

Elisabeth Azoulay emboîte le pas en décrivant les <<qualités personnelles d'un bon directeur de communication>> et, pour faire bonne mesure, cite en vrac les résultats qualitatifs de ses entretiens avec des directeurs de communication d'Entreprises et médias : <<L'écoute - [...] la force de conviction et le sens politique - la confiance dans les rapports avec la direction générale - le courage et la franchise - les qualités d'expression et le sens du

dialogue.>> (PROGRESS 1989, p. 41) Elle les rattache au trio de l'UDA et n'évoque aucune qualité moins indispensable (le courage se trouve pourtant en fin de liste dans l'étude de l'UDA). Sa vision est fondamentalement positive et, surtout, s'inscrit dans une perspective de grandissement hiérarchique (confiance de la direction générale).

5.1.2. Rôles

Pour définir les rôles, les sondés avaient le choix entre onze verbes. La représentation du rôle est également valorisante : elle emprunte au descriptif des postes de dirigeants, en mettant en relief la notion de stratégie (seule occurrence de la liste où le verbe est accompagné d'un complément : <<définit la stratégie>>). Ce rôle se veut distinctif de la fonction, sans être une réalité aussi tangible au quotidien, comme il a été vu dans une section précédente.

Juste après <<définit la stratégie>>, viennent des verbes décrivant une activité de manager : <<coordonne>> et <<propose>>, mais dont le pouvoir est limité puisque, <<décide>> n'est qu'en huitième position, avec 13%. L'UDA minore cet aspect en présentant le responsable comme <<un intermédiaire dynamique entre les différentes instances de l'entreprise, véritable "interface">> (UDA 1988, p. 29), redonnant ainsi de l'importance à de simples fonctions de mise en relation. On retrouve ainsi un ancrage dans la pratique des relations publiques.

Cependant, les verbes liés à des actes techniques (réaliser, élaborer), caractéristiques de ces professions, obtiennent de faibles scores, alors qu'ils correspondent à une part importante de la fonction de responsable, d'après les sondages ultérieurs (cf. par exemple UDA 1991).

Elisabeth Azoulay, ici encore, se refuse à tenir compte de la hiérarchie établie par l'enquête de l'UDA de 1988. Elle retient les trois premiers verbes, mais constate que <<si certains insistent avant tout sur le rôle de porte-parole de l'entreprise, que le directeur de communication partagerait avec le PDG et la direction générale, d'autres insistent sur l'implication nécessaire du directeur de la communication à partir de la définition de la stratégie jusqu'à sa réalisation finale. Ceci suppose une grande multiplicité de la fonction.>> (PROGRESS 1989, p. 42)

Il est remarquable que la définition du rôle, constituant pourtant un enjeu important de la construction d'une profession, fasse l'objet de si peu de commentaires. Il est vrai que les premiers qualificatifs sont satisfaisants par rapport au modèle d'Entreprises et médias, et qu'aller plus loin risquerait de faire apparaître une face de la fonction contribuant à son éventuel rabaissement.

Les termes qui définissent le moins bien le rôle sont singulièrement paradoxaux : l'UDA relève, en effet, que si l'esprit de synthèse est une des qualités fondamentales, la pratique de la synthèse arrive en fin de tableau, juste avant <<observe>> et <<vend>>.

Ces derniers termes ne sont d'ailleurs pas commentés : ce silence peut marquer, en fait, une volonté de se différencier de certains univers professionnels dont la trop forte proximité risque d'ouvrir le marché du travail, au point de menacer la compétence spécifique en communication. Ainsi, <<vend>> renvoie à la dimension commerciale et publicitaire, certes incluse dans le champ, mais qui n'en forme pas la totalité. <<Observe>> évoque l'une des techniques du journaliste, mais maintient une extériorité par rapport au réél, alors que le dircom se veut impliqué, au plus haut niveau, dans la stratégie. <<Synthétise>> peut s'opposer à la créativité, reconnue comme qualité première. Ces verbes, désignant des compétences techniques, participent moins à la grandeur du groupe.

5.1.3. Symboles

La perception du rôle est affinée par la technique du portrait chinois, présentant un aspect incontestablement ludique mais révélateur. Par sa forte dimension projective, il traduit les aspirations du groupe; de ce fait, les symboles refusés peuvent représenter ce qui gêne le groupe lorsqu'il veut exercer sa compétence. Autrement dit, le symbole peut aussi manifester un écart entre la réalité de la fonction et sa modélisation.

Les sondés avaient le choix entre trois types de symboles : humains (9), matériels (4) et animaux (2).

Des trois symboles placés en tête, deux sont assez fréquemment repris dans les discours des directeurs de communication pour qualifier leur fonction : chef d'orchestre (67%) et miroir (34%); le troisième, émetteur-récepteur (56%) désigne classiquement l'activité de communicateur. Les écarts entre les trois termes sont nets.

Le symbole du chef d'orchestre est, bien sûr, gratifiant. Il est le seul, de toute la liste, à contenir la notion de <<dirigeant>>. D'autre part, il évoque le domaine de l'art et de la créativité, qualité jugée indispensable. Cette figure revient souvent dans la littérature professionnelle, au point que, en matière de communication, Yves Krief, PDG de SORGEM, a pu construire une méthode de travail fondée sur la métaphore musicale (KRIEF 1989). Le symbole musical est donc pris au sérieux par le groupe.

Si nous en faisons de même, nous pouvons remarquer qu'un chef d'orchestre n'existe que si un compositeur a écrit une partition. Or, <<compositeur>> n'est pas proposé dans la liste.

Ce choix est en cohérence avec les résultats des différentes enquêtes montrant que le directeur de communication, même s'il le souhaite, n'est pas obligatoirement le décideur ou le stratège.

Certes, il peut décider de la façon d'interpréter mais sa marge est contenue dans les limites de la partition. Il anime donc un ensemble de techniciens de la musique. D'autre part, un chef d'orchestre est en représentation; il n'existe que par rapport à un public qui l'écoute et, si possible, l'applaudit. Sous cet aspect, la fonction s'apparente au monde du spectacle, et l'un des reproches classiques adressés aux directeurs de communication, est précisément un côté narcissique.

Peut-on réellement parler de symbole avec l'émetteur-récepteur ? Certes, il peut symboliser une rupture avec une représentation de la fonction fondée sur la seule transmission descendante d'informations. Toutefois, et c'est un point important, le message et son contexte demeurent dans l'ombre. A la différence de chef d'orchestre, ce symbole fonctionne comme un emprunt (minime) au domaine des sciences de la communication (nature industrielle), garantissant ainsi le sérieux de la démarche.

Il recoupe l'une des tendances du groupe, qui voudrait fonder sa légitimité sur une science (Entreprises et médias, ou les tenants du modèle des professions marqués par une vision fonctionnaliste comme Georges Crapet).

Troisième symbole retenu, avec un score nettement inférieur, le miroir. Cet objet implique une certaine passivité dans le processus de communication et, en cela, s'oppose à chef d'orchestre et émetteur-récepteur. Cependant, le propre du miroir est de renvoyer l'image la plus fidèle possible.

Porteur ainsi d'une valeur de vérité, il ne rencontre pas nécessairement la finalité des actions de communication (travailler la représentation du réel pour l'ajuster à un objectif de promotion ou de notoriété, si ce n'est de vente).

Ce symbole fonctionne pour certains professionnels, en particulier pour ceux qui se reconnaissent dans les positions de l'UJJEF : la présentation de sa charte professionnelle et déontologique de 1990 dans son journal Entrepresse, était illustrée par un miroir.

Ces trois symboles laissent donc en suspens la question du message en tant que tel. Ils manifestent des divergences entre deux représentations de la fonction : soit celle-ci reflète une image de l'entreprise, soit elle la construit. Ces symboles portent la trace du débat sur les conceptions de l'information et de la communication. Les deux premiers symboles (chef d'orchestre et émetteur-récepteur) renvoyant fortement à la communication. C'est, tout au moins, ce que se contentent de relever les commentateurs de l'UDA. Ils ajoutent que les derniers symboles sont <<caricaturaux>> (UDA 1988, p. 32).

Pour Elisabeth Azoulay, le choix provient de ce que les directeurs de communication <<pensent avoir un rôle de veille et d'expression de la réalité et insistent sur leur rôle d'animation et de direction.>> (PROGRESS 1989, p. 42) Cette partie de l'étude de l'UDA lui paraît importante au point que, contrairement au traitement des autres items, elle reproduit la totalité du tableau et commente les symboles refusés : les directeurs de communication <<souhaitent très vivement ne pas être pris pour des stars (38%), des corsets (35%), des boîtes de fard (35%) et autres "pompiers" (33%), évacuant ainsi tout rôle normatif, artificiel ou accidentel que l'on veut parfois leur faire jouer.>> (PROGRESS 1989, pp. 42-43)

<<Star>> est donc le symbole massivement refusé. Une fois de plus, le monde du spectacle est sollicité : d'accord pour être un chef d'orchestre, mais pas une vedette. Or, la profession est montée sur le devant de la scène de l'entreprise grâce à des stars, provenant des grandes entreprises, omniprésentes dans les manifestations du groupe professionnel (Top-Com, colloques, déjeuners de L'Expression d'Entreprise, <<une>> des magazines spécialisés...). Le symbole est à ce point refusé que, paradoxalement, reviendront régulièrement des appels émanant des promoteurs du groupe pour mettre fin au règne du dircom star.

La <<boîte de fard>> correspond au refus de la communication comme maquillage du réel. Même si l'honnêteté n'est pas la qualité prioritairement mise en avant, les responsables ont toujours protesté de leur volonté de <<transparence>>. Ils renouent ainsi avec le discours déontologique du secteur des relations publiques, y compris dans sa version rangée sous la bannière de l'information et de la communication.

Pourtant, on leur fait souvent le reproche de pratiquer une communication racoleuse, ou masquant la difficulté des rapports sociaux, (la dénonciation d'un point de vue civique est fréquente dans le débat avec les journalistes ou dans la littérature académique).

Le symbole du corset appartient au même champ de significations. C'est un accessoire qui contraint la forme, pour des raisons médicales ou esthétiques. Or, d'autres items dans les enquêtes montrent que le responsable, ou directeur, de communication, obéit à un jeu de contraintes, que sa marge de manoeuvre est loin d'être aussi étendue ou qu'il est moins libre qu'il veut bien le proclamer. Parfois contraint, il refuse donc d'être, à son tour, le <<contraignant>>.

Ces contingences peuvent aussi motiver, pour partie, l'interrogation sur l'avenir des professionnels.

5.2. Image de l'avenir de la profession

Les enquêtes ne se contentent pas de modéliser le présent, elles prennent également en compte la représentation que les membres du groupe se font du futur. Elles s'ordonnent autour de trois axes principaux : l'évolution des structures (**5.2.1.**), des activités (**5.2.2.**) et l'avenir personnel (**5.2.3.**).

Les résultats et les commentaires des investigations, oscillent entre deux tendances. D'un côté, ils manifestent le dynamisme de la profession, tendance compréhensible dans la logique de pérennisation du modèle et des compétences; de l'autre, apparaissent des signes de fragilité : par exemple, des prévisions d'embauches modérées, le primat de la culture technique, des incertitudes sur les parcours professionnels.

De façon significative, dans l'étude menée par le cabinet Progress, on ne trouve pas d'interrogation sur le développement quantitatif, mais un état des lieux qualitatif, sans analyse.

En fait, une partie du groupe cherche à normaliser des évolutions de carrières, prenant largement appui sur la capacité à diriger. Ce segment tend à profiler un modèle, proche de ce que Vincent Dégot nomme <<le professionnel, nouvel acteur dans l'entreprise>> (DEGOT 1990). Un autre segment entend demeurer dans le champ de la communication, en exerçant sa compétence dans des types de structures permettant de développer les capacités d'expertise en communication.

Enfin, si l'on prend en compte l'enquête de l'AFREP (1990), les résultats relatifs aux changements d'emploi ou aux tendances d'évolution contrastent avec les 94,5% d'interrogés déclarant ne rien vouloir changer à leur situation, <<quel que soit le métier que l'on exerce>> (AFREP 1990, p. 16). Une partie importante du groupe se satisfait donc de la configuration du modèle ou souhaite la stabilisation en l'état.

5.2.1. Evolution des structures

La reconnaissance du poste, et son développement, dépendent, pour une part, de l'extension de la structure (aspect déjà mis en évidence par le CEREQ dans son étude de 1982). Il s'ensuit des interrogations dans les différents sondages, non seulement sur leur organisation et leur mode d'insertion dans l'entreprise, mais sur les créations de postes ou les embauches de collaborateurs qui, dans un certain nombre de cas, pourront devenir des dirigeants de la communication.

Sous cet angle, se jouent, pour partie, la configuration du poste et la reproduction de la profession. On retrouvera donc logiquement les effets de la concurrence entre des modèles. Mais si les tenants des relations publiques sont davantage sur une position défensive, et

ceux des responsables ou directeurs de communication davantage sur une position offensive (montrant des possibilités de développement), les enquêtes mettent à jour, dans l'un et l'autre cas, une certaine fragilité des modèles.

A qui profite la <<communication RP>> ?

Ainsi, du côté des relations publiques, le sondage de l'AFREP (1986) comporte une question sur la création ou le développement <<d'un département RP>> (et non communication, même si par le suite communication et relations publiques sont liées). La question recueille 22% de réponses positives, faisant dire aux commentateurs que <<bien qu'en phase de maturité, la profession peut encore se développer.>> (AFREP 1986, p. 25) Le chiffre est relativement faible par rapport au discours ambiant sur le <<boom>> des professions de communication.

Grâce à des questions ouvertes, les enquêteurs tentent de cerner ce paradoxe en s'intéressant aux freins au développement de la <<communication/RP>> (formule de compromis). Ils parviennent à dégager trois raisons dominantes à partir des items recueillant les scores les plus forts (cf. annexe 2.4.) :

- <<les contraintes objectives (finances et temps)>> : 18,6%,
- <<une méconnaissance de la fonction>> : 16,7%,
- <<des lacunes dans l'opérationnalisation et le contrôle de la fonction>> : 23,2%.

Dans la reformulation, ou l'interprétation des résultats, on ne remarque aucun élément mettant en évidence la montée d'un autre modèle professionnel. Autrement dit, l'analyse des freins au développement tend à conforter les relations publiques et fournit une part de l'argumentation en direction des partenaires impliqués par leur développement. Perspective confirmée et renforcée par l'exploitation des réponses à la question sur <<le principal moteur pour le développement de la Communication RP>> (AFREP 1986, p. 27).

En effet, quatre-vingt-quatre variables ont été enregistrées, manifestant ainsi une perception peu homogène de la situation. Dans cette logique, sans distance critique particulière, les auteurs retiennent évidemment l'item arrivant en tête, soit la volonté de la Direction Générale, et sept autres (cf. annexe 2.4.). De ces derniers, ils déduisent qu'<<on voit se confirmer la nécessité de l'évaluation comme preuve des résultats>> (AFREP 1986, p. 27).

En réalité, ce constat recouvre environ 7% à 10% des réponses, en bas de tableau. La partie centrale sur la communication en tant que telle (environ 25%), est laissée de côté. Or, elle recouvre des pratiques exercées différemment, dans le cadre du modèle dircom (notamment sur le plan déontologique), comme la politique d'image et de notoriété, la motivation interne, le plan de communication.

L'analyse de l'AFREP consiste donc à montrer que la profession peut progresser, pour peu que la direction soit convaincue, grâce à la mise en évidence des résultats de l'action des professionnels de relations publiques.

En fait, les grands objectifs des structures à créer ou à développer recoupent ceux des directions de communication (ceux d'un modèle nourrissent ceux de l'autre). Quant aux moyens, leurs caractéristiques sont telles (des hommes et de l'argent) qu'elles ne peuvent participer à une spécification de cette profession.

En revanche, la manière de qualifier le <<département RP>> est révélatrice de la concurrence entre modèles, puisque, en tête, se trouve un <<service RP interne>> (26,5%) et en queue une <<direction de la communication>> (5,9%). Classement qui permet un bulletin de victoire : <<Il est naturel de constater que la création ou le développement d'un service R.P. intégré est considéré comme le moyen le plus adéquat pour mettre en oeuvre une politique de Communication R.P.>> (AFREP 1986, p. 28, c'est nous qui soulignons).

Cette façon de présenter les résultats, s'apparentant à un raisonnement circulaire, élimine le fait qu'il n'y a pas consensus sur le choix de la structure, puisqu'il y a plus de réponses pour d'autres structures que pour celle correspondant aux souhaits de l'AFREP (près de 30%, dont le service marketing ou des services administratifs). Le problème est précisément que la <<personne [ou le] service compétent>> (AFREP, 1986, p. 28) ne font plus l'objet d'un choix <<naturel>>.

Plus que la profession, la fonction peut certes croître, mais dans un autre cadre. Les résultats de l'enquête de l'AFREP de 1990 le montrent nettement, en particulier dans la typologie finale avec la mise en évidence des <<news waves>>. Le développement des RP profite, ainsi, au modèle dircom.

Grandissement par l'embauche

D'après le sondage auprès de responsables de la communication réalisé par l'Union des Annonceurs en 1988, l'avenir de la fonction, à moyenne échéance (3 à 5 ans), semble assuré, puisqu'il y aurait croissance en termes de budget et de personnel (71%), de reconnaissance (70%) et de structuration (65%). Le cadre organisationnel ne semble donc pas poser de problème spécifique (UDA 12988, p. 76).

Cela est particulièrement affirmé en ce qui concerne le personnel (sans autre précision) : 61% des interrogés estiment que la fonction communication emploiera plus de professionnels (UDA 1988, p. 81). Toutefois, pour environ un responsable sur deux, l'évolution des structures est synonyme d'augmentation de complexité, sans que l'on détaille ce que recouvre ce terme. En tout cas, cette caractéristique grandit la compétence de ceux

qui occupent, ou occuperont, le poste. L'embauche est également un indicateur sensible de développement du champ. Mais, dans les enquêtes, il s'agit cependant moins de savoir si on embauchera des dircoms, que des collaborateurs de ces derniers.

Cette façon de procéder s'inscrit dans une logique de direction managériale : plus il y a de collaborateurs techniciens, plus le dircom peut apparaître comme un manager et un stratège. Toutefois, l'optimisme de ces prévisions est pondéré dans une enquête parue peu de temps après.

Deux ans plus tard, en effet, dans le sondage réalisé par Sciences Com', un quart seulement des directeurs de communication envisage des recrutements de spécialistes de certaines techniques. L'écart peut être expliqué par les modes de recrutement. Si l'on se réfère à l'APEC, le marché de l'emploi publicisé accuse une baisse depuis l'automne 1990, après une période de croissance, démarrée en 1985. Une bonne part du recrutement se fait par promotion interne ou relation professionnelle (APEC 1991). Il y a donc un phénomène de restructuration de l'utilisation des compétences présentes dans l'entreprise.

De leur côté, les auteurs du rapport de synthèse de Sciences Com' expliquent que l'embauche de spécialistes est <<consécutive à la maturation du marché qui se segmente et fait donc apparaître de nouvelles compétences>> (SCIENCES COM' 1990). Or, ni la communication interne (42%), ni le journalisme d'entreprise (21%), ni les relations publiques (21%) ni les relations presse (17%) pas plus que le marketing (25%) ou la publicité (17%), tous cités comme exemples de nouvelles compétences, ne constituent réellement des nouveautés.

En revanche, elles peuvent, effectivement, accentuer une tendance à la segmentation, en particulier pour la communication interne des grandes entreprises, comme le montre l'enquête de l'ESSEC et du cabinet BECOME (BECOME 1989). Elles renforcent aussi le poids des secteurs reconnus.

Mettre le dircom en position de recruteur contribue, ainsi, à marquer sa domination dans ce domaine, comme c'est le cas pour d'autres appartenant à des directions déjà constituées (directions de la publicité ou du marketing).

Par déduction, les auteurs estiment que les actions les plus innovantes (mécénat ou sponsoring), ne faisant pas l'objet de projets d'embauche (0%), resteront l'apanage des directeurs de communication, voire des Présidents (SCIENCES COM' 1990, p. 7). Ils conservent ainsi un domaine réservé qui, de façon générale, est traité dans une perspective stratégique et politique.

Cette évolution grandit l'image du groupe mais laisse aussi augurer des tensions, liées à des délimitations de frontières et à des phénomènes de déprofessionnalisation. Elle nécessite de trouver des formules de compromis, pour que l'ensemble du champ ne pâtisse

pas des conflits, ou de la chute des moyens, consécutifs à des perturbations de la conjoncture économique ou politique (comme par exemple la crise de Golfe).

On en trouve un exemple dans l'enquête de l'UDA de 1991 qui ne revient plus sur la question des embauches de façon détaillée, mais pose celle de l'évolution des <<moyens>>. Les prévisions d'une croissance forte sont émises par seulement 9% des sondés; les commentaires sont prudents et mettent en valeur le fait que l'addition des prévisions de croissance modérée (32%) et de stabilité (37%) donne un total sécurisant, à condition qu'il ne s'agisse pas de <<voeux pieux>> (UDA 1991, p. 64).

5.2.3. Evolution de la communication

L'enquête de l'UDA de 1988, dans la logique du modèle dircom, valorise la dimension stratégique de l'évolution des types de communication. Lorsqu'elle décrit les moyens, c'est à l'aide d'un vocabulaire euphémisé, laissant de côté les références aux anciennes professions. En revanche, les prévisions sur les techniques de communication de Sciences Com' les font apparaître. Ce contraste est significatif des tensions entre les pôles stratégique et technique de la modélisation. Les incertitudes qu'elles font peser sur l'avenir de la profession seront exprimées par les dircoms, interviewés dans l'étude du cabinet Progress.

Les pôles stratégique et technique

L'évolution des types de communication est qualifiée de <<stratégique>> (UDA 1988, p. 79). Les auteurs observent de nets <<glissements>> de cibles.

En effet, pour 68% des interrogés, la communication interne va se développer et pour 58%, il en ira de même en ce qui concerne la communication internationale. Ils notent un léger accroissement de la communication externe (+ 51 %) et institutionnelle (+ 48%). En fait, presqu'un responsable sur deux prévoit une augmentation, mais ces domaines correspondent à ceux des classiques relations publiques. Enfin, les auteurs se contentent de noter une <<stagnation>> en ce qui concerne les actions s'inscrivant dans des territoires déjà bien balisés par d'autres directions, comme la communication financière (+ 30%) ou la publicité (+ 32%).

Globalement, les zones de développement sont donc pourvues en professionnels.

Les moyens ne sont pas décrits en termes étroitement techniques, comme dans l'étude de Sciences Com'. Outre l'augmentation du personnel intégré (+ 61%) déjà évoqué, le responsable aura aussi à gérer des sous-traitants (+ 33%) et des conseils (+ 29%). L'écart entre les catégories de collaborateurs est important; les commentaires le présentent comme une réserve de la part des responsables à l'égard des deux dernières catégories. Elles seront

amenées à (re)conquérir cette place dans le champ. Les moyens en relations publiques n'apparaissent pas comme tels; en revanche, la liste comporte des <<événements>> (+ 40%) et les <<médias>> (+ 37%). Ici encore, les compétences sont celles des professionnels de relations publiques; mêmes les <<études>> (+ 40%) font partie des moyens déjà revendiqués par ces professionnels.

Cet ancrage dans les techniques éprouvées des modèles concurrents est patent dans l'enquête de Sciences Com' : les responsables ou les directeurs gèrent des structures faiblement innovantes. En effet, sur le plan des techniques de communication externe, il y a peu de bouleversements.

Les trois principaux moyens, selon l'enquête de Sciences Com', sont aujourd'hui la publicité (69%), les relations avec la presse (66%), les relations publiques (56%). Dans la même enquête, les directeurs de communication prévoient un développement du hors médias. Cela se traduit par une montée du marketing direct (+ 45%), de la production audiovisuelle (+ 39%), du sponsoring (+ 29%), du mécénat (+ 21%), du lobbying (+ 20%) (SCIENCES COM' 1990, p. 15). Les relations presse, de type classique, restent importantes (+ 32%). En communication interne, les auteurs ne donnent aucune perspective d'évolution et se contentent de souligner, dans la foulée de ce qui précéde, le peu d'innovation.

Dans l'étude de l'UDA de 1991, les responsables de communication estiment que l'image de l'entreprise joue son rôle maximal (noté sur 5) dans la marche de celle-ci : aujourd'hui 3,9 sur 5, 4 à l'avenir (UDA 1991, p. 60). Les enjeux ne sont plus dans la légitimation de l'importance de l'image, mais beaucoup plus dans la mise en oeuvre des stratégies, à l'intérieur des secteurs de l'entreprise.

Les commentaires insistent sur une progression plus qualitative que quantitative, et prévoient une progression sensible dans les ressources humaines (+ 1) et les phénomènes de société (+ 0,9). En fait, les deux autres secteurs de la typologie sont concernés dans des proportions proches (politique générale : + 0,9, finance : + 0,7).

Mais surtout, on ne précise pas qui mettra en oeuvre ces stratégies. La modélisation de l'avenir se situe donc dans une logique de développement plus limité qu'il y paraît, mais peut amener des redéfinitions à relativement court terme, en raison de la concurrence dans le champ et de la complexification des tâches.

Les risques du métier

La thématique de la complexité est présente dans la conclusion de l'étude de Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989). Ils posent deux questions qui, de leur point de vue, sont sans réponse : la capacité des dircoms à,

d'une part, <<prendre en charge tout le développement de l'entreprise [...] y compris dans ses aspects stratégiques>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 58) et, d'autre part, <<à affronter les dimensions de l'Europe de demain>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 59). Or, <<ceux qui peuvent aujourd'hui se lever et dire : moi je sais tout ça, ne se comptent sans doute que sur les doigts de quelques mains.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 59) Utilisant la métaphore, fréquente, du centre et de la périphérie, les auteurs estiment que <<les dircoms de demain sont ceux qui sauront à la fois garder la maîtrise d'une communication de proximité et gérer les problèmes d'image de leur entreprise en termes européens, voire mondiaux.>> (DOUMIC & BOINVILLIERS 1989, p. 59) Grâce à ce type de challenge, la logique de grandissement est néanmoins maintenue.

Ainsi, dans leur partie prospective, les enquêtes montrent donc un risque de décalage, par rapport aux ambitions de la profession. Ce n'est donc pas un hasard si l'étude menée par Elisabeth Azoulay ne reprend pas les chiffres de l'enquête de l'UDA sur les évolutions, mais propose une approche qualitative sur l'avenir de la profession, sous forme d'interviews, non commentées, de dix grands dircoms ou ex-dircoms; cette section est intitulée : <<L'heure du bilan et des projets...>> (PROGRESS 1989, pp. 51-84). Les interviewés y expriment les incertitudes affleurant autour de trois préoccupations dominantes : le poids de l'information et de l'image, le pouvoir des dircoms, le paradoxe de la centralisation.

Pour Patrice Allain-Dupré (PROGRESS 1989, p. 52), un des premiers adhérents d'Entreprises et médias, <<deux matières premières de ce métier neuf>> ont de plus en plus d'importance : l'information et l'image. Or, ces deux domaines ressortent de natures différentes (civique et marchande). La tension se manifeste sous l'angle des répartitions professionnelles (cf. les rapports entre journalistes et dircoms) mais aussi dans les logiques de travail à l'intérieur du monde de la communication d'entreprise. D'autre part, selon lui, l'information est de plus en plus diversifiée et abondante. Sa maîtrise est ainsi plus complexe. Pour un directeur de communication, cette situation comporte donc le risque d'<<être réduit à un rôle d'entremetteur entre le "spécialiste" et la presse>> (PROGRESS 1989, p. 52; c'est nous qui soulignons).

En clair, il y a risque de retomber dans le modèle du <<super attaché de presse>>, d'autant plus que les véritables détenteurs de l'information et du pouvoir sont les énarques et les polytechniciens, véritables <<aristocrates de l'entreprise>> (PROGRESS 1989, p. 52). Cette remarque montre que l'avenir du directeur de communication est tributaire de cadres disposant d'un capital symbolique nettement plus important que le sien.

Le goût pour le pouvoir est une autre tentation majeure de la profession qui ira en s'accroissant, ou risque de l'affaiblir. En effet, pour élaborer une stratégie de communication, le directeur a besoin du maximum d'informations détenues par les élites de l'entreprise.

Denis Berthu, directeur de communication du Groupe Pernod Ricard, y voit le danger de céder à l'illusion du pouvoir partagé. Or, le directeur est au service de la stratégie de l'entreprise ou des autres directions, et non l'inverse.

Parallèlement, André Azoulay, tout en étant une vedette de la profession, est amené à dénoncer la <<médiatisation excessive des hommes ou des techniques de communication>> (PROGRESS 1989, p. 55).

Enfin comme l'explique l'une des premières directrices de communication, Marie-Madeleine de Montera, le rôle du dircom consistera à promouvoir la communication auprès de l'ensemble des cadres, en collaboration avec d'autres directeurs. Par là même, il s'engage dans le transfert d'une partie de son savoir-faire, ce qui peut affaiblir sa position.

Les dircoms interrogés proposent cependant des réponses pour contrer les effets de ces constats en privilégiant les compétences en stratégie, l'extension des zones d'influence, ainsi que l'évaluation.

Le refus de se laisser enfermer dans la valorisation outrancière se traduit chez André Azoulay par une position optimiste, assortie de conditions. Pour lui, l'avenir <<est plein de promesses. A condition de privilégier la pédagogie, le long terme et une appréhension globale des problèmes posés>> (PROGRESS 1989, p. 55). De son côté, Jean-Pierre Labro, président d'Entreprises et médias, insiste sur le maintien de la cohérence, rendue nécessaire par la démultiplication des <<émetteurs>> dans l'entreprise. A l'instar des experts en organisation ou en informatique (le vocabulaire est le même) l'un des rôles majeurs sera la mise en place d'un <<schéma directeur d'image>> (PROGRESS 1989, p. 65).

Ensuite, les directeurs veulent étendre leur influence en accentuant leur rôle dans la communication interne et internationale. Par exemple, pour Didier Lecat, directeur de la Prévention routière, en charge de la communication, l'internationalisation devrait conduire à une <<homogénéisation du rôle des directeurs de communication>> (PROGRESS 1989, p. 66). Il souligne également l'importance de la communication interne.

Le développement de ce type d'action remet l'accent sur le paradoxe de la centralisation de l'activité par le dircom et de la nécessaire décentralisation de certaines responsabilité : pour Marie-Madeleine de Montera, il n'y a pas de risque si <<le directeur de la communication est stratège au centre et pédagogue à la périphérie.>> (PROGRESS 1989, p. 76)

Enfin, en conformité avec la majorité des enquêtes, nombreux sont ceux qui insistent sur la nécessité de généraliser à l'avenir l'évaluation, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Cette pratique doit prouver que la communication est un élément indispensable à toute politique d'entreprise, au regard de critères qui ne sont cependant pas définis par les protagonistes.

Ces prises de positions introduisent donc un bémol dans le discours sur le caractère établi de la profession de dircom. Ainsi, Thierry Lefébure, fondateur d'Entreprises et médias, estime qu'il sera acquis lorsqu'il existera une <<légitimité en amont de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau de la formation, qu'elle soit universitaire ou professionnelle>> (PROGRESS 1989, p. 70). Ceci repose la question des formations, mais aussi des trajectoires menant à ce poste.

Certains jugent que l'activité devrait conduire au sein de l'entreprise à des passages entre la fonction de directeur de la communication et d'autres fonctions de direction. Dircom serait alors une étape dans la carrière d'un cadre. Jean-Pierre Rousset, ancien directeur de communication du groupe Bull, va jusqu'à dire que ce mouvement constituerait <<un vivier des futurs directeurs de la communication car l'élitisme et l'establishment mettraient cette profession en danger>> (PROGRESS 1989, p. 80).

Elle devient alors une profession de transit. Elle se définit par les conditions, en amont, et les possibilités, en aval. La gestion de la clôture, inhérente à toute professionnalisation, est d'autant plus délicate et se reposent, avec acuité, les interrogations sur les évolutions de carrière, y compris pour les dircoms en fonction.

5.2.4. Evolution de carrière

Devant ces incertitudes, les directeurs vont produire une argumentation prospective, pour baliser des évolutions de carrière afin de garantir la grandeur du groupe. Ils fournissent tout d'abord des explications à ces incertitudes, fondées sur des facteurs conjoncturels (jeunesse de la profession, poids des individus). Les évolutions de carrières mettent en jeu des tensions structurelles. Elles peuvent se faire dans le logique d'extension du modèle dircom, ou bien à l'intérieur de l'entreprise, ou bien à l'extérieur, (tout en restant dans le champ). L'autre possibilité consiste à jouer des compétences à diriger, ou à agir en <<professionnel>>, et débouche sur des passerelles avec d'autres fonctions dirigeantes.

Inversement, ceux qui se situent dans les états moins élevés du groupe s'orienteront davantage vers une acceptation de leur situation et souhaiteront la stabiliser.

Les explications conjoncturelles

Les directeurs de communication interviewés par Elizabeth Azoulay voient des évolutions de carrières soit dans la communication, soit dans un nouveau créneau lié au management.

La question se pose avec plus de force pour ceux qui sont au sommet et qui, de leur point de vue, ne pourraient que déchoir en changeant (la logique de la progression de carrière est de vouloir un poste plus important, soit à l'interne, soit à l'externe).

Cependant, Marie-Madeleine de Montera, dircom devenue conseil, précise que, de toute façon <<comme pour toutes les fonctions d'expertise les voies de sortie ne sont pas évidentes.>> (PROGRESS 1989, p. 77).

Peu de directeurs évoquent les difficultés et pourtant, d'après Véronique Guillot-Pelpel, <<c'est une situation qui a ses limites. Une question d'actualité donc, qui se pose encore avec plus d'acuité [...] pour les femmes.>> (PROGRESS 1989, p. 61).

De son côté, André de Marco souligne la fragilité du poste dépendant des changements de présidents; il souhaite en conséquence un attachement à l'entreprise plus qu'à un homme et que cette fonction <<ne devien[ne] pas une fonction "cul de sac">> (PROGRESS 1989, p. 74).

La question de l'évolution est donc délicate, car paradoxale. En effet, ne pas se voir d'avenir est mauvais signe pour un professionnel proclamant, en de nombreuses circonstances, qu'il appartient à une profession d'avenir.

Une première ligne de défense consiste à arguer de la jeunesse de la profession et de l'impossibilité de toute prévision en la matière : <<Il n'y a eu pour le moment qu'une seule génération de directeurs de la communication, c'est probablement la raison pour laquelle leur avenir est si difficile à discerner>> déclare Véronique Guillot-Pelpel (PROGRESS 1989, p. 61). Pour Jean-Pierre Labro, <<il est difficile aujourd'hui de définir ce que devrait être leur trajectoire personnelle dans le passé comme dans l'avenir. Ceci s'explique par la jeunesse de ce métier. [...] Il n'y a pas encore de "fatalité" de cette profession.>> (PROGRESS 1989, p. 64) L'expérience des dirigeants des relations publiques n'est donc évidemment pas prise en considération, car elle détruirait l'argument et diminuerait la part d'originalité de la profession. De façon implicite, plusieurs dircoms estiment néanmoins qu'il sera possible, demain, de définir des trajectoires.

La deuxième ligne de défense consiste à recentrer le débat sur les individualités, ce qui peut aller à l'encontre de l'idée d'une communauté professionnelle : selon Jean-Pierre Labro, <<parler de l'évolution des directeurs de la communication revient, aujourd'hui, à s'interroger sur les qualités individuelles des femmes et des hommes qui l'exercent.>> (PROGRESS, p. 64) Position élitiste puisque, dans une certaine mesure, elle nie la compétence du groupe des dirigeants de la communication, dont une part importante ne remplit pas les conditions d'Entreprises et médias. On retrouve cette perspective chez Didier Lecat : <<Parmi les quelques dizaines de directeurs de la communication de la première génération chacun envisage probablement une évolution originale.>> (PROGRESS 1989, p. 65)

Logique d'extension

Certains directeurs de communication interrogés vont jouer la carte de la richesse inépuisable de la communication, animée par une dynamique perpétuelle : <<Comme les journalistes, les directeurs de la communication ont la chance de faire un métier où rien n'est définitivement figé ou acquis [...] Donc, s'il le veut, le directeur de communication peut à l'infini enrichir et développer sa fonction.>> (André Azoulay, PROGRESS 1989, p. 56)

Les contraintes ne semblent pas exister : <<La fonction communication s'étale, se modifie sans arrêt et se développe tellement dans les grands groupes que l'on peut y être directeur de la communication sans états d'âme.>> (Jean-Pierre Labro, PROGRESS, p. 64) L'indétermination, le flou du domaine recouvert par le mot pavillon <<communication>> est le moyen de gérer au mieux la carrière et devient le principe même de constitution, et de maîtrise, du destin professionnel. On retrouve, ici, la logique d'extension maximale, caractéristique du modèle dircom.

Pour d'autres, si le monde de la communication ne connaît pas de borne, encore faut-il y déployer toute sa compétence. Thierry Lefébure, un des pères fondateurs d'Entreprises et médias, va dans ce sens, sur un mode quelque peu critique : <<Jusqu'à présent j'ai trop souvent entendu dire que la communication menait à tout à condition d'en sortir. C'est à la fois faux et absurde.>> (PROGRESS, p. 71) Il estime qu'il y a encore beaucoup à faire dans la profession : <<L'avenir des directeurs de communication est semblable à celui des directeurs financiers ou des directeurs de marketing : bien faire son métier à son meilleur niveau de compétence. Si tous ceux qui excipent du titre de directeur de la communication pouvaient le prétendre à juste titre, ce serait déjà un résultat remarquable.>> (PROGRESS 1989, p. 69) Le directeur peut donc explorer plus à fond son territoire. Il peut aussi l'étendre.

Changements dans et hors champ

Selon certains directeurs, si tout est communication ou si elle donne compétence à diriger, les portes sont ouvertes pour d'autres fonctions dans ou à l'extérieur de l'entreprise. D'où la solution du changement de cap pour le dircom qui <<peut aussi prétendre avec raison à d'autres responsabilités. Aujourd'hui le champ est largement ouvert.>> (André Azoulay, PROGRESS 1989, p. 56) L'auto-valorisation est forte. Remarquons que les filiations de compétences ne passent pas nécessairement par l'acquis de la profession de directeur de communication mais par des capacités antérieures (finances, marketing...).

Pourtant, certains n'hésitent pas à évoquer le poste de directeur général. Pour Denis Berthu, la situation est exceptionnelle et nécessite beaucoup d'atouts, comme une parfaite

connaissance de l'entreprise et parfois une formation ad hoc. Cependant, la position élevée des dircoms est censée permettre des passerelles : <<Si les chefs d'entreprise consacrent de plus en plus de temps à la communication, réciproquement, étant en prise directe avec toutes les fonctions de l'entreprise, la communication peut constituer une excellente formation au management.>> (PROGRESS 1989, p. 59). S'affirme ainsi le rôle éminent de la communication et donc de ceux qui l'ont en charge, dans la direction d'une entreprise.

Il légitime aussi le principe de vases... communicants, car la communication se rapproche d'une fonction de management, terme qui revient souvent dans la rhétorique professionnelle. La contre-partie est l'acceptation que la profession ne fonctionne pas sur le principe de ce que Denis Berthu nomme la <<chasse gardée>> des cursus.

Cette position peut aller à l'encontre des tentatives de normalisation de la profession, selon des critères <<fonctionnalistes>>, en favorisant son occupation provisoire dans le cadre du déroulement de carrière de dirigeants. D'où vraisemblablement une perte des compétences en communication. Jean-Pierre Rousset est le seul à préciser que le cas est rare, mais plus fréquent dans les entreprises de taille moyenne. Il va jusqu'à conseiller ce choix <<aux nouveaux venus dans la fonction s'ils ont une appétence pour le pouvoir.>> (PROGRESS 1989, p. 80)

Le changement de cap peut aussi se réaliser hors de l'entreprise, dans le cadre d'une utilisation des capacités d'expertise. Thierry Lefébure, par exemple, a quitté la profession de directeur de communication pour fonder une agence; d'autres directeurs sont devenus conseils. Il s'agit de la dernière possibilité fonctionnant de façon honorable, sans trahison de l'univers de référence. Ainsi, Marie-Madeleine de Montera évoque <<des voies de sortie positives hors de l'entreprise>> (PROGRESS 1989, p. 77) comme <<le conseil stratégique de haut niveau>> en agence auprès des PDG, ou des dircoms, ce qui, d'après elle, allège les directions de communication. De son côté, Jean-Pierre Rousset ajoute qu'une reconversion de ce type favorise <<la réflexion>> (PROGRESS 1989, p. 80).

La dominante de l'acceptation

On retrouve une partie de ces thèmes d'interrogation dans l'enquête de l'AFREP en 1990. Les préoccupations des grands dircoms sont donc partagées par le reste de la profession, mais les réponses sont différentes : l'optimisme et le dynamisme sont moindres.

En effet, une grande partie de la population (70% de <<peut-être>> et de <<non>>) semble résignée à ne pas évoluer dans son poste actuel. Les hommes se sentent encore plus bloqués que les femmes. Dans les mêmes proportions, ces professionnels estiment avoir peu de chance d'évoluer dans une autre fonction. Sur ce point précis, ce sont les femmes qui s'estiment davantage limitées.

De toute façon, l'accès à un nouveau poste semble difficile à 43% de ceux qui sont prêts à bouger, voire très difficile (8%). D'après les résultats de cette enquête, à l'inverse de l'avis de Jean-Pierre Labro, semble exister une <<fatalité>> de la profession, mais elle est assumée.

Pour les minoritaires qui envisagent un changement, c'est principalement dans une autre entreprise (62%), en occupant un poste similaire (50%). Certains, dans des proportions non précisées, souhaitent cumuler communication et publicité (c'est-à-dire devenir dircom). Dans le cas d'un changement de cap, ils sont 22% à postuler une direction générale, éventuellement le marketing.

La mobilité n'est donc pas à l'ordre du jour dans cette fraction du groupe. En effet, sur le plan géographique, seuls 19% de provinciaux considèrent favorablement une implantation à Paris, alors que généralement les postes y sont plus importants. En sens inverse, les professionnels parisiens sont 39% à accepter le changement.

Sur le plan de la réussite professionnelle, 47% estiment qu'il y a, effectivement, réussite en poursuivant leur carrière dans la même entreprise. Il s'ensuit, à moins que cela ne soit une cause, une satisfaction à l'égard de leur métier : 93% des interrogés s'y sentent bien, ainsi que dans leur entreprise. Pour les auteurs, le professionnel sondé <<est souvent au sommet de la hiérarchie dans la fonction communication.>> (AFREP 1990, p. 13) D'ailleurs, 95,5% des sondés ne veulent rien voir changer à leur métier, quel qu'il soit. Ce manque d'ambition explique, certainement, que les cabinets de recrutement s'intéressent peu à eux (50% n'ont jamais été approchés, 31% quelquefois). Au demeurant, en cas de changement, ils compteraient d'abord sur leurs relations (37%), les petites annonces (29%), les candidatures spontanées (19%) et enfin les cabinets (11%).

Le contraste avec l'enquête de Progress est flagrant. Les commentateurs travaillant pour une association créée au début des années cinquante ne mettent pas en avant la nouveauté de la profession (ou ses nouvelles formes), tout au moins dans cette section. D'autre part, ils ne se font pas l'écho d'un transfert de compétences en expertise au profit des agences. Il est vrai que nombre de professionnels, en particulier de relations publiques, ont débuté ainsi. Ils connaissent les difficultés de cette situation et travaillent finalement en service <<intégré>>. Pour eux, le modèle semble stable et on ne trouve guère trace du discours dominant chez les dircoms, sur l'extension de la fonction ou du territoire de la communication.

Au vu de la confrontation des représentations symboliques et de l'avenir, il est possible de dégager deux enseignements principaux : la mobilité classe les professionnels, mais, pour les <<grands professionnels>>, les passerelles dans l'entreprise sont faiblement modélisables. Néanmoins, à titre d'hypothèse, on peut avancer un rapprochement avec le modèle du <<professionnel>>, mis au point par Vincent Dégot (DEGOT 1989).

Tout d'abord, globalement, la recherche, ou le refus, de la mobililité fonctionne comme trait distinctif des univers professionnels.

Du côté des plus petits, dircom est une sorte de consécration, donnant plus de pouvoir. Auquel cas, cette forme professionnelle devient un objectif à atteindre et celui-ci une fois atteint, il importe d'y demeurer. Les grands, ayant transformé et repoussé le plus loin possible les limites d'un modèle issu des relations publiques, se sentent maintenant limités.

Pour durer, ils sont ou contraints d'inventer de nouvelles formes d'exercice de leur profession ou contraints d'en changer. Ils ont alors besoin d'un fort capital de compétences et/ou d'un fort capital symbolique. Etre dircom est ainsi vécu comme un état transitoire ou un tremplin. Certes, ils peuvent exercer leurs compétences à l'extérieur de l'entreprise, principalement comme conseils.

En revanche, pour ceux qui sont partisans du changement à l'intérieur de l'entreprise, une modélisation est délicate, car il n'y a pas de parcours type. Toutefois, un certain nombre de caractéristiques mises en relief par ces professionnels, particulièrement les grands, convergent avec celles que Vincent Dégot (DEGOT 1989) relève au sujet du <<professionnel>>, spécialiste non d'une technique, mais de la conduite d'une mission ou d'un projet (à l'instar du professionnel dans l'univers fictionnel du roman policier).

La communication, compétence du <<professionnel>>

Le propre de ce <<nouvel acteur dans l'entreprise>> est de pouvoir naviguer d'opération en opération. Ce modèle, encore peu répandu, existe surtout dans les entreprises dont le management est construit sur l'image du <<portefeuille d'activités>>. Il mobilise des compétences proches de celles que revendiquent les dircoms.

En effet, plus précisément, le cadre susceptible d'intervenir en <<professionnel>> doit disposer de compétences transversales aux différentes spécialités (communiquer), être capable de trouver des solutions rapidement (situation de crise), inscrire son action dans une perspective globale (connaissance de l'entreprise et de sa stratégie) fondée sur l'expérience de la mise en oeuvre de <<fragments>> empruntés à des secteurs divers (capacité à gérer le compromis entre les natures).

Sur le plan technique, il mobilise des acquis de l'information et de la communication : surveiller l'environnement pour détecter les signes que d'autres ne pourraient percevoir que difficilement, trier les informations pertinentes et anticiper, faire preuve de loyauté à l'égard de l'entreprise (le dircom se réclame d'une relation de confiance privilégiée avec la direction).

Dans l'action, le professionnel développe des compétences fondées sur une quadruple maîtrise de l'information, rapportée à l'organisation, à la situation, à soi et à autrui. Ici encore, il s'agit de compétences de dircom.

L'expérience de la direction de communication, en particulier dans sa forme <<dircom>>, peut donc permettre à certains <<individus>> de jouer ce rôle dans des entreprises, engagées dans la décentralisation et l'innovation. Les filiations de compétences sont donc ouvertes, mais concernent surtout une fraction du groupe se situant dans les états élevés.

6. LA MODELISATION EXPERTE

On a vu, en analysant les transformations des professions de relations publiques (première partie, 2.4.2.), qu'il existait un flottement dans la description de ces professions par des organismes comme l'APEC ou le CEREQ : les modèles de responsable de l'information et/ou de la communication, sont, ou ne sont pas, en référence au paradigme des relations publiques. D'autre part, certaines productions de ces experts de la modélisation, ou bien des guides des métiers, révélaient une déprofessionnalisation de certaines professions, comme celle d'attaché de presse ou de journaliste d'entreprise.

Ce type d'investigation sera prolongé et affiné, en examinant des descriptions récentes de la profession de directeur de communication émanant d'experts de la modélisation (**6.1.**), mais aussi d'experts du champ, qui proposent des modèles dans des manuels (**6.2.**).

Leur examen permet, notamment, de mesurer l'impact des enquêtes ou de l'argumentation des protagonistes. De même, il permet d'analyser comment se résolvent certaines tensions qui traversent la constellation professionnelle.

6.1. Les experts de la modélisation

On privilégiera l'APEC, association de droit privé financée par les cotisations des salariés et des entreprises, qui se présente volontiers comme le <<premier observatoire de l'emploi cadre>>. Elle a produit en l'espace de deux ans (1990-1992), deux documents dans lesquels les dircoms occupent une place de choix : une fiche <<Marché de l'emploi>> (1990) actualisée annuellement et, dans la collection <<Demain les cadres>>, Les métiers de la communication d'entreprise (1992), ouvrage qui remplace La fonction information communications relations publiques (1980).

Le traitement est contrasté. Certes, une fiche n'est pas un ouvrage, mais les différences ne proviennent pas seulement de la nature du support (émanant, au demeurant, du même service de l'APEC). La modélisation est conditionnée par les tensions qui traversent le champ. Ainsi, Josette Blancherie, du département Etudes et développement, qui a dirigé la

publication de ce dernier ouvrage confié à Régis Reveret, nous a déclaré, lors d'un entretien, que <<la communication d'entreprise était une "vieille lune">> et que <<les dircoms n'avaient rien inventé.>>

Si, dans la fiche, la domination du modèle dircom, (type d'Entreprises et médias), est incontestable (**6.1.1.**), dans le guide des métiers, le poids des relations publiques est encore très fort (**6.1.2.**).

6.1.1. Modélisation incontestée

La fiche <<Marché de l'emploi>> ne fait pas référence explicitement à Entreprises et médias (dans les adresses utiles, seules celles des associations de relations publiques sont mentionnées) pas plus qu'à L'Expression d'Entreprise (à la différence de Médias et Stratégies), mais le modèle du directeur de communication correspond aux standards définis par l'association.

Sa présentation est précédée d'un exposé synthétique des principaux arguments employés par les promoteurs du modèle : mondialisation des marchés, nouvelles technologies, management, développement de nouveaux moyens d'action comme le mécénat et le sponsoring, campagnes multimédias... (cf. troisième partie sur le lieu-dit). On y insiste sur le caractère nouveau des fonctions de communication, liées à la prise en charge du <<capital image>>, défini comme <<activité institutionnelle, sociale, technique (produit), commerciale et financière>>, dans le cadre d'une stratégie de promotion. La communication intégre donc des dimensions que les relations publiques tenaient à l'écart.

Cette situation requiert <<des professionnels d'un type nouveau, ayant un esprit d'entrepreneur et maîtrisant à la fois création, production et gestion.>> (APEC 1990, p. 2) Plus précisément, l'APEC détaille les caractéristiques du dircom, dans le sens de l'affirmation de la grandeur du modèle. Par exemple, le poste est rattaché à la Direction Générale, ce qui permet d'exercer une réelle influence sur la décision. Le dircom définit la politique globale de communication, à l'égard de tous les publics, en assurant sa cohérence et sa coordination, dans les choix stratégiques, mais aussi dans l'exécution. Il constitue la référence pour tous les acteurs de la communication de l'entreprise.

Le profil s'accorde avec celui du modèle, fondé sur la double expérience en communication et en marketing (ou gestion, y compris celle des ressources humaines); il en va de même pour la formation, avec une prédilection pour une combinaison entre Sciences-Po, ou une ESC, et des compétences complémentaires en communication. Au même titre que le passage dans une autre direction, le passage en agence est une possibilité.

Enfin, les qualités requises sont celles de tous les grands dirigeants : esprit de synthèse, rigueur, conviction, aptitude au contact avec les sphères dirigeantes. Bref, il n'y a pas d'écart avec la représentation dominante. Cette présentation n'est cependant pas une constante dans les productions de l'APEC.

6.1.2. Modélisation contestée

En effet, le volume Les métiers de la communication d'entreprise commence par une <<Introduction et mise en garde>> (c'est nous qui soulignons), portant sur la communication en général et la profession de <<communicateur>> en particulier. Elle s'adresse principalement aux étudiants et lycéens : <<Si elle n'est pas vraiment nouvelle, cette fonction connaît dans l'opinion publique depuis quelques années, au moins en apparence, un essor sans précédent, au point de devenir, en dépit de sa complexité, un véritable fait de société, et de susciter chez les étudiants, parmi les lycéens, un engouement dont tout laisse à penser qu'il est dangereux, parce qu'il risque d'envoyer certains sur une voie de garage, au terme d'études spécialisées le plus souvent coûteuses. Les qualités, les réflexes exigés par l'exercice du métier de communicateur d'entreprise décrivent plutôt en fait un "vieux loup de mer" qu'un "jeune mousse".>> (APEC 1992, p. 7)

Il s'ensuit une position engagée et critique à l'égard de la description de l'activité et des professions, plutôt rare dans ce type de document. D'ailleurs son auteur, Régis Reveret, déclare : <<Nous avons analysé aussi finement que possible dans les limites du genre les écarts entre les fantasmes inspirés par la profession et la réalité des emplois, cédant la parole à des professionnels à chaque fois que nous le pouvions. Puisse la lecture de ce document détourner les tièdes et raffermir les convictions des passionnés...>> (APEC 1992, p. 7)

Alliant logique statistique et monographique, Régis Reveret va donc proposer au lecteur un montage de ses propres analyses, d'extraits d'enquêtes, en l'occurrence celles de l'AFREP (1986), de l'UDA (1988) et surtout de Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers (1989). Il intégre aussi des extraits d'interviews d'acteurs exerçant plutôt en agences, ainsi que des extraits de manuels, presque tous rédigés par des agenciers, adeptes de la communication globale, détachée du modèle des relations publiques. Cependant, il accorde une large place aux textes déontologiques de ce dernier secteur (AFREP, SNPIC, UNAPC, code d'Athènes...).

On peut donc parler d'une modélisation contestée, au sens où, si la diversité et la centralisation de la communication sont reconnues, le document manifeste une distance à l'égard de certaines de ses composantes. D'autre part, si des résultats d'enquêtes sont

mobilisés, ils sont pondérés par le discours de responsables d'agences, voire de dircoms. Enfin, les références privilégiées aux relations publiques traduisent, peut-être, une méfiance à l'égard des associations de dircoms ou de leurs promoteurs.

Une extension problématique

En ce qui concerne la communication en général, le document prend acte de la diversité des domaines couverts par le mot et consacre un chapitre à une interrogation sur ce <<manteau d'Arlequin>> (APEC 1992, p. 13). L'auteur y précise qu'elle ne se réduit ni à la publicité, ni à une démarche commerciale, pas plus qu'au journalisme. Il souligne, sans tirer de conclusions explicites, que cette triple distinction doit être rapportée à l'encadrement juridique et éthique de la communication d'entreprise, en particulier à l'arrêté du ministère de l'Information en date du 23 octobre 1964, définissant la profession de conseiller en relations publiques et d'attaché de presse, qui impose des incompatibilités avec les professions de publicitaire et de journaliste.

Toutefois, marque des tensions entre les modèles et des compromis avancés, notamment, par le modèle dircom, Régis Reveret définit la communication comme un <<ensemble de méthodes, de moyens et d'actions visant, en direction de tout ou partie des salariés d'une entreprise, ou de tout ou partie des différents publics externes dont l'opinion peut être déterminante pour une raison ou une autre, à promouvoir une image spécifique positive et qualifiée de l'entreprise, pour permettre à celle-ci de mieux s'adapter politiquement, socialement et commercialement à son environnement.>> (APEC 1992, p. 13). La communication est donc une activité susceptible de <<coiffer>> tous les domaines évoqués précédemment, considérés comme de simples <<techniques>> (APEC 1992, p. 13).

La définition est articulée, tout au long de l'ouvrage, à la notion de <<communication globale>>, posée comme une évidence, revendiquée par ceux qui cherchent à occuper une position dominante dans le champ. D'ailleurs, du point de vue de l'auteur, reprenant la rhétorique des dircoms, <<il est dès lors clair que publicité commerciale, communication externe institutionnelle, communication sociale interne, quelles qu'en soient les différences de méthodes, et les enjeux spécifiques, ont partie liée. Les unes n'avanceront pas sans les autres.>> (APEC 1992, p. 25)

Cette position amène à la question de la centralisation des activités. La réponse est donnée, sans ambage, dans le chapitre consacré à la place et à la structure du service de communication. En effet, la prise en compte de la cohérence, l'explication des décisions stratégiques, y compris celles de la communication, <<plaident pour la mise en place d'une direction communication puissante et elle-même globalisante, même si de nombreux contre-

exemples peuvent s'expliquer par des spécificités d'entreprises.>> (APEC 1992, p. 35) Ainsi, à titre d'exemple, est présenté l'organigramme du service de la BNP qui intégre la publicité.

L'engagement est confirmé quand le guide glisse, peu à peu, de la description à des prescriptions normatives concernant les relations avec les différents acteurs de l'entreprise. Par exemple, pour la communication interne, il recommande spécifiquement de s'appuyer sur l'encadrement et la direction des ressources humaines. Plus généralement, la direction de la communication doit être au service des autres directions.

Toutefois, la seule restriction s'applique à la publicité. En effet, dans la logique des relations publiques, l'auteur prescrit d'<<observer une grande prudence [...] car les moyens et les objectifs de la publicité ne sont pas ceux de la communication et le risque de confusion serait dangereux pour la crédibilité des communications de l'entreprise.>> (APEC 1992, p. 35)

Malgré ces réticences, de prime abord, le directeur de communication est valorisé : <<C'est le poste roi, qui couronne et dirige le système de communication>>. (APEC 1992, p. 46). Cependant, pointent des critiques ou des limites à la compétence, qui seront amplifiées comme on le verra infra. C'est le cas en ce qui concerne le rôle : <<Le "dircom", selon l'abréviation commune, est avant tout un stratège et un conseiller du Prince qui conquiert son autonomie, son autorité et sa légitimité face aux autres directions.>> (APEC 1992, p. 46). Régis Reveret précise sa critique, sur le plan méthodologique : <<Ce sont des "stratèges" de l'image, ils appliquent des méthodes qu'ils veulent rigoureuses, même si toutes ne le sont pas.>> (APEC 1992, p. 46).

Mais d'abord, il décrit le profil du directeur de communication à partir de certaines enquêtes.

Anatomie du dircom

Pour le nombre des dircoms, l'auteur, sans discuter la définition de Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers, accrédite le nombre de 1400, figurant dans leur Dir-com : radioscopie d'une profession (rappellons que ces auteurs dénombrent les dircoms sur la base de la présence du mot <<directeur>> dans l'intitulé du poste, et les ont distingués des <<respcom>> et des <<diresp>>).

Les conditions d'accès à la profession de dircom, étendue aux assistants et collaborateurs sur la base de critères non spécifiés par Régis Reveret, sont présentées à partir de cette dernière étude. L'auteur met en valeur les formations de haut niveau en Sciences politiques, Droit, Communication, Lettres et Sciences humaines. Il reprend aussi les résultats sur les

origines professionnelles qui, dans ses commentaires, se traduisent par une typologie croisée avec des effets de génération.

Viennent d'abord les hommes d'entreprise, ayant la confiance des dirigeants; ils forment la première génération. Ils peuvent avoir des lacunes, soit en techniques de communication s'ils proviennent d'autres directions, soit dans la maîtrise des <<mécanismes>> s'ils sont techniciens.

Ensuite, deuxième génération, les journalistes de la presse technique ou économique. Ils ont souvent commencé comme journalistes d'entreprise et sont devenus dircoms quand leur service a pris de l'ampleur. Toutefois, selon l'auteur, ce sont eux qui ont le plus de difficultés à légitimer leurs interventions car les deux métiers sont différents.

Enfin, les <<managers de la communication>> constituent la génération montante. Ils ont une formation de base en communication et surtout, <<encore jeunes, ils s'apprêtent à faire des carrières linéaires dans la profession : ils quitteront une entreprise pour une autre. Ils ne considèrent pas la fonction comme un lieu de passage, mais bien comme une possibilité de carrière continue.>> (APEC 1992, p. 49)

Cette tendance marque un engagement par rapport à la problématique des compétences à diriger et/ou à communiquer et aux trajectoires professionnelles qui en découlent. Corrélativement, la dimension marchande du modèle est estompée, avec le silence sur les écoles de commerce et de gestion (il faut se reporter aux encadrés, ou à une annexe, pour en trouver mention). De même, la dimension civique est amoindrie, puisque le passage en cabinet ministériel n'est pas mentionné, alors qu'il est mis en évidence, nous l'avons vu, dans l'étude de Jean-François Doumic et Frédérique Boinvilliers. Plus encore, si l'on se reporte au chapitre de l'étude de l'APEC sur le marché et les formations des <<communicateurs>>, on observe que les formations qui relèvent de ces dimensions font l'objet de dénonciations de la part des recruteurs, qui <<se réfugient dans des raisonnements simples>> (APEC 1992, p. 57). Ainsi, Régis Reveret ironise à partir d'une exploitation des offres d'emploi parvenues à l'APEC, qui reflètent une conception quelque peu <<éclatée>> des formations professionnelles :

<<Puisque c'est une fonction touchant à la fonction générale de l'entreprise, il faut un généraliste : où le trouver ailleurs qu'à Sciences-Po ?

Puisqu'il convient d'écrire, autant demander "un sens rédactionnel" (Que signifie cette expression prêt-à-porter ?).

Puisque le poste est tout de même centré sur l'extérieur et les clients, autant demander "un sens commercial", voire dans certains cas une formation d'école supérieure de commerce...

Puisque certains postes de communication sont à forte dominante technique, autant le confier à un ingénieur sachant écrire... (étant donné ce qu'est devenue la formation générale

des scientifiques, c'est à peu près aussi difficile à trouver qu'un licencié ès lettres versé dans la physique nucléaire...).>> (APEC 1992, p. 57)

L'ironie culmine dans ce qui constitue alors une dénonciation du champ de compétences des directeurs de communication : <<Puisque le poste est imprécis, autant le "charger" : c'est ainsi que certains hommes de communication seront tout à la fois responsables de la communication interne, externe, des journaux, de l'animation des conseils de clients ou d'adhérents, des foires expositions, des manifestations culturelles, de la qualité, etc. Bon courage !>> (APEC 1992, p. 57)

Face à cette situation, Régis Reveret exprime son regret que les postes proposés ne soient guère pourvus par d'anciens étudiants d'écoles de communication, même si, selon l'auteur, <<à commencer par celles de l'Education nationale, [elles] ne sont pas toutes sans reproches>> (APEC 1992, p. 57; cet aspect est développé dans la section <<Formations à la communication, attention danger>>). Cette position est assortie de conseils pour entrer dans la profession, qui rejoignent une constante de l'étude, à savoir le passage en agence.

En effet, si la modélisation emprunte aux enquêtes, les résultats statistiques sont complétés, nuancés, voire contredits, par des propos émanant de directeurs d'agences, dans des encadrés qui attirent l'attention du lecteur.

Le poids des agenciers

Alors que les dircoms, tels ceux regroupés au sein d'Entreprises et médias, s'efforcent de se distinguer des consultants ou conseils en communication, la publication de l'APEC insiste sur la proximité avec ces professionnels et donne la parole à des agenciers, pour qui les dircoms peuvent être des concurrents. D'où un choix de témoignages s'apparentant souvent à une dénonciation des titulaires des postes et à une valorisation du travail en agence.

Sans aucun commentaire (par exemple sur les difficultés des relations entre agences et dircoms), la brochure présente un témoignage d'une directrice d'agence de communication, sous la forme d'un encadré d'une demi-page intitulé <<Dircoms...>>, mettant en doute les capacités intellectuelles et les compétences professionnelles des deux tiers des dircoms qu'elle connaît : <<Nous travaillons en gros pour une trentaine d'entreprises dont environ 8 "Dir-Com" très brillants, intelligents et avec lesquels on peut faire un travail de fond. Il en reste 22... C'est vrai qu'il y a encore de beaux "placards" à 45/50 et même 60 mille F. mensuels avec voiture de fonction et qui s'intitulent Directeur de la Communication... Pour moi, ça ne peut sûrement pas durer. Les entreprises le savent bien et elles n'amortiront pas toujours ces "placards" avec des Agences sur les arrières, qui parent les coups et le travail en retard...>> (APEC 1992, p. 46) La directrice d'agence dénonce aussi <<les hommes à tout faire du Président>>, qui accomplissent des tâches techniques subalternes, ou doivent

réfléchir à la stratégie à long terme : <<Là, pour moi, ce sont des gens qui sont trop sur le terrain pour avoir suffisamment de recul pour la réflexion et pour s'imposer au Président.>> (APEC 1992, p. 46)

Ces considérations ont évidemment de l'influence sur la description des conditions d'accès à la profession. On le perçoit bien quand la même directrice brosse le portrait du <<Dir-Com idéal>> : <<Il est capable d'analyser, de créer, de diriger une Agence et non pas de faire suppléer ses fonctions par elle. Bref, c'est un très bon consultant qui a dix ans d'agence derrière lui.>> (APEC 1992, p. 6) Ce type d'affirmation est repris dans le corps du texte. Ainsi, dans une section intitulée <<Qualités>>, Régis Reveret écrit que le directeur de communication <<est un consultant, il l'a été s'il vient du monde des agences, ou il le sera peut-être plus tard, mais il en a en tout cas l'esprit; il fait métier de conseiller interne : méthodologie, rigueur de raisonnement, esprit de synthèse et d'analyse, écoute, curiosité, sens diplomatique, culture générale.>> (APEC 1992, p. 47)

La préférence pour les agences est relayée par des témoignages de dircoms en fonction, tel celui d'une directrice de communication d'une entreprise nationale de travaux publics : <<Il est impensable pour une direction d'entreprise de mettre en place une communication, soit par promotion interne, soit pour marquer une préférence quelconque (et pourtant ça c'est vu !). Il faut absolument être du métier ou bien on s'aperçoit très vite des incapacités et que derrière, il n'y a rien... C'est pour cela que l'entreprise fait très souvent appel à des cabinets extérieurs. Pour moi, il n'y a qu'une seule école du savoir-faire, c'est le passage en agence.>> (APEC 1992, p. 48)

Autre témoignage, qui va dans le même sens, celui d'un directeur de communication d'une grande banque nationale. Dans ce cas, il n'est même pas question d'agence de communication, mais d'agence de publicité; pourtant, l'auteur de la plaquette a recommandé la plus grande prudence dans le rapport entre communication et publicité (cf. supra) : <<Pour moi, et j'y reviens toujours, le meilleur critère de recrutement, c'est de venir d'une Agence publicitaire. Ce sont les meilleurs professionnels de la Communication que l'on puisse embaucher aujourd'hui, et nous les recherchons en ce moment même. [...] Il peut y avoir des promotions internes, mais la formation doit se faire auprès de professionnels venant eux-même d'Agences de pub, et cela demande au moins trois ans.>> (APEC 1992, p. 50)

Cependant, d'autres encadrés rapportant des propos de dircoms, peuvent accréditer d'autres parcours, comme c'est le cas dans celui intitulé : <<Du journalisme à la communication>>. Or, les premiers mots de ce directeur ne valorisent pas un passage par le journalisme : <<Moi, je suis venu à la communication d'entreprise en renouant en quelque sorte avec mes premières amours : je suis diplômé d'une école supérieur de commerce>>

(APEC 1992, p. 49). Le détour par le journalisme s'est fait de façon fortuite : un service militaire dans la marine a entraîné une passion pour les bateaux et un début de carrière dans le principal organe de la presse professionnelle de ce secteur. L'emprise de la communication marchande est donc forte.

Ainsi, passage en agences et carrière sont imbriqués au point que, dans le développement consacré à ces dernières, il n'y a pas d'autres voies possibles, que ce soit en amont ou en aval. En effet, il n'est jamais question d'un passage à d'autres fonctions comme le marketing, les relations humaines, le secrétariat général voire la direction générale : <<Le directeur de la communication engagera plus volontiers des assistants venant des agences, parce qu'ils y ont acquis souplesse, professionnalime et sens du client, comme il est également clair que si l'on apprend son métier en agence au sortir des études, la carrière se poursuit en entreprise, dans un service de communication, et qu'elle peut se couronner soit par un poste de directeur de communication en entreprise, soit par un poste de directeur conseil, le plus souvent associé au capital, en agence ou cabinet conseil.>> (APEC 1992, p. 50)

Poids des relations publiques

Outre le poste de dircom, la brochure évoque, brièvement, celui de responsable de communication, dans des termes très proches de ceux utilisés par Les métiers de la communication (GIROT & AUBREE 1991) pour décrire le chargé de relations publiques (cf. Première partie : Les généralistes en relations publiques, 2.4.). Il en va de même pour les journalistes d'entreprise, dont on précise cependant que <<la charte de l'Ujjef reproduite en annexe contribuera à lui redonner du lustre>>. (cf. Première partie : Les journalistes d'entreprise, 4.3.) L'une et l'autre présentation manifestent une forme de déprofessionnalisation et une place de <<petit>>; par ailleurs, les attachés de presse, dont pourtant le code de déontologie et la principale association (UNAPC) sont cités en annexe, ne font pas l'objet d'une description spécifique.

Ce traitement contraste avec celui de <<l'éthique fondamentale de la communication d'entreprise>> (APEC 1992, p. 27), qui est entièrement emprunté aux productions (codes et chartes en particulier) du paradigme des relations publiques, dans la continuité du précédent volume de la collection <<Demain les cadres>>.

Par exemple, l'un des soucis majeurs de l'auteur est de participer à la distinction entre les activités de propagande, de publicité et de <<relations publiques et communication>>. Il s'appuie alors sur des tableaux comparant ces différentes composantes de la communication, pour montrer que le refus de toute manipulation est garanti par les seules <<relations publiques et communication>>; l'un de ces tableaux est extrait du livre de Jean-

Marie Van Bol, La Communication dans l'entreprise, (en fait, un manuel de relations publiques); l'autre provient de l'AFREP.

Ce souci amène encore l'APEC, dans l'étude du marché de l'emploi, à se livrer à un <<nettoyage>> des fichiers pour éliminer des offres qui seraient trop liées à la nature marchande (APEC 1992, p. 57). D'une façon plus générale, Régis Reveret propose au lecteur des annexes <<pour en savoir plus>>, qui mettent en équivalence communication et relations publiques.

Il revient sur la déontologie dans la section consacrée à <<L'encadrement juridique et éthique de la communication d'entreprise>>. On trouve donc l'arrêté du 23 octobre 1964 dont l'auteur précise qu'il <<reconn[aît] officiellement la profession>>, ceci sans la nommer (APEC 1992, p. 81) Il est complété par des codes déontologiques : en l'occurrence, celui de l'AFREP (1984), le Code d'Ethique international des relations publiques (1965), le Code européen de déontologie professionnelle des relations publiques (1978), la charte déontologique et professionnelle de l'UJJEF (1990), et enfin le code de déontologie des attachés de presse de l'UNAPC (1976). On a vu, dans la première partie, que toutes ces productions définissaient des modèles qui, soit, pour les plus anciens, étaient à l'opposé du modèle dircom, soit, pour les plus récents, en subissaient l'attraction sans s'y rallier totalement. Plus encore, Régis Reveret estime qu'<<ainsi protégée, la communication d'entreprise ne devrait pas risquer de confusion de genres; si elles surviennent toutefois, c'est en contravention de ces règles.>> (APEC 1992, p. 27) Elles sont donc censées s'appliquer à tous les professionnels.

La promotion des relations publiques est également nette dans la section <<Textes professionnels et enquêtes>>. Nulle trace des contributions d'Entreprises et médias, ou même d'enquêtes réalisées par des agences. En revanche, elle contient des extraits du Livre blanc de l'AFREP (1986), en particulier, ceux qui consacrent la séparation avec les activités commerciales, sans relever l'important taux de non-réponses marquant le trouble dans la définition des compétences. On trouve aussi l'intégralité des <<21 propositions pour améliorer les communications de l'entreprise>> du SNPIC, dont la date de publication, relativement ancienne (1977), n'est pas précisée, et qui visent à l'institutionnalisation de la fonction de communication à l'enseigne des relations publiques. Figure également un article d'Entrepresse, présentant les résultats de l'audit de l'UJJEF qui mènera au statut du <<communicant>>, et une intervention de Jean-Pierre Beaudoin (ancien président de l'AFREP), représentant Syntec-Relations publiques à un forum sur la communication d'entreprise en 1991.

Le seul document émanant d'un autre secteur est un bref extrait d'une enquête du CNPF

parue dans La Revue des Entreprises en 1988. Il a pour fonction de montrer que, d'un point de vue patronal, la communication et le management sont des facteurs de réussite dans le développement d'une entreprise.

Enfin, repris directement au précédent volume, un historique des relations publiques tient lieu d'historique des professions de communication (dans la logique de l'articulation de la légende des pères fondateurs et du travail de légitimation de l'activité, décrite en première partie 2.1.2.). On notera encore que le répertoire des adresses utiles ne comporte que celles d'associations de professionnels de relations publiques, dont certaines ne sont plus guère actives, et que ni Entreprises et médias, ni Communication publique, ne sont citées.

Au total, les relations publiques servent à cautionner la communication d'entreprise, alors même que ces professionnels sont fragilisés par la montée du dircom. L'APEC gère donc des modélisations contradictoires sur certains aspects (dans les annexes, par exemple, la bibliographie est plutôt orientée vers des titres accréditant le modèle dircom, ou bien encore en matière de formation, Sciences-Po ou des écoles de commerce bénéficient d'un traitement favorable). La modélisation du directeur de communication, par l'APEC, marque cependant des engagements en direction des agences et des relations publiques.

Cette tension se manifeste également dans les publications d'autres organismes, comme, par exemple, l'ONISEP (AVENIRS 1988, 1990). Ce faisant, ces organismes participent néanmoins à l'institution du lieu-dit dircom. Il en va de même pour certains manuels d'experts.

6.2. Les manuels d'experts

A partir de la fin des années quatre-vingt, dans les manuels de communication à destination des professionnels ou des étudiants, rédigés par des experts appartenant au champ (le plus souvent travaillant en agence), le directeur de communication domine.

Dans une production florissante (cf. le Répertoire 91 : 300 livres sur la communication d'entreprise coédité par la librairie Tekhnê et le Groupe Francom), cette tendance est flagrante : par exemple, dans Le Communicator (WESTPHALEN 1989), Communication oblige ! (WEIL 1990), Le Vade mecom' (SCIENCES COM' 1990), Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise (SCHNEIDER 1990).

Dans certains cas, le modèle est encore en référence aux relations publiques, tout en se présentant comme neuf (6.2.1); dans d'autres, il fait l'objet d'un travail de légitimation, corrélatif de celui de partenaires, en l'occurrence les agences de <<communication globale>> (6.2.2.). La modélisation peut aussi s'appuyer, directement, sur les enquêtes ou la

définition d'Entreprises et médias. Enfin, le modèle peut être fort, au point de ne plus faire l'objet de débat, entraînant ainsi l'élimination des situations qui ne correspondent pas à ses standards (**6.2.3.**).

6.2.1. Proximité des relations publiques

L'auteur du Communicator : guide opérationnel pour la communication d'entreprise, édité par Dunod en 1989, est Marie-Hélène Westphalen. Diplômée d'un IEP, elle a été journaliste à Médias Business et Communication. Au moment de la publication, elle est consultante en communication d'entreprise. Le livre est placé sous le signe de la communication globale; néanmoins, la modélisation ressort d'une logique encore tributaire de celle des relations publiques, qui ne sont toutefois pas posées en référence explicite. L'auteur évoque la question du titre, des conditions d'accès ainsi que celle de l'étendue des compétences.

Elle explique que la responsabilité de la communication peut être confiée à différentes personnes, dont des chargés de relations publiques, ou des attachés de presse, mais elle centre sa présentation sur <<deux grands personnages de la communication d'entreprise : le pdg d'une part, le responsable de la communication d'autre part.>> (WESTPHALEN 1989, p. 14) La question du titre semble accessoire (<<la fonction de "responsable/chef/directeur" - qu'importe le titre - de la communication commence tout juste à émerger>> WESTPHALEN 1989, p. 17). En revanche, <<le titulaire ès-communication joue un rôle important>> dans le cadre d'une stratégie d'image, caractéristique de l'activité du dircom; d'ailleurs, dans les pages suivantes, c'est le titre de <<directeur de communication>> qui sera utilisé pour nommer le responsable. La nouveauté et la rupture, par rapport aux modèles antérieurs, sont affirmées sur un mode percutant et critique : <<Autrefois les responsables de la communication étaient des journalistes déchus qui s'occupaient-des-petits-fours-et-des-relations-de-presse. Il n'en est rien aujourd'hui. Autres temps, autres exigences.>> (WESTPHALEN 1989, p. 19). Et pourtant, le modèle profilé est encore proche de ce paradigme.

Cette position amène en effet Marie-Hélène de Westphalen à détailler le <<profil idéal d'un "bon communicant">>. C'est un généraliste; en l'occurrence, il est consultant et praticien, stratège et technicien. Pour l'auteur du manuel, il doit savoir exercer un ensemble de métiers. La liste de ceux-ci montre l'étendue des compétences dont il doit faire preuve et le compromis entre activités souvent disjointes : <<Journalistes, attaché de presse, formateur, chef du personnel, animateur, producteur, réalisateur, gestionnaire...>> (WESTPHALEN 1989, p. 19) Il s'agit donc, suivant la métaphore musicale bien connue, d'un <<homme-orchestre>> (WESTPHALEN 1989, p. 40). Toutefois, les métiers de la publicité ne

sont pas représentés dans cette liste. En effet, l'auteur a éliminé de son manuel les composantes commerciales de la communication; elle les distingue de la communication institutionnelle, articulée à la notion d'image, et rattache cette activité au marketing. La modélisation du directeur de communication s'en ressent, notamment avec l'absence d'argumentation sur la centralisation des activités, alors même que Marie-Hélène Westphalen prône la communication globale.

Cela ne l'empêche pas de reprendre le modèle dircom pour les conditions d'accès; par exemple, elle insiste sur la formation supérieure (bac + 3) et généraliste, alliant la communication, dans ses dimensions techniques et stratégiques, à l'économique et au financier. Ancienne de Sciences-Po, elle valorise cette filière.

Toujours d'après Le Communicator, un dircom possède de la subtilité, de l'imagination (afin d'élaborer le plan de communication), de la rigueur et le sens des réalités (pour en mesurer les implications financières et surveiller l'application). Il a également le sens de l'écoute, du dialogue et de la synthèse. Autant de paramètres présents dans l'enquête de l'UDA de 1988.

En ce qui concerne le champ de compétences, tout en reconnaissant la diversité des situations d'une entreprise à l'autre, l'auteur attribue au directeur de communication <<cinq casquettes>> (WESTPHALEN 1989, p. 18), conformes aux standards des enquêtes ou des promoteurs du modèle.

- <<Régulateur>> : c'est-à-dire qu'il est le garant de la cohérence de la stratégie d'image et de ses applications.
- <<Porte-parole>> : il engage l'entreprise et <<ne sera un ambassadeur crédible que s'il jouit d'une certaine légitimité interne.>> (WESTPHALEN 1989, p. 18)
- <<Veilleur>> : il surveille l'environnement et réoriente les actions de communication.
- <<Maître d'oeuvre>> : cette casquette correspond à la dimension gestionnaire de l'activité.
- <<Chef de bande>> : l'expression qualifie la compétence, déléguée par la Direction générale, à transmettre et à faire partager les valeurs de l'entreprise, en particulier par un travail auprès des responsables des différents services. le professionnel se doit de <<faire passer>> la communication, même si les conditions sont difficiles. En effet, <<la plupart d'entre eux se méfieront, ne comprendront pas les enjeux de la communication : à lui de les familiariser, de les rassurer, de les former. Suivant le temps disponible, le degré de compétence, le niveau d'implication des interlocuteurs internes, il les conseillera ou se substituera à eux.>> (WESTPHALEN 1989, p. 19)

C'est pourquoi, afin de légitimer la place du dircom dans l'entreprise, l'auteur du Communicator évoque la possibilité de s'entourer d'un <<comité des sages>>, inspiré du

dispositif propre au directeur des relations publiques, décrit par exemple par Eugène Prost (PROST 1967). Cependant, ses limites sont dénoncées : <<La concertation de ce type n'est malheureusement pas sans inconvénients, ni risque de "soviétisation", : les prises de décisions deviennent plus complexes, les procédures se ralentissent. Autant d'individus, autant d'avis divergents.>> (WESTPHALEN 1989, p. 20) Ces précautions sont significatives de la fragilité du modèle qui ne se fonde pas sur la puissance donnée par la compromis avec la communication commerciale, comme dans l'ouvrage examiné ci-dessous.

6.2.2. Argumentation du modèle dircom et effet de champ

Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management paraît en 1990. Selon l'éditeur, les Editions d'Organisation, l'ouvrage s'adresse principalement aux <<membres de la communauté managériale européenne>>, public auquel les dircoms s'assimilent volontiers, comme l'atteste le Top-Com de 1991. Son auteur, Pascale Weil, est directrice du Planning stratégique et des recherches chez Publicis conseil; elle a fait des études de gestion, de sociologie, de communication et de sciences politiques. Elle a publié, en 1986, un ouvrage sur la communication publicitaire (Et moi, émoi : la communication publicitaire face à l'individualisme). Pascale Weil propose une modélisation plus proche du modèle dircom, en particulier de celui d'Entreprises et médias; pour la réalisation de l'ouvrage, elle a d'ailleurs eu des contacts avec Jean-Pierre Labro. Simultanément, elle légitime les compétences des dircoms et celles des agences à vocation stratégique.

En effet, le propos n'est pas tant de détailler le poste, comme dans Le Communicator, que d'argumenter les grandes lignes d'un modèle présenté comme récent. Selon Pascale Weil, <<l'année 1988 a vu les directeurs de la communication s'instituer en profession et en communauté. Le premier "TOP-COM" était une manifestation politique et visait à faire reconnaître l'émergence d'une fonction au caractère encore hétéroclite.>> (WEIL 1990, p. 225) Elle constate, en effet, que le champ couvert par ces acteurs de la communication, n'intégre pas obligatoirement la publicité, les relations publiques, le marketing direct ou le mécénat. Elle relève aussi que, suivant le rapport de l'entreprise à la marque (monomarque ou holding), l'organisation des structures de communication peut varier. Néanmoins, elle présente une modélisation qui, dans tous les cas, articule les composantes commerciale, institutionnelle et managériale, ce qui met en évidence, selon l'auteur, la <<puissance>> de cette direction assurant un rôle de <<pilotage central>> (WEIL 1990, p. 227). Pour en arriver là, elle distingue deux types de légitimation : l'une, en amont, centrée sur la délégation des compétences et l'autre, en aval, centrée sur des qualités personnelles.

Deux légitimations

La description participe à la délimitation des frontières, par rapport aux professions voisines ou concurrentes. Ainsi, Pascale Weil argumente la centralité de la communication à partir d'une <<représentation du monde>> en opposant deux cultures : celle des directeurs du marketing et celle des directeurs de communication. Les premiers seraient <<portés, par fonction, à croire à une réalité objective des produits, distincte du discours que l'on tient sur eux.>> (WEIL 1990, p. 229). Les dircoms, en revanche, <<incarnent la thèse inverse qui veut que le "Verbe se fasse Chair" et que le credo de l'entreprise soit la référence de la production. Pour eux, la production est le témoignage de la profession de foi singulière de l'entreprise.>> (WEIL 1990, p. 229). En conséquence, la profession de dircom a besoin d'une forte légitimité fondée sur la reconnaissance de l'autorité de la parole.

L'auteur participe au grandissement de la compétence des dircoms en décrivant un processus de légitimation symbolique : <<Autrefois, pour conférer cette autorité de parole, les Anciens se transmettaient le skêptron, le sceptre; ce qui donne aujourd'hui cette légitimité, c'est la place reconnue à la communication dans l'organigramme. Par cette place, la Direction Générale adoube la direction de la Communication et reconnaît publiquement le caractère politique de sa mission : c'est la légitimité "amont" du Directeur de la Communication.>> (WEIL 1990, p. 229). Pour l'auteur, cette position confère au dircom l'autorité politique nécessaire, pour coordonner l'ensemble des discours de l'entreprise, y compris ceux des directions du marketing et des ressources humaines.

Dans ces conditions, les dircoms sont donc fondamentalement des <<politiques de la communication>> (WEIL 1990, p. 230), profil qui correspond d'ailleurs plus à une fonction qu'à une autorité hiérarchique. Plus que sur le rattachement à la Direction générale, la description insiste sur l'autonomie provenant de la <<confiance>> accordée par le PDG. Le dircom doit, ainsi, disposer d'<<une liberté de pensée, [d']une audace et [d']une marge d'innovation pour faire de la communication un levier de transformation de l'entreprise.>> (WEIL 1990, p. 230). Il s'ensuit une mise en valeur des qualités personnelles du dircom, parmi lesquelles le courage (pour faire face aux oppositions des autres dirigeants), le charisme, le talent, qualités qui constituent ce que Pascale Weil nomme la <<légitimité "aval">>.

En ce qui concerne les rôles, outre celui de garant de l'image globale, le directeur de la communication est une <<"poupée vaudou" qui concentre les critiques et fait office d'exorciste, animateur, trublion, diplomate, agitateur>> (WEIL 1990, p. 230), autant de qualificatifs qui seront repris dans sa description de directeur d'agence, ou de <<planneur stratégique>>.

Compétences étendues

Pour l'organisation des services de communication, Pascale Weil pose comme critère le rapport à la marque. L'important est, pour elle, que l'entreprise soit dotée d'une <<unité de pilotage>>, dont l'action est conditionnée par <<la contribution de chaque marque au profit [et] à l'image de l'entreprise.>> (WEIL 1990, p. 231). Les attributions sont donc étendues. Par exemple, Pascale Weil prône une conception élargie de la communication interne, qui assure la circulation de l'information par tous les moyens, y compris les nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais qui assure aussi la fonction de <<stimulation>> du personnel.

En conséquence, elle s'oppose, pour reprendre sa formule, au <<Yalta de la communication>>, c'est-à-dire à la répartition des compétences, celles de l'information aux techniciens, comme les informaticiens, et celles relatives à la <<stimulation>> aux ressources humaines. La communication interne ne saurait constituer une entité autonome, mais doit être considérée comme une <<fonction centripète>> (WEIL 1990, p. 239), au profit de tous les services, dans une perspective managériale.

Cette argumentation s'inscrit dans la logique de revendication de ce territoire par les dircoms, mais elle sert également, et surtout, à légitimer l'intervention des agences, souvent cantonnées à la communication externe.

Pascale Weil marque d'ailleurs sa préférence pour des agences qui vendent du conseil stratégique et qui assurent le pilotage de l'ensemble de la communication avec des consultants au profil de dircom. Ceci peut aussi aviver la concurrence entre professions. Cette tendance est proche de celle que l'on trouve dans l'ouvrage de l'APEC Métiers de la communication d'entreprise (1992), ouvrage qui utilise des enquêtes modélisant la profession de dircom.

D'autres manuels s'inspirent de ces enquêtes, ou des positions d'Entreprise et médias, et se conforment au modèle dircom, sans le discuter.

6.2.3. Conformité

L'école de communication Sciences Com' a publié, en 1990, chez Dunod, Le Vade-mecom' : le livre de la communication d'entreprise et des médias. Cet ouvrage a été rédigé par des étudiants, à partir de conférences données par des professionnels. Celle qui concerne les professions en elles-mêmes a été assurée par Pierre Cosar, diplômé de

l'ESCP, actuellement responsable d'une publication du Groupe Stratégies. Il a travaillé au département vente et marketing de Colgate, il a été directeur de la communication d'une filiale d'ITT, puis consultant chez Bossard.

Référence aux enquêtes

Le Vade-mecom' se conclut par un chapitre sur les métiers de la communication. Le seul qui soit développé est celui de directeur de la communication. Il reprend très largement l'étude de l'UDA (1988) pour la typologie des structures, et celle d'Isabelle Azoulay (PROGRESS 1989) pour l'historique de la profession. Il cite intégralement la définition proposée par Entreprises et médias, et énonce clairement que le dircom articule les composantes institutionnelle et commerciale.

Le manuel souligne, cependant, que la profession de dircom n'est pas encore parvenue à maturité, mais qu'elle est le modèle vers lequel les entreprises se dirigent, à l'instar des grands groupes (il est d'ailleurs souligné que certains <<chargés de communication>> n'ont, en fait, qu'un rôle d'attaché de presse, ce qui valorise le dircom). La première fonction du dircom serait donc de <<trouver sa place>> (SCIENCES COM' 1990, p. 494).

Pierre Cosar complète la définition de ce professionnel, <<pédagogue et insolent>> (SCIENCES COM' 1990, p. 495), en distinguant quatre rôles, toujours en cohérence avec ceux dégagés par les enquêtes : explication et diffusion de la stratégie de l'entreprise à l'extérieur et à l'intérieur, protection de l'image de l'entreprise qui ne se réduit pas à celle du président, questionnement à l'interne proche d'un contre-pouvoir, contact avec le monde de la communication et gestion des agences.

La conclusion comporte aussi un développement sur les profils de formation, qui accrédite le modèle de Sciences Com', dans le cadre d'<<une reconnaissance et [d']une professionnalisation accrues de la fonction communication>> (SCIENCES COM ' 1990, p. 497). Elle s'inscrit alors dans un mouvement de normalisation du dircom. On en relevera, pour finir, un exemple qui ne nécessite pas un commentaires approfondi, tant la position de l'auteur est tranchée.

Normalisation et exclusion

Sous une forme beaucoup plus dépouillée, conforme à la tradition des ouvrages publiés par Delmas, le manuel de Christian Schneider, Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise, destiné aux directeurs de communication, à leurs collaborateurs, et aux étudiants de troisième cycle, explique qu'<<aux frontières de l'économique, du commercial, du financier, du social et de l'affectif, de l'externe et de l'interne, la communication est devenue un facteur stratégique. En tant que tel, elle est gérée, du moins

au niveau des groupes et des grandes sociétés, par une direction propre qui relève directement de la direction générale.>> (SCHNEIDER 1990, p. 8) L'auteur précise que tout modèle situé à un niveau inférieur est éliminé du manuel, en raison de son approche nécessairement incomplète de la communication.

Le modèle dircom est donc vraiment considéré, ici, comme une norme ne souffrant pas de discussion. On prête même au dircom un droit de veto sur les actions menées par les autres directions.

*
* *

L'ensemble des modélisations présentées et analysées dans cette deuxième partie montrent la progression du modèle dircom, mais comportent des zones d'ombre (parfois objets de reproches de la part de ceux qui oublient que certaines ont surtout un rôle de légitimation) : elles n'interrogent pas directement sur l'idéologie des professionnels, elles ne disent rien de l'origine socio-familiale, enfin, elles entretiennent, malgré tout, le flou sur la définition de la profession.

En effet, aucune ne se livre à une investigation sur les références ou appartenances idéologiques, que ce soit dans le domaine politique ou philosophique. On verra que dans le document <<Compétence et déontologie>> d'Entreprises et médias (E & M juin 1992), il est précisé que le directeur de communication doit s'abstenir de faire intervenir, dans son action professionnelle, toute considération de cet ordre. Cette disposition est un moyen d'afficher une sorte de neutralité, alors même que la compétence d'ordre stratégique va de pair avec une conception de l'entreprise, qui, précisément, entend jouer un rôle sur la scène civique. Cette nouveauté dans l'équipement déontologique s'accompagne d'une constante référence à des compétences techniques, qui affleurent dans des enquêtes récentes. Par là, le modèle renoue avec un aspect de la conception des professions, fondée sur l'affirmation de la neutralité. Qui plus est, le recours fréquent à la rhétorique de l'information entrave l'explicitation, par les promoteurs du modèle, de ce qui ressort de l'engagement partisan. Toutefois, les soubassements <<idéologiques>> de la profession seront explicités dans les contributions ayant mené au document déontologique d'Entreprises et médias.

Les enquêtes sont également muettes sur les données socio-familiales. Certes, l'étude menée par Multicontact pour le compte de Médias fournit quelques indications sur le mariage et le nombre d'enfants. Toutefois, elles ne renseignent pas sur les milieux d'origine des directeurs de communication. Par rapport à une interrogation sur l'appartenance à une élite,

ce type d'investigation permettrait de cerner les mécanismes de reproduction sociale, sachant que les métiers se réclamant de l'innovation sociale semblent davantage portés par une fraction des classes moyennes. Nous y reviendrons.

En revanche, des signes de valorisation sociale, comme la pratique de certains sports (tennis, golf, équitation), ou la lecture de certains titres de presse (le Monde, Libération...), sont présents dans l'enquête réalisée par l'agence Multicontact pour le magazine Médias sur les conseillers en relations publiques transformés en dircoms. Ainsi, ce qui relève de la nature domestique, susceptible de grandir l'image professionnelle, provient plutôt du secteur sur le déclin.

Plus généralement, la préoccupation dominante des enquêtes est davantage d'argumenter la nécessité de conduire, avec des professionnels, des politiques de communication, que de cerner les motivations des titulaires des postes. D'ailleurs, même lorsque les trajectoires professionnelles sont évoquées, on ne trouve pas de questionnement sur les raisons du passage d'un type d'activité à l'autre (ce qui permettrait par exemple d'évaluer s'il s'agit d'une promotion ou d'un déclassement).

Ensuite, dans les enquêtes, la question de la concurrence des modèles est rarement abordée de front. Néanmoins, on a vu une tentative en ce sens, dans l'enquête de l'AFREP de 1986. C'est encore dans une enquête de l'AFREP de 1990, qu'apparaissent quelques précisions sur le rapport à la déontologie ou aux organismes professionnels. Cependant, tout approfondissement de ces items, révélant des antagonismes forts, risquerait d'affaiblir le secteur. De plus, certains promoteurs du modèle dircom (d'Entreprises et médias, de groupes de travail de l'UDA...) ont été membres d'associations de relations publiques, ou le sont encore; ils estiment généralement que les rivalités entre associations ont contribué, dans une mesure certes limitée, à un affaiblissement, voire à un échec, de ce paradigme (évidemment, ils arguent aussi de ses limites intrinsèques). Néanmoins, les documents de l'APEC portent la trace des tensions traversant le monde professionnel.

Enfin, aucune enquête n'a sérieusement interrogé sur la reconnaissance de ce qu'est un <<vrai>> ou un <<faux>> dircom, ou sur la validité des définitions mises en circulation par les associations professionnelles, ou les experts de la codification. D'ailleurs, la question du contrôle de l'accès au marché du travail n'est pas posée en tant que telle. Sous cet angle, la protection du titre ou le fait de savoir s'il s'agit d'une profession, ou d'une simple fonction, reste un point aveugle.

Dans le cadre de la gestion des modèles professionnels par les acteurs du champ, enquêter sur ces points consisterait à introduire un regard critique, ou à opérer un

TROISIEME PARTIE

DIRCOM : LE LIEU-DIT

Les deux parties précédentes ont montré que le monde des directeurs de communication était composé de professionnels venus d'horizons différents : leurs conceptions de la communication peuvent donc sensiblement varier. Néanmoins, ils disposent d'une représentation dominante sous la forme dircom. On se propose dans cette partie de suivre le processus d'institution du lieu-dit <<dircom>>, appellation générique et forme stylisée des directeurs de communication. L'objectif est de déterminer comment des professionnels, organisés ou non, représentent le groupe tout entier, le distinguent, et en même temps se distinguent d'autres composantes professionnelles de la communication d'entreprise qui prétendent également à sa direction.

Ce travail mobilise différentes catégories d'acteurs. Parmi eux, la presse spécialisée (1) et les associations professionnelles (2) occupent une place déterminante. L'un des groupes de presse les plus importants est celui de L'Expression d'Entreprise, qui a déposé la marque Dircom et se livre à un travail constant de promotion. L'association Entreprises et médias ne regroupe en 1991 qu'une soixantaine d'adhérents mais, peu de temps après sa création en 1985, elle a réussi à incarner une profession, qui compte un nombre de personnes nettement plus important (entre 300 et 4000, suivant les estimations). On examinera l'apport global de chaque acteur au lieu-dit, en privilégiant l'analyse de leur logique d'intervention.

On les retrouve évidemment en de nombreuses situations. En effet, l'institution du lieu-dit se fait aussi par le biais de manifestations (3), comme les salons, congrès ou colloques rassemblant les composantes du champ. Ainsi, le Top-Com de Deauville se veut plus spécialement dédié aux dircoms, à la différence d'autres, comme le Festival de Biarritz, qui existe depuis une vingtaine d'années.

Les débats, qui revêtent facilement un aspect polémique et impliquent d'autres acteurs que les professionnels eux-mêmes, contribuent à la définition, mais aussi à la diffusion du modèle. De ce point de vue, la gestion de la contestation des dircoms (4) ou la question de la déontologie et de l'éthique (5) sont exemplaires : plus les directeurs de communication sont attaqués, plus certains d'entre eux, ou des promoteurs du modèle s'organisent, manifestent leur compétence et rallient d'autres professionnels, quitte à faire quelques concessions.

Toutefois, la grandeur de la profession est affirmée par la remise de récompenses, souvent médiatisée. Elles contribuent à une stylisation (6) du modèle professionnel par la sélection qu'elles impliquent. Dans le même ordre de mécanisme, la compétition en moins, on peut observer cette stylisation dans la sélection des dircoms les plus représentatifs, réunis

par L'Expression d'Entreprise, sous le titre évocateur Le Best of Dircom (nombre d'entre eux sont d'ailleurs adhérents d'Entreprises et médias).

Cette stylisation peut être mise en relation avec une des preuves de la reconnaissance du modèle, son apparition hors du monde professionnel, lorsque le dircom, devient, par exemple, un personnage de fiction (7). Pour l'instant, ces cas sont rares et se présentent plutôt sous une forme critique.

1. LA PRESSE PROFESSIONNELLE : L'EXPRESSION D'ENTREPRISE

La presse professionnelle est surtout perçue par ses protagonistes, ou certains analystes, comme celle d'un nouveau créneau; on ne prend guère en compte son rôle dans la professionnalisation des directions de la communication. Certes, la presse participe à la construction et à la manifestation des compétences de toutes les professions mais ici, des groupes de communication s'occupent des professionnels de la communication; la situation est proche d'une mise en abyme. Cette presse est souvent rangée dans la presse corporate comme en témoigne cet extrait d'un numéro spécial de Stratégies (n°659, 12 juin 1989, p. 65) : <<En marge de la presse économique, qui considère avant tout l'entreprise comme un centre de profit, se profile une autre presse qui s'intéresse à l'entreprise en tant qu'organisme vivant, ayant à gérer des hommes et des flux, matériels et immatériels. Quelques titres commencent à prendre pied sur ce territoire. Un marché suffisamment vaste pour qu'aucun d'entre eux n'ait à subir de véritable concurrence.>> Parmi ces titres, par ordre chronologique de création, Communication et business (1983), La Lettre de la communication (1983), L'Expression d'Entreprise : le magazine de la communication d'Entreprise (1984), Faits de Société : le magazine des directions de communication (1990)... Si tous participent du champ de la communication d'entreprise, ils contribuent toutefois inégalement à l'émergence du modèle dircom.

En créant notamment la marque Dircom, L'Expression d'Entreprise, s'est montré l'un des plus actifs (1.1); c'est pourquoi, on en fera une exploitation systématique. Pour analyser plus spécifiquement le rôle du magazine, on retiendra les livraisons de l'année 1991 (afin de ne pas alourdir la bibliographie, les renvois au corpus sont faits simplement par l'indication du numéro et de la page). Le magazine privilégie une logique de type monographique, centrée sur des entreprises, des dircoms ou d'autres professionnels de la communication, ou bien encore sur des actions jugées exemplaires.

On examinera d'abord la contribution à l'extension du champ d'implantation des dircoms (1.2). On examinera aussi comment le magazine met en scène les autres acteurs de la communication (1.3.) pour renforcer la position des dircoms. S'il s'inscrit dans une logique

monographique, il participe néanmoins à une forme de généralisation et à la constitution d'une identité collective (**1.4.**); d'ailleurs il n'hésite pas à se poser parfois en juge du groupe. Son influence est également sensible dans la valorisation des techniques (**1.5.**).

1.1. D'une profession à la marque Dircom

A l'origine des Editions de l'Expression, Patrice Legendre, après des études de gestion et de commerce, a créé en 1975 Clapmédia, une société de production audiovisuelle. Le magazine L'Expression d'Entreprise a été fondé en avril 1984; il était d'abord spécialisé dans l'audiovisuel d'entreprise. Très vite, il a étendu son champ à l'ensemble des communications, en particulier dans sa composante stratégique. Le responsable de la mise en oeuvre est devenu sa cible et son sujet de prédilection, autrement dit, il s'agit du directeur de la communication.

Le magazine a revendiqué la création du néologisme <<dircom>> dès 1984. Toutefois, Patrice Legendre déclare sur Radio Nostalgie le 29 octobre 1991 : <<Nous avons inventé en 1986, le mot dircom, contraction du mot directeur de communication, aujourd'hui utilisé par tous.>> A l'occasion du Top-Com de 1991, il donne des repères plus précis. En 1986, la revue a effectué un recensement des personnes ayant en charge la communication dans les 1200 premières entreprises françaises : 209 d'entre elles portaient le titre de <<directeur de la communication>>. Dans les premiers mois de 1987, l'annuaire était édité et, en mars 1987, L'Expression d'Entreprise a déposé à l'INPI la marque <<Dircom>> désignant cette publication.

Depuis, Patrice Legendre travaille <<au développement du dircom.>> (LEGENDRE sept. 1991) Autour de la marque Dircom, le groupe propose donc plusieurs produits :

- Une lettre hebdomadaire (au départ, bimensuelle) : Les Infos, qui rend compte de l'actualité du secteur.

- Un annuaire des dircoms : Le Dircom (version papier ou disquette); l'édition 1991 recense <<3600 personnes en charge de la communication>>. Elles ne portent donc pas toutes le titre de directeur de la communication, mais sont néanmoins regroupées sous le titre (la marque) générique Dircom.

- Des déjeuners-débats autour d'un dircom et de son équipe, avec le parrainage d'Entreprises et médias; en 1991, une cinquantaine de directeurs avaient présenté leur action et, d'après les organisateurs, environ deux mille personnes ont participé à ces manifestations.

- Des <<Forums Dircom-Drh>> : <<Un fauteuil pour deux ?>> (novembre 1990), <<Visa pour l'international>> (avril 1991), <<Mesurer la com interne ?>> (décembre 1991), <<Les enjeux de la motivation>> (mai 1992)...

- Des cassettes vidéo : Le Best of Dircom (1991) pour rendre compte, d'après la publicité, <<des petites phrases>> des dircoms.

- Un <<événement Top-Com>> : innovation de 1991, (en l'occurrence, conformément à la stratégie de prestataires ou d'agences), il s'agit d'un débat à partir d'un sondage réalisé par la Sofres et l'agence Deslegan/BBDO auprès des 100 premières entreprises françaises sur <<l'image du dircom dans l'entreprise>>.

- A partir de 1992, le groupe s'intéresse davantage au marketing avec une journée <<Le Dircom et le marketing>> (janvier 1992) et des Forums Dircom-marketing.

- Des ouvrages : en 1992, Le Direcome, un album à <<tirage limité>> des Forum-Dircom, dans lequel <<70 dircoms révèlent leur stratégie de communication>>.

Les intérêts commerciaux ne sont pas minces et Patrice Legendre se livre régulièrement à des mises en garde à l'adresse de ses confrères : <<Toutes ces actions ont bien entendu contribué à la notoriété de la marque "DIRCOM" et par contrecoup à celle de L'Expression d'Entreprise. Et nous en sommes heureux. Mais aujourd'hui, beaucoup utilisent notre marque sans précaution, ignorant ou oubliant que ce sont nos efforts qui l'ont fait connaître. Il va de soi que, sans être procédurier, nous saurons faire respecter nos intérêts. Si le TOP-COM est la fête des directeurs de la communication, c'est aussi celle de L'Expression d'Entreprise et du "DIRCOM".>> (LEGENDRE sept. 1991) De façon significative, le magazine insère depuis septembre 1991 de la publicité pleine page pour promouvoir sa marque et tous les produits qu'elle recouvre.

Ainsi, la progression de la dénomination d'une profession, <<dircom>>, est directement liée à celle d'une marque commerciale, ce qui est assez rare, sinon unique. Cette situation est emblématique du rapport de ce modèle professionnel à la nature marchande.

1.2. Extension du champ d'implantation des dircoms

Au départ, les professionnels reconnus comme dircoms appartiennent à de grandes entreprises, souvent multinationales; ils sont régulièrement invités aux différents forums organisés par le magazine. D'autre part, de nombreux articles ont pour fonction de montrer l'implantation des dircoms dans toutes les branches d'activités, par le biais d'une rubrique

<<carrières>> présentant systématiquement les portraits de trois dircoms : par exemple dans le domaine de l'édition (69, p. 26), des entreprises de jeu (70, p. 20), des entreprises de tourisme (76, p. 34).

Mais le journal contribue aussi à l'institution du lieu-dit en participant à l'extension du titre à des secteurs a priori moins sensibles, voire éloignés de la communication d'entreprise : les PME/PMI (**1.2.1.**), l'administration (**1.2.2.**), les institutions politiques (**1.2.3.**) et religieuses (**1.2.4.**) et enfin la presse (**1.2.5.**).

1.2.1. PMI/PME

Des articles attestent que la communication est à l'oeuvre dans les PME/PMI; une rubrique leur est spécialement consacrée dans un numéro sur deux. Même s'il n'y a pas systématiquement un dircom dans ces entreprises, il y a quelqu'un en faisant fonction, qui travaille seul ou avec un collaborateur, mais fait toujours appel aux agences; d'autre part, ces articles reprennent une rhétorique identique à celle des dircoms. En voici deux exemples.

Le premier concerne la société Millet (matériel de haute montagne), entreprise en faillite en 1989, mais reprise par une filiale du groupe Shell; il s'en est suivi des licenciements et la mise en place d'une politique de ressources humaines (entretien d'évaluation et individualisation des salaires par exemple).

La communication y est prise en charge par un directeur du marketing et une agence de communication. Ce directeur énonce ainsi la ligne de conduite : <<Il nous fallait mettre au point un concept global de communication>> (71, p. 24) avec l'objectif d'accroître les parts de marché et, sans que cela soit explicite, d'assurer un bon climat interne. Traduction concrète : une campagne alliant médias et hors médias, qualifiée d'<<innovante>> par le magazine.

En fait, la communication externe est fondée sur le produit (et non sur une exaltation de la haute montagne, comme le feraient les concurrents); elle utilise des affiches, des annonces dans la presse, des catalogues en plusieurs langues. Le hors médias se fait sous forme de sponsoring ou de relations presse, valorisant le savoir-faire technique.

Pour le volet interne, c'est la thématique de la victoire qui est retenue dans un support défini comme une <<newsletter trimestrielle>>. Selon Marc Gautheron, le directeur du marketing ayant en charge la communication, il ne s'agit en rien de propagande : <<Nous sommes une petite société de 100 personnes, nous pouvons nous permettre ce type de communication, qui donne un esprit positif et conquérant à l'interne, et qui nous vend auprès des distributeurs.>> (71, p. 24)

L'entreprise Hippopotamus, elle, dispose d'un dircom, ancien directeur de restaurant, Jacki Dudemaine, qui veut modifier sa stratégie de communication. Son objectif : <<changer en restant soi-même>> (73, p. 20). Son principe de base : l'adéquation de l'interne et de l'externe : <<Il fallait mettre en avant un style Hippo qui rassemble, à l'interne comme à l'externe, des gens bien dans leur peau et apporter de l'élégance dans tout ce que l'on fait.>> Le dircom travaille avec une agence et a recruté un responsable de la communication interne, puisque la communication externe est testée auprès du personnel.

Les moyens de la communication interne, d'après le magazine, sont originaux : par exemple, les affichettes ou les bulletins quotidiens, toujours affichés, remplacent le journal interne. Plus qu'un travail de recherche sur les supports de diffusion de l'information, la communication a une fonction de management, d'où la mise en place d'un <<baromètre de climat interne>> avec une agence extérieure, de groupes de travail sur la qualité, d'où également l'association du personnel au choix des tenues et à l'aménagement des restaurants. La communication intègre aussi la gestion des moyens de motivation : concours de managers avec des prix sous forme de voyages ou encore d'une <<année sans impôts>>.

Pour la communication externe, les moyens retenus sont la publicité, au sens classique, et ce qui est qualifié de <<relations publiques>>, c'est-à-dire les relations avec la clientèle mécontente, et les relations avec la presse, en particulier pour revaloriser les métiers de la restauration. Ce pan de la communication est l'apanage du dircom, en rupture avec le modèle des relations publiques, au sens traditionnel.

1.2.2. Administration

Deuxième moyen de constituer le lieu-dit : mettre en valeur la présence de dircoms dans le service public, soit les administrations d'Etat, soit les collectivités locales. Cela constitue une preuve du succès du modèle, issu de l'entreprise. Ainsi, durant l'année 1991, un Forum dircom a été consacré au ministère de l'Economie et des Finances (70); le magazine a aussi proposé un portrait du dircom du ministère des Affaires étrangères (75). Du côté des collectivités, on trouve des portraits de dircoms de maires (77), une enquête sur la communication des collectivités territoriales (71).

Pour le ministère de l'Economie et des Finances, le directeur de communication reprend l'argumentation commune au groupe : depuis 1977 existait une direction des relations avec les publics mais elle négligeait l'interne. La direction de la communication a été créée en 1990 après les grèves de 1989. Se voulant en rupture avec le modèle antérieur des relations publiques, elle affiche <<deux priorités : identifier les publics externes pour répondre précisément aux besoins, et surtout créer un sentiment d'appartenance à l'interne.>> (70, p.

26). Sur le plan technique, le dircom, Bernard Candiard, utilise lui aussi les études d'image réalisées par l'IFOP ou la Sofres, tant pour l'interne que l'externe.

D'une façon générale, la communication se faisait en ordre dispersé : multiplication des logos, des journaux, peu de valorisation des agents... Le dircom impulse une logique fédérative et une cohérence avec, par exemple, la création d'un mensuel interne (d'ailleurs primé par l'UJJEF), d'un journal téléphoné, d'une charte graphique. La dimension managériale se concrétise par la mise en place d'un baromètre, le recours à des audits vidéo, l'implantation de réseaux de correspondants.

A l'externe, le dircom impulse des actions pour valoriser les agents, améliorer l'accueil du public, simplifier les documents administratifs; le tout est complété par l'installation d'un <<baromètre>>.

La communication et sa direction apparaissent donc ici comme des outils de management dans le cadre de la modernisation des services publics.

Dans le dossier sur les collectivités territoriales (71), les auteurs soulignent que la communication est bien implantée mais que les résultats sont plutôt critiqués, en raison de la confusion entre service public et entreprise. Le magazine met en cause l'emprise des publicitaires sur la communication, ainsi que le côté <<mode>> que suivent les élus, friands d'actions tapageuses.

En réponse à ces critiques, le journal met en valeur les orientations de certains dircoms, qui deviennent alors les garants d'une communication de qualité. Dominique Dord, de la région Rhône-Alpes, met l'accent sur l'événementiel; Frank Lemerle, dircom de Midi-Pyrénées, sur les études et le marketing; Pascal Babinet, dircom de Picardie, sur l'utilisation de la presse nationale et la publicité institutionnelle. Le dossier privilégie ainsi la communication externe à gros budget (tous ces dircoms disposaient de budgets supérieurs à 20 millions de francs en 1991).

De la même façon que la rédaction joue du contrepoint entre les grandes entreprises et les PME-PMI, elle prend en compte des collectivités plus petites, et présente des portraits de dircoms travaillant dans des communes. Si le dircom d'entreprise doit être <<en phase>> avec son président, ici il doit être <<au diapason du maire>> (77 p. 30). Les portaits de trois dircoms dans la rubrique <<Entreprises carrières>> montrent qu'existent des passages entre privé et public et que plusieurs voies d'accès sont possibles (l'un était instituteur avant de faire un passage dans un cabinet ministériel, deux autres ont suivi une formation à l'Ecole française des attachés de presse avant de travailler en entreprise).

Dans la politique de communication, la dominante est l'information, mais accompagnée d'une communication événementielle ou de la mise en valeur du personnel municipal. Ce

type de dircom est encore proche du modèle des relations publiques, au nom de la notion même de service public (nature civique, non marchande).

Le modèle dircom est cependant fondé sur le compromis entre les deux. Ainsi, la dimension plus marchande de la communication des villes est traitée dans le dossier sur les collectivités territoriales avec un article sur les centres de congrés : <<Les villes ont mis au point une stratégie commerciale pour faire entendre leur différence>> (71-72, p. 40). Marketing politique, institutionnel et commercial se rejoignent et valident l'un des points forts du modèle dircom.

1.2.3. Politique

Du service public à la politique, il n'y a qu'un pas que le magazine franchit : <<Les hommes politiques et les ministères ont aussi leur dircom>> (75, p. 22). Il présente les dircoms du président de l'Assemblée nationale (Joseph Daniel), du ministère des Armées (Raymond Germanos) et de Matignon (Jean-Louis Missika). A part le général Germanos, les autres dircoms sont des universitaires experts de la communication. Ce choix apparaît comme une consécration du modèle dircom par les plus hautes instances de l'Etat.

Dans ces trois cas, en conformité avec le mouvement observé dans les enquêtes statistiques, l'appellation dircom se substitue à <<chef du service d'information et des relations publiques>> ou <<chef du service d'information et de diffusion>> (SID). Glissement aussi de l'objectif : <<la communication des politiques>> est celle des actions menées par les différentes institutions, mais aussi celle d'un homme, par exemple celle de Laurent Fabius par Joseph Daniel. On retrouve ici la dépendance du dircom envers son patron, y compris dans le déroulement de carrière, car les dircoms sont tributaires des modifications du champ politique.

En cohérence avec le modèle général, la construction d'une image, la communication de crise, professionnalisation des services et l'introduction des technologies de l'information sont les principaux traits caractérisant l'action de ces dircoms.

1.2.4. Religion

Les dircoms se trouvent également là où on ne les attend pas : <<Qui sont les dircoms de Dieu ? Leur fonction est-elle très différente de celle d'un dircom d'entreprise ?>> (68, p. 32). Les réponses dépendent des orientations des différentes Eglises (en l'occurrence, catholique, protestante et orthodoxe). Le titre de <<dircom de Dieu>> est évidemment provocateur. Il renvoie, en fait, à la professionnalisation de la fonction de porte-parole ou d'attaché de presse, mais aussi à l'extension du champ d'activité.

Jean-Michel di Falco, porte-parole de la Conférence des évêques de France, était responsable du département audiovisuel à l'Institut supérieur de pédagogie de l'Université catholique de Paris. Il a été membre de différents jurys cinématographiques et chroniqueur à RTL. Son homologue protestant, Geoffroy de Turkheim, est un ancien du Centre de transmission télévisuelle de France Télécom. Seul, Jean Tchekan, porte-parole et attaché de presse bénévole de l'Eglise orthodoxe n'a pas fait carrière dans la communication et a été formé par son collègue protestant; il est d'ailleurs présenté comme un <<apprenti dircom>>. Pour cette raison, on ne retiendra les portraits que des deux premiers cités.

Leurs positions par rapport à la question initiale (évoquée au début de cette sous-partie) sont contrastées. Pour le dircom de l'Eglise catholique, la communication religieuse diffère de celle de l'entreprise : <<On ne se situe pas sur le terrain de la concurrence et on ne fait pas de marketing, parce qu'on n'a rien à vendre ! En revanche, il y a accord sur le message, puisque c'est celui de l'Evangile. Notre meilleur vecteur de communication, c'est donc le chrétien lui-même.>> (68, p. 32). Le son de cloche est différent à la Fédération protestante : pour Geoffroy de Turckheim, <<dans la théologie protestante, l'église est une entreprise humaine, donc, à mon sens, elle doit vivre comme n'importe quelle entreprise d'aujourd'hui.>> (68, p. 33). Néanmoins, les articles rendent compte de pratiques voisines, utilisant effectivement des compétences de dircom.

En communication externe, le diagnostic d'image est présent dans l'un et l'autre cas. Du côté catholique : <<Les gens ont souvent l'image d'une église qui veut imposer sa façon de voir à tout le monde>>. Du côté protestant : <<Les protestants restent mal connus alors que les Français ont majoritairement des idées protestantes, à propos notamment de la contraception ou de l'avortement. L'église catholique est plus en décalage avec la société. Dans ce contexte, la Fédération a une place à prendre dans les médias.>> (68, p. 34)

En conséquence, ces dircoms développent des relations presse adaptées. Mais, plus encore, dans le droit fil de sa position théologique, le dircom protestant estime <<qu'il est important de mettre en place une communication externe qui se charge de la dimension produit et de la dimension institutionnelle.>> (68, p. 34). L'église catholique réfléchit, avec une agence, à la formation de ses prêtres à la communication. D'autre part, quoi qu'en dise Jean-Michel di Falco, elle s'engage dans des actions de communication produit. En effet, dans une autre livraison, le magazine consacre un article au <<nouveau denier du culte>> (78, p. 48), fondé sur le marketing direct doublé d'une campagne multimédias, pour la construction de la cathédrale d'Evry. Même si l'article se fait l'écho des promoteurs affirmant qu'il s'agit plus de relations publiques que de collecte de fonds, le détail de l'opération montre

bien qu'il s'agit d'un travail d'agence, intégrant l'arsenal classique de toute campagne de marketing (ciblage, rhétorique légitimatrice, accroche, cadeaux...).

Sur le plan de la communication interne, les deux Eglises ont engagé un travail d'analyse avec des agences pour améliorer leur fonctionnement et éditent des journaux internes. Articulant plus fortement interne et externe, la Fédération protestante travaille même à un nouveau logo.

Ce type de portrait inattendu montre qu'aucune institution de la vie sociale n'échappe à la nécessité de se doter d'un dircom, tout en apportant, peut-être, une caution éthique à la communication et à celui qui a en charge sa direction.

1.2.5. Presse

Dernier bastion, celui qui développe facilement une critique des dircoms : la presse, et pas n'importe laquelle. Avant son départ du journal, Jean-Marie Dupont, le dircom du Monde (un ancien journaliste) est venu à un Forum présenter <<l'âme de Sirius>> (71-72, p. 30).

L'Expression d'Entreprise ne manque pas de souligner que durant des années le quotidien s'est passé de dircom. La narration des conditions de sa nomination est d'autant plus intéressante. En effet, devant les difficultés du journal dans les années quatre-vingt et les <<rumeurs liées aux difficultés financières>>, Le Monde a dû davantage communiquer sur lui-même car, selon le dircom, <<à force de suffisance et d'orgueil, les autres se sont mis à parler de nous. Surtout de nos problèmes>>. En 1987, la direction de la communication était créée. La ligne de conduite, qui préside à la stratégie, réside dans <<l'indépendance, [l]e pari de l'écrit, l'ouverture à des alliances avec d'autres journaux sur une certaine conception de la déontologie>>, discours classique des journalistes. Mais un dircom n'est pas un journaliste. Rien ne le distingue de ses confrères et on retrouve la distinction classique entre l'externe et l'interne.

Pour la communication externe, si le quotidien est le vecteur numéro un, <<cela n'empêche pas de le valoriser en s'adressant aux journalistes des autres médias, radio, télé, pour qu'ils servent de relais vers les lecteurs>>. Autrement dit, Le Monde pratique les relations presse, comme toute entreprise. D'autre part, si le dircom juge qu'il y a peu d'autres outils, le nombre de manifestations patronnées par le joumal ont été multipliées : <<Ecus d'or>> pour la meilleure communication financière, concours pour les lecteurs, Journées prospectives, colloques avec Sciences-Po, manifestations diverses avec l'Education nationale ou la Comédie française...

Pour la communication interne, le problème majeur est l'affaiblissement du sentiment d'appartenance lié à l'éclatement du site : <<A Ivry, les salariés n'ont plus cette proximité qui anoblit, même si on supporte mal parfois le comportement d'une rédaction dominatrice.>> Le compte rendu donne peu de précisions sur les actions engagées et se contente de relever

une suggestion du dircom partant : <<La solution, c'est peut-être d'organiser des manifestations en externe, qui redonnent au journal sa cohérence et son unité.>> (71-72, p. 31). Il reprend ainsi à son compte le dogme de l'articulation de l'interne et de l'externe.

Dans un numéro suivant, le magazine propose des portraits de dircoms d'autres médias, en l'occurrence de chaînes de télévision : <<Dans un PAF de plus en plus concurrentiel, l'image des chaînes devient une arme dans leur stratégie de développement. Même si leur communication passe avant tout par l'antenne, la plupart comptent un dircom dans leurs rangs>>. (78, p. 26) Les dircoms de TF 1 et de Canal J se retrouvent dans une présentation faisant la part belle à la promotion, ou au marketing. Avec la communication interne en plus, dans un esprit proche de celui du Monde, la dircom d'Antenne 2 est logée à la même enseigne : information <<promotionnelle>> des journalistes, communication institutionnelle.

Le monde de l'information a donc lui aussi intégré une logique de communication, fondée sur l'image, <<une arme pour gagner>> pour reprendre la terminologie de l'Union des annonceurs (UDA 1991). La présentation par le magazine tend à invalider une partie des reproches adressés aux dircoms par les journalistes, tels qu'ils ressortent du sondage commandité par l'agence CPM et Le Monde (CPM & LE MONDE 1990).

Plus globalement, en présentant les actions de ces <<professionnels>> oeuvrant dans des lieux diversifiés (médias, églises, administration, PMI/PME), L'Expression d'Entreprise se situe dans un mouvement d'élargissement du compromis entre les natures impliquées par le mot <<communication>> : en effet, ces lieux ressortent des mondes civique, inspiré, marchand ou industriel. Le magazine ne néglige pas pour autant le monde domestique : il s'appuie aussi sur les patrons.

1.3. Participation des autres acteurs au lieu-dit

L'Expression d'Entreprise s'adresse aux directeurs de communication, mais se veut, plus globalement, comme l'indique son sous-titre, <<le magazine de la communication d'entreprise>>. Il prend en compte l'ensemble des acteurs qui peuvent légitimer le champ et participe à la régulation de leur rapport avec ceux qui prétendent à sa direction. Nous avons déjà vu la participation du magazine à la gestion des relations entre les dircoms et les autres directions, en particulier celles des ressources humaines (cf. deuxième partie, 4.6.1.); c'est le cas aussi, avec des modalités identiques (Forums) pour les directions du marketing et, de façon plus ponctuelle, pour les directions financières.

Nous nous intéresserons donc plus spécialement à d'autres catégories d'acteurs du lieu-dit. En effet, le magazine accorde une place de choix aux patrons (**1.3.1.**); les

professionnels de la communication s'accordent à dire que d'eux dépend le développement du secteur et de la profession de dircom; il met aussi en relief le développement de nouveaux métiers, tributaires de l'expansion du champ sous la houlette des dircoms (**1.3.2.**).

1.3.1. Les présidents

L'une des cibles privilégiées des actions de manifestation de la compétence est constituée par les PDG. Ce sont eux qui décident de la création d'un poste de dircom. Encore faut-il qu'ils soient convaincus de la nécessité de communiquer et d'organiser la communication.

Le magazine va donc promouvoir des patrons communicants. Preuve de leur importance, le choix des couvertures : six sur dix présentent le portrait (photo pleine page) de l'un d'entre eux, dirigeant une grande société; quelle que soit la couverture, la photographie d'un ou deux dircoms est placée dans un petit encadré, dédié à un <<Forum Dircom>>. Cette présentation est significative du rapport entre dircoms et patrons : la communication et sa direction tiennent leur légitimité de la plus haute instance de l'entreprise.

A l'intérieur du magazine, les articles sur ces patrons donnent un aperçu de leur carrière, de leur entreprise et, évidemment, de leur politique en matière de communication. Ces entreprises ont un chiffre d'affaires élevé et appartiennent à tous les secteurs d'activité. Diversité aussi des patrons : âge, formation, engagement politique (toujours souligné lorsqu'engagement il y a). Ces articles montrent que, quel que soit le cas de figure, la communication est professionnalisée, que le PDG imprime sa marque et n'est donc pas dépossédé par le dircom, tout en utilisant la même rhétorique.

Si le patron est mis en vedette par l'article, son auteur prend soin de montrer que le dircom n'est pas un faire-valoir pour autant. On examinera trois cas : Claude Hess ou la découverte de la communication, Jean Peyrelevade ou le président stratège, Cyril de Rouvre ou la professionnalisation minimale.

1. Claude Hess ou la découverte de la communication. Ce sexagénaire est le PDG d'une entreprise familiale : la Compagnie française de produits industriels, dont le métier de base est la chimie. Il représente le patron et l'entreprise a priori peu ouverts à la communication telle que les dircoms la conçoivent. D'où la narration de sa découverte sur son <<chemin de Damas>> (68, p. 20), proche de la confession : <<Je reconnais que j'ai mis beaucoup de temps à comprendre qu'il fallait créer une dynamique entre le pôle constitué par notre activité principale de chimiste et l'activité commerciale, et que cela s'appelait la communication. Jusque là nous faisions de la publicité sans grande conviction. Pour moi, l'élément déterminant dans l'acte de vente résidait dans la qualité du produit jusqu'au jour où, à Dallas, j'ai constaté que nos produits étaient fortement concurrencés par des produits moins performants, mais portés par de magnifiques campagnes de publicité !>> Cette prise

de conscience pose donc une équivalence entre communication et publicité. Mais l'introduction de la société en bourse lui fait comprendre que les relations presse sont déterminantes dans une opération de ce type. Ces deux épisodes unissent sous le même concept les relations publiques et la publicité, au service de la vente et du développement économique de l'entreprise.

Si la découverte de la communication externe est tardive, la communication interne est présentée comme naturelle. Dans une logique domestique, l'article explique que Claude Hess <<est fier d'être capitaliste>>, c'est-à-dire qu'il se situe dans la tradition paternelle du respect de l'entreprise, comme lieu de <<création et [de] travail dans lequel l'homme doit s'épanouir>>. En conséquence, dès les années soixante-dix, il participe à la création d'Entreprises et progrès, et met en place des moyens de dialogue avec le personnel, car il a <<toujours pensé qu'il fallait mobiliser les plus modestes, parce qu'il y a du génie créatif dans tous. Nous, Français, sommes encore trop colbertistes. Nous avons le mythe de l'élite.>>

Ainsi, selon l'article, il est à l'initiative de réunions avec les salariés, gérées par leurs soins (y compris financièrement), de réunions avec des groupes de cadres, ainsi que de conventions avec tout le personnel. Son poids est donc prépondérant mais il n'a pas le monopole de la communication. A une date non précisée, il l'a <<professionnalisée>> davantage en mettant en place une direction.

L'apport du dircom est illustré par des réalisations, souvent présentées comme innovantes, concernant la motivation et l'environnement; en effet, il est à l'origine de conventions des <<forces de vente>>, en collaboration avec une agence spécialisée; il organise aussi des actions, avec une école primaire, sur la protection de l'environnement (elle concerne un site dépendant de la circulaire <<Seveso>> relative aux entreprises à risques).

Mais la dircom, Ghyslaine Pertusot, n'a pas pour tâche de valoriser son PDG qui a <<horreur du star system>>. La reconnaissance de ce dernier passe par la publication d'un livre sur son entreprise et sa famille; son titre : La force de la conviction, accompagné sur la couverture du magazine d'une formule : <<C'est une stratégie de communication>>.

2. Jean Peyrelevade ou le président stratège. Son parcours tranche radicalement avec celui de Claude Hess et s'inscrit dans les univers civique et marchand : polytechnicien, haut fonctionnaire, il fait ensuite carrière dans la banque. Parallèlement, militant socialiste et conseiller de différents ministres. Actuellement PDG de l'UAP. Il ne découvre pas la communication, mais impulse la ligne. Le portrait de ce président nommé par Michel Rocard est placé sous le signe du <<parler vrai>>, c'est-à-dire <<transparence et rigueur>>, pour promouvoir un repositionnement de l'image du groupe autour de l'assurance et non de la

holding financière. Pour réussir, il met en place une communication <<musclée>> avec un budget très important (plus de 250 millions de francs) et nomme un dircom, Nicolas Chaine, issu de la même banque que lui.

L'article décrit son action selon les standards du modèle dircom. En communication interne, une forte dimension managériale : <<Fabriquer de l'horizontalité>>, en l'occurrence fédérer des catégories de personnels grâce à des supports communs - y compris un journal télématique quotidien -, à un projet d'entreprise, à des réseaux... Il pratique aussi le contact direct avec les salariés : <<Où est le véritable pouvoir du Président, si ce n'est dans le verbe ? Mon rôle c'est d'animer par la parole.>>

Présenté comme <<concepteur et animateur de la communication interne>>, il intervient aussi dans la communication externe, par exemple dans le choix des campagnes préparées par des agences. D'après l'article, il insiste pour que le concept puisse se retrouver en communication institutionnelle et en communication produit, articulant ainsi les domaines antérieurement séparés de la publicité et des relations publiques. C'est lui aussi qui imprime une orientation au mécénat : il a la fibre sociale, d'où un mécénat humanitaire et médical; il collectionne des gravures de grands maîtres classiques, d'où un partenariat dans la rénovation du musée du Jeu de Paume.

De plus, il assure sa propre communication : <<Personne ne me conseille, je sais ce que je veux. D'ailleurs, je n'ai pas de communication personnelle organisée.>> Son action publique passe par la logique civique : cours à Polytechnique et travail à la Fondation Saint-Simon.

Le modèle dircom est ainsi accrédité par un représentant éminent de la haute fonction publique, d'une coloration politique qui, en d'autres temps, aurait pu dénoncer la communication comme une ruse patronale.

3. Cyril de Rouvre ou la professionnalisation minimale. Le président de la Financière Robur a quarante cinq ans; il dirige une société de fabrique de sucre mais aussi plusieurs filiales spécialisées dans l'audiovisuel et le cinéma (droits d'exploitation, production, gestion de portefeuille...). L'une et l'autre activités sont de tradition familiale. D'autre part, il est maire de Chaumont. Le magazine le présente comme une vedette, avec des <<faux airs de Johnny Halliday>> (75, p. 17); il court le Paris-Dakar, se déplace en hélicoptère ou en Ferrari. Il est un vecteur de communication (professionnellement, extra-professionnellement, et même corporellement). En effet, pour le magazine, <<cet homme qui paraît avoir l'instinct du business semble pratiquer une communication qui lui ressemble>>. Il privilégie donc une communication ponctuelle au nom de trois principes : d'abord, <<pas la peine de se faire plaisir en disant, je fais une belle communication>>, puis <<on n'a pas tout le temps des choses à dire>>, enfin, <<il y a autant de systèmes de communication que de messages.

L'approche n'est pas la même quand je parle en tant que maire de Chaumont, que patron de SFS, ou quand j'essaie de vendre des catalogues à TF1 ou du crédit aux producteurs.>>

Sur cette base, il n'y a pas de dircom dans le groupe. Ou plutôt, il est lui-même, sans le revendiquer, le dircom. Dans ces conditions, pourquoi le portrait d'un <<manager d'influence>> dans le magazine des professionnels de la communication ? L'article montre qu'en fait, même avec ces positions, un patron ne peut se passer d'un minimum de communication organisée et professionnalisée.

En ce qui concerne la communication externe, il a limité le nombre de prestataires, mais a confié sa communication financière a une agence spécialisée. De plus, Cyril de Rouvre a nommé une chargée de communication qui joue <<le rôle d'interface en interne>> (78, p. 19). On retrouve ainsi l'articulation interne/externe. D'autre part, à partir de l'exemple de la Société de fabrique de sucre qui fonde sa communication avec les producteurs de betteraves sur un travail <<pédagogique>>, sous forme de réunions animées par les directeurs de SFS, le magazine infère que <<chez Financière Robur, les vrais dircoms, ce sont les patrons des différentes entités>> (78, p. 19). On ne peut donc totalement échapper au modèle.

A l'interne, selon le PDG, <<la meilleure communication [...], c'est d'y aller soi-même>> (78, p. 19). Les supports comme les lettres d'information ou les réunions, <<visant à créer un semblant de culture commune>> (78, p. 19), ont été abandonnées sans que les raisons en soient données.

La communication semble de nature purement domestique : cadeau d'anniversaire (une des cassettes produites par le groupe), contact direct entre le président et le personnel à l'arbre de Noël, ou lors des déjeuners du comité d'entreprise. Sur la couverture du magazine, la photographie de ce président communicant est accompagnée d'une citation résumant sa philosophie : <<On peut tout expliquer quand on prend le temps de serrer les mains.>> Les mêmes principes sont à l'oeuvre dans la communication de Cyril de Rouvre, maire. Cette activité civique <<lui donne une assise et une reconnaissance plus large que le seul business.>> (78, p. 19).

La présentation de ces pratiques atteste de l'importance de la communication, même faiblement professionnalisée, ou se voulant faiblement instrumentalisée. Toutefois, les grands principes de ce président ne sont pas en écart radical avec la vulgate des dircoms. C'est d'ailleurs lui, ou le directeur de site, qui assure la cohérence entre la communication interne et externe, puisqu'il intervient fortement dans les deux. Ainsi, paradoxalement, le portrait de Cyril de Rouvre participe à la construction du lieu-dit en <<nommant>> dircom des acteurs dont la communication n'est pas la seule fonction.

1.3.2. De nouveaux métiers

L'extension du champ de la communication et la présence d'un directeur favorisent l'émergence de métiers plus spécialisés. Le magazine présente régulièrement dans une rubrique <<Professionnels Profil>> des spécialistes d'une activité à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. Ils recouvrent des secteurs caractérisant plus particulièrement la compétence du dircom (mécénat, image...), mais la nouveauté réside dans la professionnalisation. Ces métiers s'appuient parfois sur des traditions, comme celles des relations publiques ou du journalisme.

On retiendra des exemples d'activités installées durablement dans l'entreprise (chargé du sponsoring, animateur d'un desk interne) ou ponctuelles (délégué olympique). On examinera aussi comment le magazine favorise la structuration de métiers hors de l'entreprise, comme les conseils en motivation, et organise la convergence de leurs activités avec celles des dircoms. Ils participent à la construction du lieu-dit sur un mode non conflictuel, à la différence des professions établies de plus longue date.

Premier exemple : le chargé du parrainage ou <<l'homme sponsoring>> du Crédit agricole, qui gère, en particulier, les championnats d'orthographe, animés par Bernard Pivot. Jean-Pierre Henaff est présenté comme un technicien, doté de compétences spécifiques, qui ne risque pas d'empiéter sur le domaine du dircom. Il marque la différence de façon légèrement critique : <<Dans la communication aujourd'hui on parle beaucoup de stratégie, mais très peu de la façon de la mettre en oeuvre. On reste trop souvent au niveau du discours. Or un objectif tient sur deux lignes. Par rapport à trois ans d'organisation, c'est bien peu.>> (73, p. 81). D'après ce spécialiste, les compétences sont, précisément, le sens de l'organisation et l'intuition : à propos des championnats d'orthographe, il estime que <<cette opération a été un succès total. Ce qui [...] amène à dire que dans ce métier, il faut entendre et voir, un tiers de seconde avant les autres.>> (73, p. 81). Ce professionnel doit aussi savoir se remettre en cause, en raison de <<l'usure>> de certaines formules de sponsoring. Enfin, toujours en lien avec les compétences de l'homme de terrain (vs stratège), il faut une excellente santé.

S'il y a spécialisation et professionnalisation, <<l'homme sponsoring>> n'a cependant pas suivi de formation particulière : il possède un DESS d'expert immobilier et foncier. Mais il insiste sur, d'une part, ses <<prédispositions naturelles à la communication>>, et, d'autre part, sur le transfert des compétences de sa profession initiale : <<Quand on est expert immobilier, on sait écrire. On a le sens de l'observation. Et de la synthèse, car il faut résumer en quatre feuillets, huit jours d'analyse et d'expertise.>> (73, p. 81). Sans rejeter

complétement les formations spécialisées, il estime que la meilleure préparation reste la formation sur le tas et notamment le travail dans une cellule de communication régionale.

On trouve ici une illustration de la logique de segmentation débouchant sur la constitution d'un métier spécifique. En outre, les caractéristiques des conditions d'accès le rapprochent du modèle du <<professionnel>> profilé par Vincent Dégot (DEGOT 1990).

Deuxième exemple : <<animateur de réseaux d'informations>> ou <<médiateur>> comme préfère dire Catherine Vincent, titulaire de ce poste chez Bull. Cette euphémisation désigne, en fait, le poste de journaliste de <<desk>>, mais à l'intérieur de l'entreprise. En effet, en matière de communication interne, l'un des credo des dircoms est l'organisation de la circulation de l'information, grâce notamment à des réseaux de correspondants collectant et validant l'information. De grandes entreprises se sont ainsi dotées d'une <<agence de presse>> interne. A la différence près qu'il ne s'agit pas d'alimenter un journal mais, d'après la responsable, de <<fluidifier la circulation de l'actualité, homogénéiser la diffusion de l'information interne et externe et surtout, aider le management à jouer son rôle de communicant.>> (77, p. 72). Cette organisation, dont le dircom de Bull avait entendu parler lors d'une édition du Top-Com, vient en remplacement d'un réseau centré sur la seule dimension commerciale.

L'agence est fondée sur un compromis avec la nature civique (information). Elle s'adresse à des abonnés, 350 <<top-managers>> qui reçoivent des informations confidentielles ou bien à diffuser par leurs soins. Elle est alimentée par les correspondants mais aussi la revue de presse, voire les rumeurs. D'après Catherine Vincent, le travail sur l'information est de nature journalistique (avec application de la règle des <<questions quintiliennes>>) : <<Nos premiers critères de sélection [...] sont ceux de l'actualité et de la qualité de l'information. Notre source est toujours citée et nous évitons les commentaires. Il faut que l'information remette en perspective la stratégie du groupe et qu'elle soit objective, factuelle. Cela exige toujours un travail de rewriting des textes qui nous sont transmis. Ce n'est pas toujours facile à faire admettre mais c'est nécessaire. Sinon, l'agence court le risque d'être rapidement transformée en une sorte de poste interne. Le desk doit être entièrement responsable de l'information qu'il émet.>> (77, p. 72). Ce métier concrétise donc un compromis puisque, sous l'égide d'un service de communication, le travail journalistique de base est intégré et que ses règles déontologiques semblent respectées.

A priori, ces métiers s'inscrivent dans la durée, comme celui de responsable de salon (78) ou de responsable de communication interne (70). D'autres, toujours au sein de l'entreprise, peuvent être davantage liés à des actions ponctuelles de communication.

C'est le cas du <<métier>> de <<délégué olympique>> (75, p. 62) exercé par Catherine Ermine chez Thomson Consumer Electronics (TCE), qui a retransmis les images des Jeux olympiques avec une technique d'avant-garde.

La fonction de délégué consiste à articuler communication externe et interne dans le cadre d'une opération de partenariat institutionnel et de promotion de matériel. La titulaire avait un rôle de représentation auprès du COJO et de relations publiques auprès des clients de TCE, mais aussi de motivation des salariés à l'interne. Par exemple, elle a organisé la sélection des skieurs pour le trophée réservé aux douze entreprises partenaires des JO; elle a recruté les 200 bénévoles que chaque partenaire devait fournir pour assurer la logistique des Jeux. De formation particulière, il n'est pas question. En revanche, l'article présente cette nomination comme une <<belle récompense pour sa fidélité. Après 18 ans de bons et loyaux services>>. Les compétences sont proches de celles de <<l'homme sponsoring>> : organisation, anticipation, enthousiasme. Elles reposent sur des qualités personnelles : <<Quand on voit l'oeil pétillant de Catherine Ermine, on ne s'étonne pas qu'elle sache motiver ses troupes.>> (75, p. 62). Globalement, l'article repose sur une description d'un profil proche de celui requis par le modèle dircom et il induit des filiations de compétences.

Le magazine met aussi en relation le modèle dircom et l'émergence, à l'extérieur de l'entreprise cette fois, de nouveaux métiers de la communication. Dans la majorité des cas, ils s'exercent dans le cadre d'agences conseil spécialisées.

Le cas des agences conseil en motivation est exemplaire de ce mouvement de professionnalisation sous l'égide de la communication telle que la concoivent les dircoms, ne posant pas de limite à l'extension du champ. Le magazine rend compte régulièrement d'actions de motivation (voyages, conventions, audit de forces de vente, dossier sur l'aventure...).

Il consacre en particulier un article à la création, par sept agences, de l'Association des conseils en motivation (78). Ce type d'activité est lié aux directions commerciales, mais la communication s'inscrit aussi dans une logique marchande et domestique (motivation de l'interne). Les dircoms sont donc potentiellement parties prenantes sur un territoire plutôt occupé par les directeurs du marketing ou les directeurs commerciaux.

Du point de vue de ces agences, il y a cependant un certain nombre d'obstacles à surmonter; en effet, l'appartenance au monde de la communication n'est pas unanimement reconnu : <<La reconnaissance du métier n'est pas encore au goût du jour. Pour preuve, le dernier prix Stratégies a classé la motivation dans la rubrique promotion des ventes.>> D'autre part, la motivation n'est pas reconnue comme une activité noble. Selon Bruno Roca, président de l'ACM, <<il existe dans la communication une mentalité dégressive des activités. Les ratés de la publicité font de la promotion des ventes. les ratés de la promo font

du marketing direct et les ratés du MD font de la motivation. C'est à nous, aujourd'hui, de faire évoluer les mentalités et de nous positionner en tant qu'interlocuteurs fiables et incontournables.>>

A l'instar d'Entreprises et médias pour les dircoms, certains cabinets vont se grouper en une association professionnelle pour définir des standards, en plaçant <<la barre très haut>> : deux années d'exercice exclusivement dans ce secteur, obligation d'avoir plusieurs clients, d'utiliser plusieurs outils pour mettre en évidence la compétence de conseil et non seulement de prestataire. L'association fait également passer un <<examen>> sous la forme de présentation de trois campagnes, évaluées sur <<six critères : le problème posé par le client, les axes de réflexion, les mécanismes proposés, la mesure des retombées et la gestion de l'opération, l'animation, les dotations ainsi que les supports de communication proposés.>> (78, p. 52). Certes, ces critères ne sont pas originaux, ils recoupent la rhétorique des directeurs de communication sur la méthodologie, notamment en matière d'évaluation.

L'affirmation du rôle de conseil, et non seulement de prestataire, permet une valorisation de la fonction et une connivence entre les deux professions. D'ailleurs, quelques mois plus tard, L'Expression d'Entreprise et cette association ont organisé un Forum Dircom-Drh sur les enjeux de la motivation pour montrer que cette activité de communication concernait l'ensemble des salariés d'une entreprise et, bien entendu, les dircoms.

1.4. Identité collective et magistère

Le magazine prend également en charge l'institution du lieu-dit par une dimension plus collective. Il fait exister les dircoms en tant que groupe par des généralisations sous forme d'enquêtes, ou de comptes rendus de manifestations dédiées explicitement au groupe. Ainsi, durant l'année 1991, L'Expression d'Entreprise a réalisé un sondage sur l'image des directeurs de communication dans l'entreprise pour le Top-Com (76); le thème avait déjà été abordé au Festival de Biarritz (74). Consacrée aussi aux seuls dircoms, une enquête sur leur recrutement (75); ces productions à fonction <<défensive>> sont étudiées plus spécialement dans la section sur la gestion de la contestation (cf. 4.).

Le magazine a, d'autre part, organisé deux Forums Dircom-Drh sur des thèmes clefs de la rhétorique argumentative du groupe : la communication internationale et l'évaluation. Il propose aussi une généralisation dans le cadre des éditoriaux, par exemple quand la rédaction estime que <<pour en finir avec le problème de l'utilité du dircom, ce dernier doit être davantage au service des opérationnels, se poser comme un manager gestionnaire>> (74, p. 5).

On retiendra, comme exemple de montage d'arguments, un Forum Dircom-Drh. En effet, il s'agit d'un événement construit à l'initiative du magazine : le média est ainsi producteur et médiateur (**1.4.1**). Ensuite, il fait coexister une logique de type monographique et un sondage

pour mettre le dircom au centre des débats (**1.4.2.**); c'est aussi l'occasion de tenter de dégager des règles techniques dans un domaine pour lequel la compétence n'est pas encore établie (**1.4.3.**). En outre, le commentaire de certains aspects de la manifestation montre aussi que le magazine entend exercer un magistère sur les compétences des dircoms (**1.4.4.**).

1.4.1. Fonctions du Forum

Le principe des Forums est de réunir au CNIT durant deux journées les acteurs du champ de la communication d'entreprise, autour d'une activité caractéristique des dircoms. Le Forum <<Visa pour l'international>>, comme les autres, se fait en <<partenariat>> avec des institutions donnant un large écho à la manifestation, en l'occurrence le Figaro et le World Trade Center-Paris La Défense. Le Forum est placé sous le signe de la construction et de la manifestation de la compétence; le bristol d'invitation en témoigne :

<<Dircom/DRH, do you speak international ?
Menez-vous une stratégie de communication hors des frontières ?
Comment faites-vous cohabiter culture de groupe et culture locale ?
Comment recrutez-vous vos cadres à l'étranger ?
Sur ces questions, le 2ème Forum Dircom/DRH se propose de faire le point. [...] Vous trouverez une occasion unique d'établir un diagnostic de vos capacités à communiquer à l'étranger.>>

En organisant cette manifestation, à l'instar des médias pour le grand public, le magazine joue aussi un rôle d'<<agenda>>, renforcé par l'aspect promotionnel : avant-papiers, invitations, encarts publicitaires, courriers personnalisés, éditoriaux (deux pour ce Forum), compte rendu, diffusion de cassettes, sans compter les articles dans les autres médias. D'autre part, le Forum cristallise une thématique présente dans les différentes livraisons de la revue : par exemple, les articles sur la communication des groupes Bull (74, p. 22) ou Alcatel (76, p. 26) sont centrés sur l'aspect international. Cette préoccupation est mise en évidence dans le portrait d'André Bénard, président d'Eurotunnel (70, p. 20).

Notons que cette thématique est également présente dans des productions émanant d'autres lieux que le groupe L'Expression d'Entreprise : la communication internationale est ainsi une des préoccupations à venir, d'après les enquêtes de l'UDA de 1988, de Progress et Jean-François Doumic en 1989. Ce sera aussi l'un des thèmes majeurs du Top-Com de 1991.

1.4.2. Le dircom, axe de la manifestation

Si tout le champ professionnel est concerné, c'est bien autour de la figure centrale du dircom que tout est questionné. Chaque partenaire prend position par rapport à lui; si le sujet est marginal par rapport au métier du dircom, c'est lui qui néanmoins définit sa compétence relative.

Les tables rondes associent des dircoms de grands groupes (Saint-Gobain, Alcatel-Alsthom, EDF, Bull, Schlumberger, Epson, IBM, L'Oréal...) à d'autres dirigeants d'entreprises (DRH d'Accor, DGA de LVMH, directeur du département formation-recrutement d'Agfa-Gevaert...), ou d'agences (Francom, Design Strategy, La Rochefoucauld Anderson & Lembke, ICM, Michel Jouhannaud Conseils...). Il s'agit donc d'un colloque commun à deux professions, mais les dircoms sont les plus nombreux à la tribune (deux DRH pour dix dircoms); nombre d'entre eux appartiennent à Entreprises et médias ou participent aux déjeuners de L'Expression d'Entreprise. Les vedettes du groupe sont donc valorisées.

L'expression des dircoms se fait aussi par des interventions venues de la salle. Parmi les participants, ils forment le groupe le plus représenté, sachant que le décompte ne fait pas le détail entre <<responsables>> ou <<chargés de...>>. A cette occasion, est donc reconnue comme dircom toute personne s'occupant exclusivement de communication, ou se déclarant telle. Toutefois, dans les comptes rendus, leurs interventions ne sont pas mentionnées. Seuls les dircoms paradigmatiques voient leurs propos partiellement transcrits.

Cependant, la constitution du lieu-dit est favorisée par la réalisation de sondages, dont les résultats sont immédiatement donnés et commentés par les animateurs ou les participants à la table ronde. Certaines questions sont posées sur la base de l'appartenance professionnelle et permettent de dégager la position des dircoms par rapport aux autres. Cette procédure accrédite l'existence d'une pensée du groupe, qui trouve place dans les colonnes du magazine.

Parallèlement, dans une perspective plus individualisée, les organisateurs distribuent la liste nominative des participants, et favorisent le contact entre dircoms par les plans de table pour les éventuels déjeuners. Le Forum développe ainsi le sentiment d'appartenance à un même monde et fait circuler le nom générique.

1.4.3. Dégager des règles ?

Le compte rendu du Forum est le moyen de dégager des constantes dans la pratique du groupe en matière de communication internationale; la lettre de présentation, évoquée

précédemment, précise d'ailleurs que le <<magazine est conçu comme un outil de travail.>> (5 juin 1991). Cet aspect est présent dans les chapeaux des différents articles censés présenter des règles.

Mais en l'occurrence, la tâche est plus difficile que ne le pensaient les organisateurs. Par exemple, sur la communication de groupe, c'est une variable qui tient lieu de constante : <<IBM, Coca-Cola, des raisons sociales qui ont su s'imposer urbi et orbi. Mais si la fantastique notoriété que confère la stratégie du nom unique paraît tentante, elle n'est pas toujours retenue. En matière d'identité, la seule loi est celle de la stratégie générale de l'entreprise.>> Même constat pour la communication institutionnelle : <<Si tout dépend de l'axe de développement de l'entreprise à l'étranger, il n'existe aucune règle en la matière.>> Le débat sur l'exportation des valeurs de l'entreprise ne permet pas de déboucher sur des conclusions opérationnelles : <<De deux choses l'une : ou elle exporte les valeurs de sa maison mère ou elle laisse les particularismes nationaux prendre le dessus. La solution reste à trouver.>> Enfin, en matière de recrutement international, <<il semblerait à première vue que, désormais, la nationalité importe peu, pourvu qu'on ait la compétence. En fait, ce n'est pas si simple.>> Au total, peu, voire pas, de règles positives.

Il n'empêche que les dircoms revendiquent la conduite des opérations. C'est ce qui ressort du sondage effectué dans la salle : la communication la plus courante (<<mix produit-institutionnel à destination des partenaires économiques>>) doit revenir au dircom du groupe (40,8%), avant le directeur général (26%), les autres choix ne sont pas mentionnés.

1.4.4. Magistère

Dans ces conditions, le magazine, qui joue un rôle d'évaluateur des compétences des participants distribue, pour une fois, des mauvais points. C'est Patrice Legendre, directeur de la revue et animateur principal du Forum, qui s'en charge.

S'adressant à tous ses lecteurs, mais principalement aux dircoms et aux DRH, il déclare, en généralisant : <<Je ne suis pas sûr que les Dircom ou les DRH obtiennent, aujourd'hui, leur visa pour l'international.>> (71, p. 7). Pourquoi ? Il reproche aux dircoms de se cantonner à ce qui fonde leur grandeur, <<la définition d'axes généraux>> - formulation affaiblie de la compétence stratégique -, et de ne pas s'impliquer dans les actions locales, au profit des agences organisées en réseaux internationaux. D'ailleurs, le compte rendu consacre à ces dernières trois courts articles, à la limite du publi-reportage (Design Strategy, MGTB Ayer, Francom et les membres d'Entente International Communication). Toujours selon Patrice Legendre, la situation est encore plus préoccupante pour les DRH, dont la faible participation aux débats est révélatrice du peu d'intérêt qu'ils manifesteraient pour la communication institutionnelle et internationale (4% des participants) ou la communication de recrutemment (15% des participants). Cet éditorial fonctionne donc comme un coup de

semonce étendu, dans un registre civique, aux entreprises : <<Il est inquiétant de voir qu'à la veille de 1993, nos entreprises sont si peu armées pour communiquer à l'étranger>>.

Toutefois, s'il y a dénonciation d'une compétence insuffisante, elle est compensée, dans un autre support, par la réaffirmation d'un grand principe fondateur de la compétence professionnelle. En effet, la ligne défendue par le magazine transparaît nettement dans le courrier d'accompagnement du compte rendu : <<Les intervenants, qu'ils soient DIRCOM ou DRH, ont tous souligné l'importance d'une cohésion entre la communication externe et interne, notamment à l'étranger. Depuis maintenant sept ans, nos abonnés savent que c'est le discours de notre magazine.>> (5 juin 1991).

Il s'agit là de stratégie. Les techniques ne sont pas négligées pour autant et tiennent même une place importante dans le magazine.

1.5. Diffusion de techniques

En effet, L'Expression d'Entreprise diffuse abondamment des techniques utilisées par le dircom lui-même, mais le plus souvent par ses collaborateurs ou des prestataires. Ce choix éditorial correspond à une conception de la stratégie conçue comme agencement de techniques. Or, d'après les enquêtes sur les responsables ou directeurs de communication, l'usage de ces dernières est traditionnel et se concentre sur un nombre limité d'entre elles. La mise en évidence de cette caractéristique peut donc altérer la grandeur du groupe, ce qui irait à l'encontre des objectifs du magazine.

Celui-ci va donc les présenter de telle sorte que le dircom n'apparaisse pas comme un simple consommateur de techniques, mais comme un professionnel susceptible d'élargir la palette des moyens disponibles en communication, en privilégiant l'innovation et certaines pratiques minoritaires. Cet aspect correspond à la créativité requise pour exercer la fonction (cf. deuxième partie, 5.1.1.).

Un éditorial de la rédaction montre bien cette dimension fondamentale de la technique : <<La communication apporte un supplément d'âme, donne une "vista" à l'entreprise. Certes, mais pour transmettre ce souffle, les communicants de tous poils doivent mener des actions, et pour ce, puiser dans une palette d'outils. C'est aussi prosaïque que vrai. Or la boîte à outils ne cesse de changer, sous l'effet conjugué des modes et des innovations.>> (69, p. 5) Ces outils sont présentés sous forme d'articles courts, (généralement une page), et de quelques dossiers plus importants. Leur usage est toujours relié à la rhétorique des dircoms (professionnalisation, articulation interne/externe, stratégie d'image...).

On examinera la logique de diversification et d'innovation (**1.5.1.**), de renouvellement des formules éprouvées, en particulier dans le cadre des outils d'information (**1.5.2.**). On verra

ensuite comment le magazine donne des moyens techniques aux dircoms pour se prémunir contre les risques inhérents à l'innovation (**1.5.3.**) et enfin comment il assure la promotion des dircoms par une large place faite aux remises de prix (**1.5.4.**).

1.5.1. Diversifier et innover

On observe que la présentation d'outils novateurs oscille entre deux pôles : celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et celui du <<gadget>>. La livraison de décembre 1990-janvier 1991 est exemplaire à cet égard.

En ce qui concerne les nouvelles technologies, leur usage peut permettre l'innovation tant à l'externe qu'à l'interne; il est surtout présenté dans les grandes entreprises, toujours en référence à des domaines précis, par exemple la communication externe dans sa composante financière.

C'est le cas d'Eurotunnel, qui a créé un service d'information par minitel au moment de l'augmentation de son capital; l'information se veut <<neutre>>, à rebours de la publicité. L'article se fait largement l'écho d'une conception de la communication légitimée sur un mode civique alors même qu'il s'agit d'augmenter le capital. Ainsi, pour son responsable, <<nous ne recherchons pas vraiment à rassurer les actionnaires. On ne peut pas leur garantir que tout va bien se dérouler. Notre rôle est donc de les avertir qu'ils prennent un risque, dans tous les sens du terme.>> (68, p. 67). Même principe de légitimation pour le responsable de la société Communication Vidéotex France : <<Notre but n'était pas de gagner de l'argent comme le font les sociétés commerciales qui utilisent le minitel pour valoriser certaines promotions. Ce serveur devrait devenir à terme pour l'actionnaire la base d'information neutre vers laquelle il peut se tourner en cas de doute ou d'interrogation. Une base vers laquelle il peut se ressourcer.>>

Toutefois, ce dispositif vient en concurrence des médias journalistiques, <<car chez Eurotunnel, on a très peur des chiffres qui peuvent être mal interprétés par les journalistes. Avec le service minitel, le risque d'erreur est minime>>. Le serveur donne aussi des informations non financières sur la société, et dispose d'une messagerie permettant de recevoir des informations spécifiques. La technologie s'inscrit donc dans un compromis entre logique civique et marchande.

Les nouvelles technologies peuvent aussi être utilisées à l'interne, en alliant information et logique domestique. Cette approche ressort de la présentation dans la même livraison, de l'opération expérimentale <<Tam-tam>>, menée à la SNCF. Il s'agit d'un serveur vocal et d'un numéro vert à disposition des agents de conduite pour augmenter la sécurité. Le management de l'information se fait sur la base du <<concept de "retour d'expérience">>

visant à mieux connaître les pratiques des agents, détenteurs d'un savoir qui ne remonte pas, en raison des difficultés avec la hiérarchie. Le peu de contact avec cette dernière s'explique par la crainte de sanctions en cas de défaillance. La mise en place du serveur vocal permet de garantir l'anonymat et d'établir un contact à tout moment. Outre la messagerie, il permet de dialoguer avec un collègue expert, de consulter un journal sur la sécurité ou des témoignages d'agents sur leur pratique.

Pour les promoteurs du dispositif, la technologie est un des moyens d'établir un <<climat de confiance>>, thème classique des conseillers en relations publiques, repris par les dircoms. D'autre part, l'outil incite ces derniers à progresser sur le terrain de la prévention. La démarche est en cohérence avec les propos de Jean-Claude Paulin du Besset, créateur du Festival international et carrefour des outils pédagogiques pour la prévention et la sécurité dans l'entreprise (FICOPPSE), pour qui la communication de prévention constitue une discipline : <<Pour l'instant, [les dircoms] s'en désintéressent, laissant aux responsables sécurité le soin de communiquer. Malheureusement, ces derniers ne sont pas forcément des professionnels de la communication, et la qualité des documents édités ou des audiovisuels s'en ressent.>> (68, p. 69)

Ces exemples articulent clairement techniques et stratégies, apanage des grands. Mais les techniques peuvent prendre un tour plus artisanal, proche du <<système D>> (68, p. 18), seyant davantage à des petits. Le magazine se garde toutefois de tout jugement dévalorisant, établissant explicitement une hiérarchie. Un bon exemple est fourni par un article sur le Salon EC, l'Entreprise Communique, qui s'adresse à tous les communicants d'entreprise, mais plus particulièrement aux opérationnels des grands services de communication ou aux responsables de PME disposant de budgets plus restreints.

Le magazine différencie ainsi cette manifestation du Top-Com : <<A EC, c'est plutôt - sans connotation péjorative aucune - le salon du bricolage. Ici, on cherche simplement des solutions concrètes, des idées pratiques pour son plan de communication>> (68, p. 18). Les prestations classiques offertes par les agences sont mentionnées rapidement, au profit des innovations.

L'article classe les outils en trois catégories originales, corrélées aux subdivisions habituelles de la communication. D'abord, les <<festifs>> (pour la communication externe, des réalisations de toute nature en chocolat, parce que <<craquante, fondante, la créativité n'a pas de limite>>; ou bien encore la <<croc'munication>> : par exemple, des mailings consommables...). Ensuite, les <<ludiques>> (en communication interne, les Top Quizz de la télévision adaptés à l'entreprise, <<pour distraire, stimuler, fédérer par le biais d'un question réponse>>; ou bien encore les corporate games (<<en apportant leur pièce au puzzle, les employés renforcent leur sentiment d'appartenance>>). Enfin, les <<visuels>> (en

communication dite événementielle, <<des buggies rouges au service de la communication mobile>> ou des combinaisons gonflables pour homme-sandwich, <<une manière originale de "faire passer l'info">>).

Le magazine légitime ainsi le recours à tous les outils, dont l'usage réfère à une même rhétorique fondée sur l'innovation, articulée aux finalités de la communication selon le modèle dircom.

Il met également en relief les capacités de renouvellement de formules éprouvées. C'est le cas de produits d'information comme la presse écrite, audiovisuelle ou encore la revue de presse.

1.5.2. Renouveler

Selon les enquêtes, le journal, interne en particulier, est un des supports les plus utilisés par les directeurs de communication. Sa réalisation peut revenir largement à un journaliste d'entreprise. En outre, de plus en plus d'agences de communication occupent, ou tentent d'occuper, ce créneau.

Le magazine consacre une page (généralement la dernière) à une rubrique <<Edition, outils, actualités des impressions>>, qui présente principalement les couvertures de nouveaux journaux internes ou externes, souvent ceux de grandes entreprises (il peut s'agir aussi de nouvelles maquettes de journaux existant). Toutes ont un aspect <<news>> montrant la possibilité de renouvellement de la formule.

La presse d'entreprise fait l'objet de quelques articles, moins nombreux que pour les autres supports. Ici aussi, il s'agit de montrer le caractère innovant dans l'usage de la technique, par exemple : professionnalisation des acteurs, ouverture à l'international, utilisation d'études et intégration du média dans le circuit commercial.

- Dans un article sur le nouveau journal interne de Casino, la ligne de travail des dircoms est présentée par le directeur de l'agence chargée de la réalisation : <<Il existe deux types de journaux d'entreprise. [...] Le journal de type bulletin paroissial, d'abord, qui est lancé bénévolement par quelques membres de l'entreprise. Peu professionnel, il est parfois accueilli avec enthousiasme à ses débuts mais finit souvent par lasser même ceux qui l'ont créé. D'un autre côté, on trouve les journaux réalisés par des agences de publicité, qui souvent sont très beaux mais pas suffisamment proches des préoccupations des salariés. Il leur manque le vécu de l'entreprise.>> (74, p. 53). Le magazine met en valeur la troisième voie, celle de la communication dite <<professionnalisée>> : comité de rédaction composé à la fois de membres de l'entreprise et de professionnels de la presse qui conseillent le rédacteur en chef, réécrivent certains articles, mènent les enquêtes. Du point de vue du concepteur, tout salarié est un correspondant en puissance. Le projet éditorial est fondé sur

le modèle <<d'un vrai news qui dévoile à chaque lecteur des facettes de l'entreprise qu'il ne connaissait pas, [...] avec un ton informatif et chaleureux qui devrait renforcer chez ses lecteurs le sentiment d'appartenance au groupe Casino.>> (74, p. 53)

- Cette logique domestique n'exclut pas l'ouverture, avec, par exemple, des informations sur la concurrence ou des articles sur des partenaires du groupe. Cet aspect est privilégié par L'Expression d'Entreprise, qui intégre aussi la dimension civique de la communication d'entreprise. Un exemple en est fourni par un article sur l'agence Stratis qui réalise un journal sur l'Europe pouvant <<être judicieusement glissé par l'entreprise dans son journal interne>> (77, p. 69), éventuellement adapté. L'agence est partie d'une étude démontrant l'ignorance de toutes les catégories de salariés en la matière, et a <<décidé de faire oeuvre d'instruction civique en [...] apportant un tas de réponses sur des questions concrètes, comme la mobilité professionnelle, les systèmes de rémunération ou des thèmes plus macro, tels les normes et l'environnement.>> (77, p. 69). L'article renseigne précisément sur les coûts pour démontrer la faisabilité de l'opération. Cette dimension internationale, qui fait aussi partie de la rhétorique du groupe des dircoms, est valorisée dans la même livraison : un article détaille la réalisation du journal de CMB Alimentaire, en français, néerlandais et espagnol, en collaboration avec une agence de <<traducteurs très pointus>> (77, p. 66).

- Pour éviter le reproche de la communication gadget, le responsable de la publication prévoit un audit. Tel est l'objet de l'article sur Entre les lignes, le journal interne de la RATP. L'audit est réalisé à l'aide de trois études : celle de l'observatoire social de la Régie, l'enquête annuelle de lectorat et une expertise par une agence extérieure (77, p. 56).

- Dans certains cas, le recours à la professionnalisation permet de mettre le produit en vente sur le marché. Le magazine rend compte d'une expérience en ce sens : dans le cadre d'une stratégie d'image, toujours fondée sur des études, le Journal des Caisses d'Epargne a changé de titre et s'adresse davantage encore aux partenaires institutionnels : Epargne et finance est désormais en vente en kiosque (71-72, p. 74).

La valorisation de toutes ces techniques accréditant une compétence de l'ensemble du champ, et des dircoms en particulier, rend insupportable à L'Expression d'entreprise le déni de la qualité. D'où un article peu amène à l'égard de l'UJJEF qui a décerné des récompenses, mais pas dans toutes les catégories de journaux, lors de son concours annuel (70, p. 68).

On retrouve une démarche similaire de professionnalisation, à propos de reportages vidéo réalisés par une agence de presse. C'est le cas d'une des sociétés du groupe Bouygues dont le dircom justifie ainsi sa démarche : <<Nous réalisons des reportages depuis deux ans, et j'ai remarqué qu'il était tout à fait intéressant de les intégrer dans des manifestations internes. Ils permettent d'informer sans ennuyer. Avoir un oeil objectif crédibilise le discours.

Cette année, je me suis dit qu'il était peut-être profitable de faire appel à des vrais professionnels du reportage et non à des producteurs traditionnels.>> (69, p. 63). Le magazine fournit un deuxième argument : le coût moindre par rapport aux prestations des producteurs de films d'entreprise.

Dernier exemple support classique renouvelé par les nouvelles technologies : une revue de presse. L'article <<Une revue de presse express>> (71-72, p. 72) décrit la méthode de travail d'une agence : <<La revue de presse quotidienne sert de véritable boussole aux services de communication. Un des pionniers de ce secteur, la société Presse +, propose des synthèses personnalisées qui arrivent sur le bureau du dircom à l'heure où certains services internes commencent seulement le dépouillement>>. Les données sont stockées et consultables sur un réseau informatisé; prochainement la revue sera transmise sur le réseau Numéris.

Cette technique au service du dircom peut conduire à une déprofessionnalisation des attachés de presse. Le magazine désamorce la critique en mettant en scène une attachée de presse du Commissariat à l'énergie atomique, qui montre la transformation positive de son travail grâce à ce service : <<Avant, nous avions recours à des étudiants qui arrivaient à 7 heures [...]. A 9h 30, les articles arrivaient non montés et non classés. Aujourd'hui, ils arrivent vers 8h 10, je les modifie un peu, j'en réalise un résumé d'une page recto verso, et nous gagnons beaucoup de temps.>>

En ce qui concerne les directeurs de la communication, ce dispositif renforce le rôle stratégique qu'ils entendent jouer, grâce à un dispositif d'alerte signalant toute information importante entre deux livraisons. Le dircom se place ainsi sur le terrain de la veille informative, à dominante souvent technique, qui tend à s'autonomiser.

1.5.3. Limiter les risques

La compétence à innover est pleinement reconnue à partir du moment où il est possible de faire la preuve du résultat positif de l'innovation. Cette préoccupation s'inscrit dans la problématique plus générale de l'évaluation. Elle constitue l'un des moyens de rendre incontestable la compétence des dircoms.

Le magazine consacre de nombreux articles ou dossiers aux techniques d'évaluation préliminaire ou finale : par exemple, <<qualimétrie>> (67), <<audit>> (73), <<baromètres>> (74) dossier <<Efficacité sur mesure>> (78). Les techniques d'évaluation sont présentées comme novatrices en tant que telles et peuvent aussi s'appliquer aux innovations elles-mêmes. C'est ce que l'on observe au sujet des productions audiovisuelles que le magazine choie d'autant plus que le Groupe en est également producteur par l'intermédiaire de la société Clapmédia.

Deux articles contribuent particulièrement à <<rassurer des commanditaires qui investissent dans la communication>> (78, p. 57), en présentant des techniques de pré- et post-test de films. Ces exemples reposent sur l'<<effet de champ>> souvent mobilisé, puisqu'ils mettent en valeur des agences ou des organismes de sondage.

Le premier cas permet de tester les scénarios à partir d'une formule associant une société de production et Ipsos, qui apporte une caution scientifique. Le dispositif repose sur le pré-test, pratique courante en publicité <<pour éviter les faux pas irrémédiables>> (69, p. 72). Sa légitimation est en effet fondée sur une dénonciation, par une des responsables de l'agence, des habitudes conduisant à l'échec : <<Le cahier des charges se limite souvent à la plaquette de l'entreprise, et trop de films institutionnels sont, soit inadaptés, soit insuffisamment diffusés, voire mis au coffre dès leur réalisation. [...] Si l'on ne veut pas déconsidérer complétement le métier, il ne faut pas proposer des conceptions sans réel fondement, même si les intervenants sont de qualité.>> (69, p. 72). L'article donne le mode d'emploi de cette formule <<rapide et peu onéreuse>> : panel de représentants de la population destinatrice et émettrice, cinq critères d'évaluation du story-board (compréhension, adéquation du message, crédibilité, adhésion, image de l'entreprise), réunion sous la houlette d'un psycho-sociologue, questionnaire auto-administré, rapport d'expertise.

Si son usage est préconisé par le magazine, ce dernier met en garde contre sa généralisation qui, précisément, peut entraver une forme d'innovation et de créativité. Dans une logique de protection d'un autre secteur du champ, il estime que cette technique, employée systématiquement, <<risque de s'avérer impuissante - sinon castratrice - face aux films d'auteurs, où prime la force des images.>>

Le deuxième exemple est celui d'une agence proposant un <<Video Scan>>, outil technologique pour tester un document audiovisuel en temps réel (78, p. 57). Le principe est simple : constitution d'un panel de spectateurs, chacun d'entre eux dispose d'un boîtier <<ergonomique>> relié à un ordinateur centralisant les réactions et les traduisant sous forme de courbes, affichées à l'écran ou sur un écran de contrôle. L'inventeur du procédé estime que l'outil permet de mesurer les temps faibles et forts, les thèmes qui accrochent, et éventuellement de concevoir des produits sur la base d'une interactivité immédiate. Le Video Scan peut donc permettre des ajustements lorsque la réalisation est bien avancée.

Cet outil peut être mis en oeuvre par l'agence, à la demande de dircoms qui (même si la majorité d'entre eux n'y sont pas favorables selon un sondage réalisé à un <<Forum Dircom DRH>>) souhaitent tester à l'interne une production destinée à l'extérieur. Ils peuvent ainsi

obtenir l'avis, voire l'aval des salariés... à défaut d'une distinction décernée par les pairs.

Le souci de l'évaluation est donc net, particulièrement en ce qui concerne l'usage de techniques innovantes. Toutefois, cette évaluation ne doit pas favoriser le conformisme.

1.5.4. Bénéficier des distinctions

Les prix décernés directement aux dircoms, ès qualité, sont encore rares. En revanche, ils existent depuis plusieurs années pour des techniques particulières comme l'audiovisuel, la presse ou le mécénat. Le magazine est donc très attentif aux distinctions remportées et participe à la mise en valeur des meilleurs.

En effet, ces manifestations valorisent les dircoms qui, d'une part, sont susceptibles de diriger ces actions et, d'autre part, siègent dans les jurys; ils sont ainsi en position de juges de l'ensemble du champ. Le magazine donne par exemple la composition des différents jurys de Biarritz dans lesquels les dircoms connus, appartenant à de grandes entreprises, sont légion : Jeanne Burton (Air inter), André de Marco (Rhône-Poulenc), Dominique Vastel (Gan), Alain Bertrand (Sollac), Claire Le Lay (Saint-Louis), Christian d'Oléon (AFB), Milvia Panviani Lacombe (SFP)...

La consécration de techniques précises par des prix permet aussi de légitimer des outils innovants ou de nouveaux territoires.

C'est le cas par exemple du théâtre d'entreprise avec l'attribution d'une distinction à la pièce <<Le dernier des communicants>>, produite par l'agence Inergie, ou avec l'attribution d'une mention spéciale au clown-analyste Alberto lors d'Euro Vidéo Com aux Sables d'Olonne (70, p. 52).

A Biarritz, existe un prix pour les multi-images et les bornes interactives. Pour la première catégorie, l'article prend soin de préciser que cet outil n'est pas seulement au service de l'esthétique mais qu'<<on [y] traite beaucoup des styles de vie, des gens, de l'environnement. En un mot, l'entreprise semble davantage regarder ce qu'il se passe autour d'elle.>> (74, p. 42); pour la seconde catégorie, le magazine estime que <<maintenant que le duel cinéma/vidéo semble s'émousser, les nouveaux supports font antichambre et attendent impatiemment de faire leurs preuves. Biarritz 91 a été l'occasion pour ces technologies d'exhiber leurs atours.>> (74, p. 40)

La conquête de nouveaux domaines par les techniques audiovisuelles est patente dans un article sur les prix décernés pour la première fois au Ficcopse, salon de la prévention. Un encadré fonctionnant comme un appel à concourir est significatif de cette tendance, par l'usage de certains thèmes (stratégie, international) : <<Le Ficcopse récompensera les meilleurs documents de prévention. La compétition est internationale. Par ailleurs, les stratégies de communication efficaces et cohérentes seront primées. Attention, le jury sera

difficile puisque les prétendants devront plancher pendant quatre heures !>> (68, p. 69). La reconnaissance du champ est soulignée puisque cette manifestation permet au dircom d'être en contact avec des <<acteurs évoluant souvent dans des galaxies très éloignées>>, comme des médecins du travail, des directeurs de la production ou de la qualité, des parlementaires européens, des fonctionnaires du Bureau international du travail.

Le succès de la première édition est cependant moyen. Dans la livraison suivante, rendant compte des journées et du palmarès, le magazine le déplore et surtout regrette le manque de participation des dircoms. C'est l'occasion d'un plaidoyer en faveur de leur implication dans la communication de prévention, par la dénonciation de l'inexpérience des spécialistes de ce domaine, souvent ingénieurs, et par la valorisation de certaines expériences menées par des communicants. Une fois de plus, la rhétorique de la grandeur est déployée : <<La communication de prévention existe [...] et elle n'est pas moins noble qu'une autre.>> (69 p. 18). L'article reprend aussi le thème de l'innovation par la technique; en effet, l'un des moyens de promouvoir ce domaine est, par exemple, l'organisation d'<<une soirée spectacle consacrée aux pièces de théâtre montées par Sollac, Saint-Gobain ou l'INRS pour sensibiliser le personnel à la prévention.>> (69, p. 18).

Enfin, promouvoir les distinctions est un moyen de légitimer tout le champ, en particulier sur un registre civique. On observe ce mouvement dans un article sur les prix de la Société d'image et de son, prix délivrés dans le cadre du salon Partenaire export, qui associe le Centre français du commerce extérieur, le Comité image France, TV 5 Europe, et L'Expression d'Entreprise. Ici, le commentaire insiste sur le rôle civique; selon le promoteur de la manifestation, <<vous pouvez vendre des Renault parce que Platini a marqué un but en équipe de France, vous pouvez vendre Rhône-Poulenc parce que Mitterrand a fait un discours important à l'ONU, etc. On se rend compte que le discours international est d'abord un discours global. C'est d'abord la France que l'on vend avant de vendre des entreprises ou des produits.>> (68, p. 21).

C'est le cas aussi pour d'autres récompenses, comme les Phénix UDA du parrainage, décernés depuis 1986; cette activité est souvent présentée comme une spécialité du dircom (69, p. 43). Comme pour chaque concours, existent des catégories. En l'occurrence, elles assurent la légitimation des actions, civique en particulier, avec les Phénix culture (Dupont organise une journée de l'écriture), les grandes causes (Pampers aide la création de crèches) et, pour la première fois, l'éducation (Renault, en association avec le CNRS, investit deux millions de francs en matériel pédagogique sur les sciences physiques et l'économie de l'automobile à destination des enseignants du secondaire). Le Phénix d'honneur est revenu au GAN pour son soutien au cinéma : restauration du patrimoine avec la Cinémathèque, aide aux premiers longs métrages, organisation de festivals, partenariat pour la fête du cinéma, parrainage de <<Cinéma, cinéma>> sur Antenne 2.

La relation de l'ensemble de ces distinctions par le magazine permet donc au dircom, via la mise en oeuvre d'une technique, d'assurer sa visibilité et sa légitimité dans tous les secteurs de la communication, dans et hors de l'entreprise. D'une façon générale, on pourrait dire que la place faite aux techniques est symbolique de l'objectif de la publication de Patrick Legendre.

D'abord, pour étendre le rayon d'action de la communication et combattre la routine, elle s'emploie à fournir un répertoire d'outils, en expansion.

Ensuite, elle met le dircom (et la marque) au coeur du processus. En effet, elle renforce les liens entre, d'une part, le dircom, qui se doit de connaître toutes les techniques et peut décider de leur application, et, d'autre part, des professionnels, en l'occurrence les metteurs en oeuvre.

Enfin, elle contribue à réduire les conflits dans le monde de la communication d'entreprise, et participe ainsi au renforcement du champ, dont tous les acteurs, y compris ceux de disciplines déjà constituées, sont situés dans la modernité, grâce à cette logique d'innovation permanente. La revue elle-même doit obéir à cette logique, ce qui a amené Patrice Legendre à ne pas nous dévoiler ses projets.

L'Expression d'Entreprise joue donc un rôle important dans l'institution du lieu-dit, certes elle n'a pas le monopole. Mais ill serait vain de faire la liste de toutes les publications concernées. Certaines sont très confidentielles, comme la luxueuse revue Faits de société : le magazine des directions de communication; d'autres traitent parfois des activités des directions de communication, comme Stratégies, mais leur perspective demeure générale et davantage tournée vers la publicité. Deux groupes sont plus actifs dans le travail de promotion des dircoms. L'un, le groupe Jean-François Doumic, a produit la première étude explicitement consacrée aux dircoms, comme on l'a vu dans la partie précédente; le second, Communication CB News, est à l'origine du Top-Com.

La médiatisation de la profession est donc, comme on l'a vu, un élément clef du processus de professionnalisation et d'institution du lieu-dit. Les dircoms regroupés au sein d'Entreprises et médias en sont des acteurs privilégiés.

2. UNE ASSOCIATION : ENTREPRISES ET MEDIAS

Le rôle d'Entreprises et médias et de ses adhérents est essentiel dans la constitution du lieu-dit, parce que cette association est omniprésente, dès qu'il est question des dircoms. On ne compte plus les interviews de ses adhérents données à la presse, professionnelle ou non,

ni leurs interventions aux manifestations de toute nature sur la communication d'entreprise. En effet, aux yeux de nombreux observateurs ou organisateurs de colloques, ils forment la quintessence de la profession.

D'autres, critiques, estiment qu'ils se prennent pour des stars, qu'ils sont autant d'arbres, certes majestueux, qui cachent la forêt des responsables de communication, travaillant en province ou dans des entreprises de taille modeste. En effet, les appréciations des professionnels de la communication d'entreprise sont souvent critiques, dès qu'ils ne sont pas membres de ce club fermé. Outre le vedettariat et les salaires <<démesurés>> souvent dénoncés, les remarques portent aussi sur la conception de la profession.

Cependant, quels que soient les jugements portés sur cette association, elle est vite devenue une référence pour la définition de la profession (par exemple dans la presse ou dans certains manuels). Elle est, d'ailleurs, la seule association à comporter la mention <<directeur de communication>> dans son intitulé, puisqu'elle apparaît dans son sous-titre : <<association des directeurs de communication>>.

On examinera successivement les conditions de sa création (**2.1.**), sa participation tant à la définition de la profession de dircom (**2.2.**) qu'à la diffusion du modèle (**2.3.**); enfin, on posera la question du caractère élitiste de l'association, souvent dénoncé par d'autres professionnels (**2.4.**).

2.1. La création

Les conditions dans lesquelles l'association a été créée sont révélatrices de la difficulté à mettre en place une communication fondée sur le compromis entre les natures civique et marchande, comme le montre leur étude détaillée.

Observons d'abord la version classiquement présentée. L'association a été créée en 1985. L'initiative en revient largement à Thierry Lefébure, juriste de formation, à l'époque directeur des relations extérieures de Roussel-Uclaf; aujourd'hui, il est conseil en communication et lobbying. C'est donc un homme de communication, mais aussi un politique. En effet, Thierry Lefébure fut conseiller d'Edouard Balladur, lorsque celui-ci était ministre des Finances dans le gouvernement de Jacques Chirac.

Autour de lui s'étaient réunis, selon l'actuel président Jean-Pierre Labro, <<quelques pionniers de la Communication d'entreprise>> (LABRO 1990), comme les directeurs de communication d'EDF, des Charbonnages de France, de la Sofinco, du CEA, du CCF de la RATP, par exemple.

Fréquemment, quand les origines de l'association sont évoquées dans des publications, les auteurs font référence à l'appartenance des fondateurs à de grandes entreprises. On signale aussi leur lien avec des organismes patronaux; Christian Le Moënne précise que plusieurs d'entre eux étaient liés au CNPF, en particulier à sa structure de communication et

à l'entourage de Michel Frois (LE MOENNE 1990). On verra néanmoins que le CNPF n'était pas franchement favorable à la forme initiale de l'association. Ce n'est pas la seule filiation; certains adhérents, ou des représentants de leurs entreprises, ont participé à des groupes de travail de l'Union des annonceurs, qui a proposé un modèle de direction en 1982.

Mais surtout, les différentes publications font, brièvement, allusion à un projet initial de coproduction télévisuelle. Or, un examen plus approfondi met en lumière le rôle déterminant de certains journalistes, et les désaccords publics à propos de conceptions divergentes de l'information et de la communication. Entreprises et médias, association qui connaît le succès que l'on sait, est, en fait, née d'une polémique et d'un échec.

2.1.1. Portes ouvertes

Contrairement à ce qui est généralement rapporté, l'initiative en revient, non à des dircoms, mais à des journalistes. En mai 1985, André Campana et Jean-Charles Eleb élaborent un projet, nommé <<Portes ouvertes>>, qui doit trouver place dans le cadre de Vendredi, un magazine d'information de FR 3, dont ils sont, respectivement, rédacteur en chef, et rédacteur en chef - adjoint. Il a comme objectif <<le développement de l'Information Economique et Sociale>>.

Par rapport aux nombreuses émissions concurrentes, tant à la télévision qu'à la radio (L'Enjeu, Actions, Rue des Entrepreneurs...), une part de son originalité réside dans le mode de financement : il proviendrait des entreprises, à hauteur de 60% (le budget de chaque émission variant de 1 à 1,5 million de francs).

Le projet

Selon la lettre de présentation, signée par André Campana, le projet Portes ouvertes est fondé sur un <<double principe>>, qui a l'ambition d'allier information et communication : d'une part, l'émission <<médiatise de façon spectaculaire les sens des activités quotidiennes de l'entreprise. En retour, celle-ci accepte que le public donne son avis et s'interroge sur son utilité et sa fonction.>> Concrètement, cela se traduit par la présence de salariés sur le plateau et par la réalisation d'un sondage.

Sachant qu'il risque de rencontrer des oppositions, le journaliste prend soin de préciser qu'il ne fera <<ni publicité - on ne s'intéresse pas au produit ou sinon incidemment - ni Communication institutionnelle - on ne s'intéresse pas à la marque (sauf incidemment dans l'intérêt du sujet). Ni Communication de service - on n'expose pas un point de vue unilatéral (prétendument attendu : celui de la Direction ou celui des Syndicats).>>

La gestion de l'émission repose sur une association à but non lucratif, type loi 1901, nommée <<Portes ouvertes>>, qui, à terme, devrait se transformer en Fondation. Elle a

comme objectif <<le développement de la Communication entre l'opinion publique et les entreprises ou institutions>>. Son objectif semble proche de celui des relations publiques.

Sur le plan organisationnel, elle est structurée en trois collèges qui ont chacun des attributions spécifiques :

Premier collège : FR 3, le Carrefour international de la communication et tous les organismes d'intérêt général ou personnalités qualifiées intéressées. Il a la mission de travailler la perception de l'entreprise par l'opinion publique.

Deuxième collège : les entreprises ou institutions privées ou publiques qui acceptent les finalités de l'association. Il précise le <<message grand public que l'entreprise veut adresser à la société>>.

Troisième collège : Des réalisateurs, journalistes et spécialistes de la communication. Il évalue <<le degré et la nature de la compréhension, de la motivation, voire de la mobilisation des responsables et des salariés de l'entreprise>>.

Ces collèges, réunis en assemblées générales, prévoient les programmes et leur financement, sur la base d'une enquête préalable, <<menée en transparence totale>>; de plus, <<les reportages sont visionnés au préalable par les intéressés et le public participant>>.

Rapidement, le projet recueille l'adhésion de directeurs de communication de grandes entreprises (Roussel-Uclaf, EDF, CCF, RATP, Charbonnage de France, UAP, PSA, Crédit lyonnais, Bull-Philips, CGE, CEA...), dont une douzaine seraient prêtes à financer des émissions dans un proche avenir, sur des thèmes précis (<<L'enjeu pharmaceutique>>, <<Où va votre argent ? A quoi servent les banquiers ?>>, <<Si le métro s'arrêtait !>>).

Manifestent aussi leur intérêt des experts de la communication comme Alain Lancelot (IEP), Roland Cayrol ou Bernard Cathelat. Du côté des sociétés de production, on trouve, par exemple, Co and Co.

D'autre part, le projet avait reçu l'aval du président de FR 3, André Holleaux. La Haute Autorité de l'Audiovisuel suivait ceci de près pour veiller à éviter toute publicité déguisée.

La lecture des premières coupures de presse sur le projet (dans des journaux nationaux et régionaux), témoigne d'un accueil vigilant certes, mais empreint de curiosité. Les articles soulignent qu'il s'agit d'une première à la télévision française. Mais, rapidement, on passe à l'expression de réserves, puis à la polémique.

Contestation

Serge Moati, directeur général de FR 3, n'était pas favorable au projet. Pour lui, <<il est indispensable de s'entourer du maximum de garanties possibles. L'information doit être sanctuarisée : comment marier liberté du journaliste et sponsorisation ? Ne dit-on pas "qui

paie commande" ?>> (KIEFFER 1985). Le ministre de l'information, Georges Fillioud, était également plutôt hostile au système du partenariat.

Dès l'été, les syndicats de journalistes de FR 3 manifestent leur opposition résolue, en raison du manquement à la déontologie de l'information. En témoigne ce communiqué de l'intersyndicale (SNJ, CFDT, CGT), pour laquelle il s'agit <<purement et simplement d'une nouvelle forme de publi-information contraire à la charte des journalistes, à la convention collective et, plus simplement, aux pratiques professionnelles des journalistes. Ce projet est, en outre, complétement incompatible avec les missions de service public d'une chaîne de télévision nationale. Les organisations syndicales mettront tout en oeuvre pour faire obstacle à la production et à la diffusion sur l'antenne de FR 3 de cette émission de publicité, même plus clandestine.>>

D'autre part, sur un plan technique, la Régie française d'espace, dépendant de la Régie française de publicité, qui propose les créneaux horaires aux entreprises, ne sait comment intégrer ce projet atypique.

Les articles critiques se multiplient. Par exemple, <<Portes ouvertes>> fait l'objet de quelques papiers, nécessairement féroces, du Canard enchaîné, dont l'un met en cause Thierry Lefébure, parce que le siège provisoire de l'association est à son domicile. Mais l'opposition ne vient pas seulement du monde des médias.

Selon Anita Rind, journaliste du Monde, le CNPF était réticent devant ce projet qui laisse une certaine initiative aux journalistes et n'assure pas systématiquement un droit de parole à la direction. Devant la levée de boucliers, certaines entreprises, intéressées au départ, font preuve, selon les promoteurs, de <<frilosité>>.

De son côté, Thierry Lefébure explique que <<l'information aujourd'hui faite par les entreprises se limite à l'autosatisfaction [...] ce qui la rend inefficace>>. (RIND 1985). Il ajoute qu'il existe, de toute façon, des relations d'argent entre les entreprises et l'information économique. Autant mettre les cartes sur la table.

Finalement, pour éviter l'accusation de collusion entre une émission et l'association chargée de faire transiter les fonds nécessaires à la réalisation des premiers numéros, les promoteurs ne créeront pas Portes ouvertes.

Le 17 juillet 1985, ce sont les statuts d'Entreprise et médias qui sont déposés à la préfecture de police. On constate une réorientation, par rapport à la première mouture. Son objet est le <<développement de la communication externe et interne des entreprises et des institutions publiques ou privées sur un plan national, régional et local>>. (Journal officiel de la République française 7 août 1985). Il n'est plus question de trois collèges; le poids des journalistes est plus faible, même si Jean-Charles Eleb est secrétaire.

L'association se recentre donc sur la communication d'entreprise. Elle va s'employer à retrouver une légitimité dans le champ. D'autant que le projet Portes ouvertes rompait avec

les modèles des professions de relations publiques qui veillent à la séparation entre leurs activités, celles des journalistes et des publicitaires.

D'ailleurs, l'Union des annonceurs était intéressée par l'association et souhaitait en faire partie, voire fournir une aide logistique. Offre qui fut déclinée. Rappelons que l'UDA avait jeté les bases d'une formalisation de la profession de directeur de communication, dans un document de travail sur l'image de l'entreprise (UDA 1982). Or, aucune association de professionnels de la communication ne prenait en charge ce modèle. Sans être inféodée à l'UDA, Entreprises et médias va néanmoins doter ceux qui se reconnaissent dans cette ligne d'un organe de représentation.

En effet, face aux différentes composantes professionnelles de la communication, sous l'impulsion de certains adhérents actifs, Entreprise et médias va promouvoir un modèle <<tirant par le haut>>.

En outre, Thierry Lefébure nous a signalé qu'il avait aussi le souci de créer un espace de dialogue pour des responsables de communication, qui n'entretenaient pas nécessairement de bons rapports entre eux (certains occupant le poste précédemment occupé par d'autres).

Le 12 mai 1989, par déclaration à la préfecture de police, l'association <<officialise>> son intérêt pour une profession et complète son titre en y ajoutant : <<Association des directeurs de communication>>.

2.1.2. Association des directeurs de communication

La dimension <<professionniste>> est patente dans une interview de Thierry Lefébure qui, avec du recul, en 1989, estime que <<d'ores et déjà une vraie génération de directeurs de la communication s'apprête à succéder aux pionniers d'Entreprises et médias. Il importait de créer une véritable filière, autonome et reconnue dans l'entreprise. Il serait prématuré de dire que c'est chose faite. Il y a encore beaucoup d'obstacles à aplanir mais la profession existe en tant que telle>>. Il ajoute que <<trop de postes de communication sont encore pourvus par les chasseurs de têtes un peu au hasard des disponibilités, par des journalistes ou des publicitaires en mal de reconversion, et ce, faute de candidatures spécialisées sérieuses. Telle est assurément la question à laquelle doivent s'efforcer de répondre les directions de la communication. C'est la condition de leur crédibilité à terme dans l'entreprise.>> (PROGRESS 1989, p. 70).

Jean-Pierre Labro, le successeur de Thierry Lefébure, développe sensiblement le même thème, en légitimant, au passage, l'hétérogénéité des origines : la fonction communication est née dans les années soixante-dix, <<temps des pionniers. Les collaborateurs venaient de tous les horizons, de toutes les formations, y compris celle, noble, d'autodidacte, et de toutes les expériences professionnelles.>> (LABRO 5 fév. 1991, p. 2). L'épisode Portes ouvertes est définitivement laissé de côté.

2.2. Les conditions d'admission définissent la profession

De prime abord, si l'on reprend son intitulé, l'association est centrée sur les relations avec les grands moyens de diffusion, dont, nécessairement, la presse. De plus, en s'intitulant association des, (et non de) directeurs de communication, elle donne l'impression qu'elle les regroupe tous.

En réalité, si les médias sont bien un axe fort de l'activité, il n'est pas exclusif; il y a aussi la communication interne; en ce qui concerne les adhérents, si tous ceux qui portent le titre de dircom ne s'y retrouvent pas, il semble bien que les conditions d'adhésion soient devenues en quelque sorte la définition de la profession, autrement dit, les adhérents sont des dircoms plus dircoms que les autres. Un exemple en est fourni par un article de Communication CB News sur l'identité du dircom. La journaliste fait au départ le constat du flou de la définition : <<Premier avatar de la fonction : son titulaire le dircom, n'a pas de définition légale. Si le péquin moyen est capable de dire à quoi sert un directeur financier ou un directeur du marketing, le rôle du directeur de la communication n'est pas encore totalement établi.>> (VIDAL 9 sept.1991 a, p. 43). La définition proposée par la journaliste est alors celle d'Entreprises et médias.

2.2.1. Les critères

Entreprises et médias regroupe, par cooptation, (la candidature doit être présentée par au moins deux administrateurs) des directeurs de communication d'entreprise, ou ceux qui assurent cette responsabilité, sur la base de critères stricts.

Néanmoins, comme dans certaines enquêtes, on observe la transformation du titre de <<responsable>> en celui de <<directeur>> (la notice de présentation de décembre 1989, reprenant les statuts, précise que l'association est <<réservée aux responsables de communication d'entreprises et d'institutions à l'exclusion des entreprises prestataires de services en communication>>). Plusieurs promoteurs s'accordent à dire que la définition conduit à une fermeture de la profession (PROGRESS 1989). A certains égards, si ces critères sont généralisés, cela est vrai; encore ne faut-il pas confondre adhésion à une association et définition d'une profession.

Ces critères favorisent le compromis entre des activités séparées. En effet, par ses statuts, l'association impose trois obligations :

<<1. Etre rattaché à la Présidence ou à la Direction Générale.

2. Avoir une expérience de cinq ans au moins dans le domaine de la communication.

3. Exercer, outre la responsabilité des relations avec la presse, quatre des responsabilités suivantes :

- communication institutionnelle (incluant la publicité)
- communication financière (incluant la publicité)
- communication interne
- relations avec les partenaires, les corps constitués,
  les organisations socio-professionnelles
- éditions/publications
- productions audiovisuelles
- mécénat, sponsoring
- organisation des expositions et salons
- études et sondages.>> (E & M mars 1991)

Si l'on reprend ces critères pour évaluer leur degré d'originalité par rapport à ceux posés par les autres associations du secteur comme l'AFREP ou l'UNAPC, on verra qu'il y a un noyau commun avec les relations publiques, lato sensu, accompagné d'une radicalisation de certaines dispositions. En effet :

1. Le rattachement aux instances dirigeantes de l'entreprise est un constante, perceptible dès le premier code déontologique de l'AFREP de 1955. Toutefois, l'adhésion n'était pas subordonnée à son caractère effectif. Ici, on constate une radicalisation, entrant dans une logique de grandissement.

2. Comme pour l'ensemble des associations professionnelles du secteur, une certaine ancienneté est requise. Il est vrai que ce type d'exigence est d'autant plus nécessaire qu'il n'existe pas de titre délivré par une instance étatique, certifiant la capacité à exercer. L'expérience fait foi. Les membres de l'association ayant bien conscience de cet enjeu, investissent d'ailleurs, dans les relations avec l'enseignement supérieur, comme l'attestent, par exemple, la participation de Jean-Pierre Labro à un groupe de travail préalable à la mise en place des IUP. Entreprises et médias insiste aussi sur ses interventions dans les grandes écoles comme Polytechnique, Sciences-Po ou bien encore au Celsa (E & M juin 1992).

3. Le dernier critère est le plus déterminant. Il repose sur un mécanisme d'extension du poste, sur une base quantitative. Ce faisant, il stimule la conciliation entre différents domaines de la communication, sur le plan qualitatif, par l'obligation d'avoir une activité et de choisir entre quatre options.

L'obligation consiste à assurer la responsabilité des relations avec la presse : elle renvoie à l'intitulé même de l'association, mais aussi à des professions antérieurement constituées, comme celles d'attaché de presse, ou de conseiller en relations publiques, ce qui minore l'innovation et avive les mécanismes de concurrence.

Cependant, le jeu des quatre options permet de dépasser les modèles antérieurs, en les intégrant à un ensemble plus vaste, ce qui peut impliquer le renoncement à certains principes déontologiques fondant ces professions. Les options sont organisées suivant un découpage des activités de communication aujourd'hui communément admis.

Peuvent donner leur accord à ce modèle, des professionnels des relations publiques, des journalistes d'entreprise, des spécialistes d'un type de communication, avec les limites signalées précédemment. Les critères gèrent donc la diversité des profils de poste. Dans un document ultérieur, l'association propose une formulation plus synthétique de la définition de la profession, qui accentue cette tendance à favoriser l'intégration de profils hétérogènes en demandant la <<responsabilité de l'image et de la politique de communication de l'entreprise>>, ainsi que l'<<élaboration et mise en oeuvre de la communication de l'entreprise auprès de ses différents publics.>> (E & M juin 1992).

En fait, la nouveauté, par rapport aux modèles d'associations de relations publiques, réside essentiellement dans la place accordée à la publicité.

2.2.2. Rapport à la publicité

La publicité <<produit>> ne fait pas l'objet d'une rubrique, en tant que telle, dans les conditions d'admission. L'échec de Portes ouvertes a montré que le reproche de publicité déguisée, longtemps accolé aux relations publiques, avait encore cours. Avec prudence, il est simplement précisé que deux spécialités incluent forcément de la publicité : la communication institutionnelle et la communication financière.

Pour l'association, la mise en oeuvre de ces activités ne peut plus passer par la seule logique de l'information, laissée à la bonne volonté, ou à l'appréciation du journaliste, elle passe par l'achat d'espace. Cette disposition était déjà prévue dans les standards des professions de relations publiques, en particulier dans les codes. Le rapport à la publicité se retrouve également posé pour d'autres activités, sans que cela soit explicite : édition/publication, productions audiovisuelles, mécénat, sponsoring, organisation des expositions et salons.

L'axe publicitaire, dans sa composante <<produit>>, est cependant présent dans les déclarations de membres influents de l'association. Par exemple André Azoulay, directeur de la communication de Paribas et adhérent de l'association, déclarait, en 1989, que la fonction

communication aurait de l'avenir, <<à condition qu'au sein des entreprises les directeurs de la communication continuent de privilégier la pédagogie, le long terme et une appréhension globale des problèmes posés, qu'il s'agisse de l'interne ou de l'externe, que l'on parle de relations presse ou de publicité.>> (PROGRESS 1989, p. 55).

L'intégration de la publicité, comprise comme une composante de la communication au sens large, se retrouve encore dans une déclaration du président de l'association décrivant une structure de communication. En effet, pour Jean-Pierre Labro, les directions de la communication peuvent regrouper trois types de département :

<<- Pour la communication stricto sensu des départements de presse, de communication interne...

- dans le domaine de la promotion (image ou produit) des départements de publicité institutionnelle, de publicité commerciale, de mécénat et parrainage sportif,

- dans le domaine des techniques, des départements opérations (foires et salons), d'édition, d'audiovisuel etc...>> (LABRO 5 fév. 1991, p. 4)

Il n'y a donc pas d'ambiguïté, la publicité commerciale peut dépendre du directeur de la communication. Elle apparaît d'ailleurs, comme telle, dans l'article de Françoise Vidal, journaliste à Communication CB News, présentant la définition de la profession de dircom selon Entreprises et médias (VIDAL 9 sept.1991).

Le modèle est ainsi en cohérence avec les positions de l'UDA; son Directeur général, Alain Grangé Cabane, définit les annonceurs comme <<les entreprises qui recourent à la communication pour promouvoir leur image ou les biens et services qu'elles proposent aux consommateurs. A ce titre, elle [l'UDA] défend la liberté de communication sous toutes ses formes (publicité, promotion, parrainage, relations publiques, marketing direct, foires et salons, édition, événementiel...) et professe l'éthique de responsabilité.>> (Les ECHOS sept. 1991, p. 24)

Plus récemment, dans la brochure Directeur de la communication : un métier, une déontologie, Entreprises et médias indique clairement que ce métier a intégré tous les modes de communication : <<Communication interne et externe, publicité, relations publiques, relations avec la presse, etc...>> (E & M juin 1992, p. 5). Il s'agit là d'une reconnaissance de la fin d'un clivage, qui a longtemps fonctionné comme un <<tabou>>.

2.2.3. Généralisation des compatibilités

La spécificité du modèle proposé par Entreprises et médias se précise donc plus clairement. Dans un document de présentation de l'association (E & M 1989), à la différence d'autres textes visant à définir une profession du secteur de la communication, tous les moyens cités ci-dessus ne sont pas mis explicitement en relation avec un principe général ou

une finalité. Jean-Pierre Labro définit ainsi le métier de directeur de la communication : <<Proposer au Président une politique qui traduise fidèlement la stratégie industrielle, financière, commerciale et sociale de son entreprise.>> (LABRO 5 fév. 1991, p. 3).

Autre différence notable, les textes fondateurs des autres associations fonctionnaient sur des principes d'incompatibilité avec certaines activités, voire certaines professions; incompatibilité s'étendant parfois aux collaborateurs. Ici, la logique dominante serait plutôt l'inclusion sans limite.

On peut donc avancer que le paradigme des relations publiques, en particulier légitimé par celui de l'information, reposait sur le mode de l'incompatibilité, et que celui de la communication, représenté par Entreprises et médias, repose sur celui de la compatibilité. Ce régime a évidemment des répercussions sur les conditions d'accès à la profession et sur son exercice, comme on l'a vu dans la deuxième partie.

L'extension de la responsabilité recoupe, pour partie, celle énoncée par l'AFREP dans son code de 1984. Mais pour réellement diriger le champ, Entreprises et médias fait sauter le verrou déontologique maintenant des cloisonnements. Le choix, dans les domaines de responsabilité, permet d'inclure des profils différents et de respecter la spécificité des entreprises. Simultanément, le modèle fixe une barre haute qui permet de constituer et de gérer une activité floue, puisque, d'après André Azoulay, adhérent de l'association, <<s'il le veut, le directeur de la communication peut à l'infini enrichir et développer sa fonction.>> (PROGRESS 1989, p. 56).

Néanmoins, l'association diffuse un modèle de compétences.

2.3. Définition des objectifs et diffusion du modèle

La fiche de présentation de l'association (E & M 1989) expose deux objectifs, montrant qu'elle se veut au service, d'une part de la <<profession>> (le terme est utilisé), d'autre part de la communication des entreprises :

<<- Au service de la profession - en liaison avec les chefs d'entreprises, les cabinets de recrutement, l'enseignement supérieur et les organismes de formation permanente spécialisés - E & M est un lieu de réflexion et de propositions sur les structures et les fonctions des directions de la communication, sur la profession de directeur de la communication et sur sa déontologie : champ d'action, statut hiérarchique, origine et formation, rémunération, carrière.

- Au service de la communication des entreprises _ L'ambition d'E & M est de développer tous les moyens d'information - en particulier dans le domaine audiovisuel - capables de mettre en valeur et d'illustrer à destination du grand public, l'ENTREPRISE. Et au-delà d'une

réflexion commune sur le rôle et la place de l'ENTREPRISE dans les médias, de mettre en oeuvre les règles qui permettront aux entreprises de s'ouvrir à leur environnement dans des conditions claires et précises et conduiront réciproquement les médias à mieux appréhender les réalités du monde économique et industriel.>> (E & M déc. 1989).

La présentation de l'association par Jean-Pierre Labro dans les premiers actes du Top-Com (1989), reprend ces objectifs dans leurs grandes lignes. Toutefois, il infléchit le deuxième volet, relatif aux <<moyens d'information>>, dans le sens de la prise en compte de la communication globale : <<Son ambition est la promotion de tous les moyens de communication, tant internes qu'externes, capables de valoriser les entreprises et les faire mieux comprendre de l'ensemble de leurs publics mais aussi de leurs acteurs eux-mêmes.>> (LABRO 1990) Il précise aussi que l'association <<souhaite [...] accompagner l'évolution socio-économique qui conduit progressivement à intégrer les paramètres de la communication en amont des choix stratégiques du management.>> (LABRO 1990) Concrètement, l'association, qui dispose d'une déléguée générale permanente, s'est donné quatre axes de travail : les échanges professionnels, la déontologie, les projets, le décloisonnement.

1. Echanges professionnels : <<E & M est un lieu de rencontre entre professionnels de la communication intégrés à l'entreprise, notamment pour s'informer des expériences de leurs entreprises et examiner des propositions d'intérêt général.>> (E & M déc. 1989). L'association a créé le Top-Com, en 1988, avec Hervé Deville, Jacques Monnier, PDG du Groupe Usine nouvelle et Christian Blachas, directeur de Communication CB News. Jean-Pierre Labro présente ce salon des directeurs de communication comme une manifestation sans équivalent : il <<est le haut-lieu des échanges entre les métiers de la communication, de la présentation des nouveautés en matière technologique et de la réflexion autour de débats et d'ateliers.>> (LABRO 1990) Le rôle d'Entreprises et médias sera analysé dans la section consacrée aux salons (cf. 3.).

En outre, on a vu que l'association est partenaire de L'Expression d'Entreprise en de nombreuses occasions, particulièrement pour l'organisation des <<Forums Dircom>>, qui contribuent à la formation des directeurs de communication et à la diffusion du modèle. Ce sont encore des adhérents de l'association que l'on retrouve dans la cassette Best of Dircom, produite par le magazine (cf. 6.3.).

Pour ses adhérents, l'association organise un séminaire annuel et s'est dotée de groupes de travail sur des aspects clefs du modèle, comme les outils de mesure, la formation, la communication interne ou financière.

Elle accentue aussi la dimension internationale (les statuts ont été modifiés en ce sens, en 1987), en cherchant à créer un réseau européen d'organismes équivalents; cette orientation se traduit par des rencontres (au Top-Com) ou des voyages d'études.

2. Déontologie : <<E & M veut élaborer une charte de principes pour clarifier et définir les règles de collaboration entre l'entreprise et le monde des médias, en particulier dans le domaine de la production et de la diffusion télévisuelles.>> (E & M déc. 1989) Cette préoccupation découle de l'expérience de Portes ouvertes (cf. 2.2.1.). Mais c'est dans une perspective différente que l'association a publié, en juin 1992, un document, assimilable à une charte, qui sera analysé dans la section consacrée à la déontologie (cf. 6.3.).

3. Projets : <<E & M est une force de proposition et de réalisation permettant, dans la transparence et l'efficacité, une coopération dans les domaines de l'audiovisuel, du mécénat, du sponsoring ou de l'édition.>> (E & M déc. 1989). Pour l'instant, Entreprises et médias n'a pas produit d'émissions télévisuelles, mais s'est surtout engagée dans l'édition en publiant les actes du Top-Com, et en soutenant l'étude d'Elisabeth Azoulay Directeurs de la communication : l'heure du bilan et des projets (PROGRESS 1989). Elle souhaite faire paraître, prochainement, une lettre d'information trimestrielle.

4. Décloisonnement : <<Association de directeurs de la communication, Entreprises et médias a conscience de la nécessité de réduire les cloisonnements entre les diverses professions qui contribuent à la communication des entreprises.>> (E & M déc. 1989) L'association a créé un <<Club Entreprises et Médias>> pour permettre des échanges entre les différentes professions du secteur et favoriser ainsi le décloisonnement. Peuvent notamment y adhérer les dircoms qui, ayant changé de fonction, ne répondent plus aux conditions d'admission.

D'autre part, l'association a servi de modèle à Communication publique, présidée par le conseiller d'Etat Pierre Zémor, qui regroupe un certain nombre de directeurs de communication du secteur public et contribue à l'extension du titre.

D'une façon générale, toutes ces actions renforcent donc le lieu-dit <<dircom>>.

2.4. Une association élitiste ?

Paradoxalement, le caractère fermé, <<élitiste>>, de l'association, souvent relevé, si ce n'est critiqué, assure une plus forte visibilité des directeurs de communication. Outre le profil de poste exigé, le caractère élitiste de l'association provient d'autres facteurs.

D'une part, elle comporte peu d'adhérents; le caractère sélectif du recrutement est renforcé par le système de la cooptation et du parrainage. En juin 1992, l'association compte 75 adhérents. On est loin des milliers d'adhérents revendiqués par les associations de relations publiques. Notons que la cotisation est de l'ordre de 20 000 F.

D'autre part, les adhérents appartiennent tous à de grandes entreprises françaises et internationales. Cela facilite leur action de promotion de la profession, y compris dans les médias. La composition du bureau (mars 1991) est exemplaire à cet égard :

- Président : Jean-Pierre Labro, Directeur de la communication et des relations publiques d'Elf-Aquitaine.
- Vice-présidents : Véronique Guillot-Pelpel, Directeur de la communication de Paribas, André de Marco, Directeur de la communication de Rhône-Poulenc, Dominique Vastel, Directeur de la communication du Gan.
- Administrateurs : Patrick Boccard, Directeur de la communication d'American Express France, Nicolas Chaine, Directeur de la communication de l'UAP, Thierry Funk-Brentano, Chargé de la communication et des relations humaines du groupe Matra, Jean-Claude Hallé, Directeur de la communication et de la publicité de la BNP, Didier Lecat, Directeur chargé de la communication à la Prévention routière, Chantal Nedjib, Directeur de la communication du CCF, Xavier Picard, Directeur des relations extérieures d'Arianespace, Françoise Sampermans, Directeur de la communication d'Alcatel Alsthom.

En outre, certains des adhérents comptent parmi les rares <<théoriciens>> du groupe, dont les productions sont sollicitées et éditées. En voici quelques exemples :

- Jean-Claude Hallé : coauteur de La communication de crise (TIXIER 1991). Diplômé de l'IEP et du CFJ. Vingt ans de journalisme (L'Express, Paris-Match, Journal du dimanche, Géo. Auteur de huit livres (documents, biographie, roman, histoire).
- Jean-Bernard Pinatel : coauteur de La communication de crise (TIXIER 1991) et des Ombres japonaises (1992). Directeur de la communication du groupe Bull, général, ancien directeur du SIRPA. Titulaire d'un doctorat en sciences politiques et d'une maîtrise de physique. Il a également publié La guerre civile mondiale (1976) et L'économie des forces (1977).
- Dominique Vastel : auteur d'articles, notamment dans Médiaspouvoirs. Titulaire d'un DEA de physique.

Enfin, les adhérents contrôlent et, tendanciellement, ferment le marché des directeurs de communication des grandes entreprises. En effet, un certain nombre d'entre elles recrutent

leurs dircoms au sein de l'association. Elisabeth Ardaillon, par exemple, est passée de Saint-Gobain à Hachette, Patrick Boccard est passé de l'AFB à American Express.

Toutefois, s'ils constituent le <<gratin>>, pour reprendre une expression souvent employée, des <<communicateurs>> d'entreprise, et contribuent à grandir la fonction communication, il reste à déterminer si ce noyau de dircoms constitue effectivement une élite. Cette perspective suppose que ces professionnels soient des dirigeants, en position de décideurs dans les comités exécutifs. Pour l'instant, cette fonction semble leur échapper. En effet, la participation à la décision est un point saillant d'une récente présentation des objectifs de l'association, puisque Entreprises et médias ambitionne de <<faire reconnaître l'importance stratégique de la fonction communication dans les entreprises et les institutions, en particulier en l'intégrant à la prise de décision.>> (E & M juin 1992, p. 11; c'est nous qui soulignons)

Avec ou sans pouvoir de décision, les directeurs de communication regroupés par Entreprises et médias, incarnent donc le modèle paradigmatique du grand dircom. Cette situation provient d'un travail de manifestation de la compétence. A partir d'une opération de communication avec les médias, opération qui n'a pas abouti, l'association a donc retourné la situation au profit de tout le champ et a réussi à représenter une <<nouvelle>> profession, comme on va le voir à propos du Top-Com.

3. LE TOP-COM ET LES SALONS PROFESSIONNELS

Un salon, un festival, un congrès, autant d'occasions de rassembler un nombre important de professionnels en un même lieu et de donner corps au groupe. Il se donne en spectacle à lui-même, mais aussi à tous les acteurs du champ et même au-delà.

Depuis 1988, date de sa création, le Top-Com de Deauville est reconnu comme le grand salon des directeurs de communication. C'est aussi le plus connu dans le milieu de la communication d'entreprise. Cette situation n'est pas le fruit du hasard : des experts de la communication organisent leur propre communication. Par exemple, au Top-Com, la médiatisation se fait déjà sur place : un studio de télévision interne a été installé, avec des relais sur tous les lieux, y compris les hôtels du Groupe Lucien Barrière qui accueillent nombre de congressistes.

Les dircoms et leurs promoteurs savent aussi qu'il faut créer un événement, car toute manifestation institutionnalisée, si elle assure une certaine visibilité et une stabilisation du groupe, comporte aussi le risque d'installation dans la routine. Pèse alors une contrainte d'innovation pour garantir le succès auprès du public et obtenir la couverture médiatique la

plus large. L'enjeu est d'autant plus fort pour une profession dont la légitimité n'est pas complétement acquise; d'où, par exemple, le choix de thèmes qui peuvent grandir le groupe, comme l'Europe par exemple.

Mais la médiatisation n'est qu'un des éléments d'une fonction plus complexe. Après avoir présenté la création du Top-Com (**3.1.**), pour analyser le rôle d'un salon dans l'institution du <<lieu-dit dircom>>, on retiendra l'exemple de l'édition 1991, en tant que lieu :

- d'affirmation de la grandeur du groupe, par les conditions d'organisation (**3.2.**),
- de manifestation de sa compétence, par les médias, mais dans une relation de connivence (**3.3.**),
- de construction des compétences, par la liaison avec des séquences de formation, y compris à vocation commerciale (**3.4.**),
- de diffusion du modèle et d'extension du territoire de communication susceptible d'être dirigé par les dircoms (**3.5.**).

En outre, le succès rapide du Top-Com est tel, qu'il provoque une concurrence, et amène les organisateurs d'autres manifestations à réorienter celles-ci (**3.6.**). Ceci renforce la position dominante des dircoms dans le champ; mais cette position est aussi renforcée, paradoxalement, par les dénonciations dont certains salons font l'objet (**3.7.**).

3.1. Naissance du salon

On peut retracer à grands traits les conditions de création de cette manifestation, dont la première a eu lieu en 1988. L'initiative en revient à Hervé Deville, un ancien dircom (qui a déjà à son actif Top-Résa, le salon des professionnels de la communication), à Entreprises et médias, et enfin à Christian Blachas, directeur de Communication CB News. Ils ont comme objectif de promouvoir la communication en général et ses directeurs en particulier.

Pour Hervé Deville, l'avenir du dircom est tracé. Il déclare au Figaro, en juillet 1988, que <<dans les dix ans, le directeur de la communication deviendra le numéro deux de l'entreprise>> (HIREL 1988). Le Top-Com est un des moyens pour y parvenir. Il servirait notamment à mieux définir la profession et à développer ses compétences. Hervé Deville précise que, <<au regard d'une profession qui n'en est qu'au démarrage, Top-Com doit pouvoir apporter des éléments de réponses aux questions le plus souvent posées... Comment donner une identité propre à un service communication ? Comment obtenir suffisamment d'information sur l'évolution des techniques proposées par les diverses agences ?>> (DEVILLE 1988)

Pour Entreprises et médias, nous l'avons vu, il s'agit évidemment de promouvoir la profession de directeur de communication et de la placer au centre du champ de la

communication. L'association constitue le pivot professionnel du Top-Com, dont le sous-titre est éloquent <<salon des directeurs de communication>>.

Entreprises et médias est l'unique association, réservée aux directeurs de communication, qui a défini des standards de la profession. En ouvrant la manifestation au plus grand nombre, elle favorise la diffusion du modèle et son appropriation, ou, à défaut, celle de l'appellation <<dircom>>, par les plus petits professionnels (il en coûte 1000 F de droits d'entrée, pour les visiteurs <<qualifiés>>, en l'occurrence, les dircoms, responsables...). On se souviendra que c'est à l'occasion de la première édition du Top-Com que l'Union des annonceurs a présenté son étude sur les responsables de communication, perçue rapidement comme une étude sur les directeurs de communication. Mais la promotion du dircom est accompagnée de celle d'autres acteurs de la communication.

En effet, pour Christian Blachas, dont le journal est plutôt orienté vers la publicité, il s'agit de promouvoir l'ensemble du champ de la communication : groupes et agences publicitaires s'intéressent de plus en plus à une communication qui ne se réduit pas à la promotion des seuls produits.

Ainsi, Christian Blachas légitime la place de Communication CB News à Deauville, en estimant que son <<journal doit être présent dans un certain nombre de manifestations où, en particulier, la communication interne est un thème majeur. Dans le cadre de Top-com, nous dépassons une couverture rédactionnelle et une présence institutionnelle, en étant partenaire à 20% de l'organisation.>> (BLACHAS 1988). En outre, il entend encourager le développement, dans l'entreprise, d'une fonction de communication aux attributions plus étendues que celles du marketing, dont l'apport à la résolution des problèmes stratégiques semble insuffisant.

On remarque que le directeur de L'Expression d'Entreprise n'est donc pas fondateur, alors qu'il a déposé la marque Dircom, abondamment utilisée lors de cette manifestation. Patrice Legendre exprime une certaine réserve devant le Top-Com. Dans un éditorial qui lui est consacré, il lance un avertissement : <<Attention, il ne faudrait pas que le vernis craque. La communication d'entreprise, ce n'est pas que la pub, le marketing ou le sponsoring, comme certains confrères le pensent. [...] Le vent de la pub a commencé à souffler sur le Top-Com. Gageons que les organisateurs sauront éviter ce piège et donnons-nous rendez-vous au prochain Top-Com.>> (LEGENDRE 1988).

Effectivement, le journal s'investira davantage dans le salon de l'année suivante.

3.2. Grandeur et conditions d'organisation

L'ouverture du salon à tous les partenaires du champ de la communication ne doit cependant pas entraîner une perte du prestige de la profession de dircom. Donc, l'organisation est conçue pour placer cette manifestation sous le signe de la grandeur.

En effet, ce <<salon des directeurs de communication>> grandit les participants par son déroulement dans un cadre prestigieux, par l'affirmation de sa dimension <<stratégique>>, ou encore par la façon de qualifier les participants.

Le luxe des lieux est en accord avec la grandeur du modèle dircom et la place de la communication d'entreprise. Les organisateurs en font un argument publicitaire, fondé sur le <<concept : convivialité et business>>, car <<un salon incontournable se devait de sélectionner un lieu d'exception [:] prestigieux salons du Casino, luxe feutré des hôtels du groupe Lucien Barrière, planches et terrasses accueillantes des restaurants du bord de mer>>, sans compter le golf, le tennis et autres soirées dansantes (in : brochure publicitaire).

Pour qualifier ce salon revient aussi un des mots clefs du discours des dircoms : le Top-Com est un <<événement stratégique>> (c'est nous qui soulignons). Cela veut dire, selon les organisateurs, qu'il permet de découvrir de nouveaux savoir-faire, ou de nouveaux partenaires, de nouer des contacts avec <<tous les "virtuoses">> de la communication qui <<viennent se "ressourcer">>, y compris les médias <<conscients du rôle stratégique des directeurs et responsables de communication>> (in : brochure publicitaire).

Participer au salon des directeurs de communication grandit en raison de la qualité attribuée aux participants. Ici encore la publicité est significative.

Les directeurs de la communication sont mis en position de décideurs : le Top-Com est <<le rendez-vous majeur de la communication réunissant les professionnels de ce secteur (250 exposants) et des visiteurs décisionnaires DIRECTEURS DE LA COMMUNICATION : * Des Grandes Entreprises * PME * PMI * Institutions publiques * Ministères * Collectivités Locales * Fédérations * Associations * Syndicats Professionnels ...>>

Le public est élargi aux <<Responsables de la communication au sein de l'entreprise>>. Cette catégorie regroupe tous ceux qui ne portent pas le titre de dircom; sont mis sur le même plan les véritables décideurs de l'entreprise et les professionnels de la communication, de rang inférieur : <<PDG * Directeurs généraux * Directeurs marketing, de la publicité, de l'information, des relations publiques, des relations humaines, des relations-presse, de la communication interne...>>. Le salon est donc construit pour être une véritable force d'attraction, y compris pour les associations professionnelles.

Ainsi, en 1991, le Top-Com s'ouvre-t-il davantage au service public, avec la participation de Communication publique, association des directeurs de communication de ce secteur. D'autre part, certaines associations de relations publiques, plutôt hostiles à la <<dircomania>> s'impliquent dans ce salon : c'est le cas de l'UJJEF. L'UNAPC se contente plus modestement d'animer un atelier.

De toute façon, les organisateurs favorisent un compromis entre modèles, sur une base valorisante pour les relations publiques; par exemple l'un des fondateurs du salon, Hervé Deville, déclare, à propos du service de communication, qu'<<en 1988 on ne savait pas exactement à quoi servait ce service. Tout le monde s'improvisait relations-publiques, alors que c'est un métier. Heureusement, on l'a compris aujourd'hui.>> (SPICA 1992, p. 9)

Le Top-Com est aussi l'occasion de décerner des prix qui distinguent certains acteurs du champ, en l'occurrence des agences. Par exemple, Le Baromètre des agences de communication du Groupe Jean-François Doumic contient un palmarès; le Grand Prix des Agences est décerné, sous le haut patronage du ministre de la Culture et de la Communication, par un jury présidé par le président d'Entreprises et médias.

Tous les participants se définissent donc par rapport aux directeurs de la communication.

3.3. Connivence des médias

Dès sa création, le salon a largement contribué à faire connaître la profession de dircom par l'importante couverture médiatique, dépassant le seul cadre de la presse spécialisée (en 1990, plus de 300 journalistes l'ont suivi). Cela est vrai pour de nombreuses professions (TREPOS 1992), mais, en l'occurrence, la situation est un peu particulière car les liens sont fondés sur une forme de connivence. Elle apparaît notamment dans la gestion de certains débats, dans la réalisation de sondages et dans des formes de participation, à vocation commerciale.

La principale association organisatrice, Entreprises et médias, veille particulièrement à intégrer la presse. Par exemple, ayant en charge le montage des <<grands débats>>, qui mettent en scène des dircoms des premières entreprises françaises et des experts, elle en a systématiquement confié l'animation à des journalistes connus : Didier Adès de Radio France, Alain Jérôme d'Antenne 2, Georges Valence, rédacteur en chef de L'Express, Jean-Pierre Elkabbach de la Cinq.

Les agences de communication exposantes font de même. Ainsi, Hintzy Heymann et Associés a présenté son étude sur <<l'âme de l'entreprise>> avec le rédacteur en chef du Figaro Economie, Christian Guéry et avec un homme de télévision, Serge Moati. L'agence Cause première a proposé un débat sur l'Exposition de Séville animé par Olivier de Rincquesen d'Europe 1. On en retrouve évidemment l'écho dans ces différents médias.

De plus, sont placés en position d'experts en communication, non seulement les journalistes de la presse spécialisée, mais aussi ceux de la <<grande presse>> (Jérome Bonaldi de Canal +, Didier Pillet d'Ouest France). Par exemple, Communication CB News a demandé à certains d'entre eux de dresser un <<hit-parade>> et un <<bide-parade>> des <<tops et des flops>> des <<coups de communication>> (FRADET-VANANTY 1991). Pour la journaliste de Communication CB News, les résultats prouvent que <<la tâche des dircoms, responsables des relations extérieures ou autres grands manitous de la communication dans l'entreprise n'est pas aisée>> (FRADET-VANANTY 1991). La reconnaissance de ces difficultés accrédite leur grandeur.

Le lien avec les médias peut se faire aussi par des sondages réalisés en <<partenariat>>. C'est le cas pour l'un des grands thèmes de cette édition : Entreprises et médias et L'Express sont associés, pour produire, avec la Sofres, une étude sur la notoriété de trente grandes entreprises françaises auprès de décideurs et leaders d'opinion européens. Selon Catherine Boiteux Pelletier, déléguée générale de l'association, cette étude devrait sensibiliser les plus petites entreprises aux enjeux de la communication internationale. Le sondage permet également d'assurer la visibilité du groupe dans la presse économique et financière.

D'autre part les médias audiovisuels sont à la recherche d'annonceurs. Certains tiennent des stands comme TF 1, Europe 1, RMC, France Inter, le groupe L'Expansion, le Groupe Liaisons... Non sans fierté, les organisateurs signalent, dans le journal du salon, que FR 3 consacrera un sujet à <<l'événement>>, quotidiennement, dans <<Soir 3>>, qu'un journal de TF 1 présenté par Jean-Claude Narcy aura lieu en direct de Deauville ainsi qu'une édition du Club de l'Enjeu avec Emmanuel de la Taille et Alain Weiller. Enfin, qu'<<en association avec le Top-Com, France Info, la seule radio d'information continue en Europe>> assurera plusieurs émissions qui <<permettront à plus de 3 000 000 d'auditeurs de vivre en temps réel l'événement fort de la communication.>> (Top-Com News)

Enfin, à cette occasion, toutes les publications spécialisées réalisent un dossier spécial; les plus petites y consacrent au moins un article (Lettre de la Communication, Communications d'Entreprise ...). On y trouve un état de la profession et des indications sur les tendances en communication d'entreprise, relatives par exemple aux nouveaux champs d'intervention ou aux nouvelles techniques. La presse joue alors le rôle de relai d'une préoccupation de nature <<pédagogique>>.

3.4. Un lieu de formation ?

En effet, si le Top-Com est un salon commercial, avec des stands tenus par des agences et des prestataires, c'est aussi un lieu de construction de la compétence. Cet aspect est d'autant plus important que les formations, comme nous l'avons vu, ne sont pas stabilisées. Cela se concrétise par la tenue de <<grands débats>> et d'ateliers sur des questions techniques. Certains sont organisés par des associations professionnelles, mais de plus en plus nombreuses sont les agences qui jouent cette carte pour attirer la clientèle potentielle.

Ainsi, Entreprises et médias organise tous les <<grands débats>> pour que les participants bénéficient <<de l'expérience de grands professionnels>> (brochure publicitaire); les thèmes en sont : l'éthique, les politiques d'image et les politiques financières, les rapports entre la communication institutionnelle et la communication produit, la communication internationale, le savoir-faire des dircoms du secteur public (en collaboration avec Communication publique).

Les ateliers permettent de <<réfléchir sur des cas concrets>> et sont présentés comme des <<outils pédagogiques à part entière>> (brochure publicitaire) : politique salariale et communication interne (UJJEF), communication internationale (Entreprises et médias), action culturelle et entreprise, marketing direct (Association des agences conseils en communication, AACC) techniques promotionnelles (AACC). Des consultations en communication audiovisuelle permettent aussi de bénéficier de conseils sur toutes les étapes de la production.

De leur côté, les agences, ès qualité, ont organisé plus de quatre-vingts <<entretiens>> sur tous les domaines de la communication; au total, ces derniers composent un programme de formation à la profession de directeur. D'ailleurs La Lettre de L'Expression d'Entreprise les a classés en rubriques, reprenant les grandes distinctions que l'on retrouve dans les manuels comme Le communicator (WESTPHALEN 1989), Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise (SCHNEIDER 1990), Vade-mécom' (SCIENCES COM' 1990) : communication externe (corporate), communication interne, marketing direct, événementiel...

De plus, les comptes rendus de certaines séances de travail, ou les enquêtes qui leur ont servi de bases, sont éditées par les agences. De son côté, Entreprises et médias publie les actes des débats. Ces relais permettent notamment de diffuser certaines modifications importantes dans la redéfinition du champ.

3.5. Déplacement des frontières

En effet, dans la logique de grandissement du groupe, le salon est un moyen de tracer les frontières du territoire des directeurs de communication. C'est le cas avec le grand thème de cette édition : l'Europe; c'est aussi le cas avec des ateliers, plus discrets, comme ceux portant sur le marketing direct.

L'affirmation de la dimension internationale de la communication est une des constantes de l'argumentation du groupe. Les dircoms interviewés par des journalistes ne manquent pas de rappeler les dimensions du marché européen, qui manifestent leur importance statégique : 340 millions de consommateurs (220 aux USA, 120 au Japon). Des conférences à base d'expériences et de conseils sur différents aspects de la communication internationale, assurées en majorité par des agences, sont proposées durant trois jours, dans le cadre d'un <<Espace communication sans frontière>>. Ce thème a été largement repris par la presse sur un mode laudatif (Communications d'Entreprise y consacre son éditorial, Le Figaro son premier article en privilégiant les actions d'Entreprises et médias).

Mais, plus que la description de ce type de communication reprenant la rhétorique du groupe, on voit dans la presse comment le Top-Com s'inscrit dans le mouvement de diffusion du modèle professionnel, en particulier pour Entreprises et médias. D'une part, l'association organise avec soixante directeurs de communication européens une journée sur le thème de la communication internationale; d'autre part, elle a pris des contacts avec des <<homologues>> dans différents pays : Allemagne, Espagne, Belgique où elle a contribué à la création de l'Association for Belgium Directors of Communication; elle a aussi constitué un fichier de 1200 directeurs européens; enfin, elle veut organiser à Bruxelles un séminaire avec le Centre de préparation aux affaires de la Chambre de commerce de Paris pour des directeurs de communication européens; elle a également en projet des sessions pour les différents acteurs de la commmunication comme des journalistes, des responsables de presse, de publicité, voire des PDG. C'est sur ces points que l'association a particulièrement communiqué avec la presse.

Toutefois, le salon permet aussi d'intégrer des domaines ressortant d'autres directions dans l'entreprise.

En effet, les sociétés spécialisées en marketing investissent le Top-Com 1991. Leur nombre est encore modeste par rapport au total d'exposants (250), mais la dizaine d'agences présentes marque un tournant. Hervé Deville, fondateur et commissaire général du salon, attribue l'entrée des professionnels du marketing à l'évolution de la fonction des dircoms : <<Il y a quatre ans, ils avaient plus un pouvoir de conseil que de choix stratégique et

budgétaire, [...] aujourd'hui leur pouvoir est beaucoup plus étendu. Le marketing direct est de plus en plus dans leur champ de compétence, cette discipline ne touche plus seulement à la communication sur les produits mais aussi à la communication interne.>> (DELCAYRE 1991). Le modèle dircom est attractif dans le champ de la communication d'entreprise, au point que Deauville est en passe de remplacer, pour certaines agences, la traditionnelle Semaine du marketing direct (SEMD).

De leur côté, les agenciers expliquent leur position par la possibilité de rencontrer au Top-Com un public plus varié, du dircom au directeur de marketing en passant par le directeur commercial. D'autre part, des ateliers sur le marketing direct comme <<Marketing direct mode d'emploi>> et <<Application des techniques promotionnelles aux actions de communication interne, limites, règles du jeu, résultats>> sont animés par des représentants de l'Association des agences conseils en communication, section Marketing direct (AACC, MD) comme Marc Bruzeau (président) et Jacques Bille (vice-président). Ces animations apparaissent aux yeux de certains comme une <<consécration>> du marketing direct (DELCAYRE 1991).

Ainsi, le Top-Com légitime-t-il l'entrée de certains dans le monde des professionnels de la communication d'entreprise. Il donne le ton.

Par exemple, quelques mois plus tard, dans le cadre de sa stratégie de développement, l'UJJEF, sous la houlette de son président, Jean-Pierre Guéno, dircom de la Bibliothèque nationale, participe pour la première fois au salon du marketing et de la communication <<EC 91>>, c'est-à-dire <<L'Entreprise communique>>. En collaboration avec la Lettre de la Communication, du groupe Jean-François Doumic qui posséde un département de formation (Sup de Com), l'Union anime un atelier-débat sur la thème de la formation des praticiens de la communication dans l'entreprise. Les deux organismes se posent comme experts dans un milieu de plus en plus intéressé par la communication d'entreprise. L'atelier <<formation, malformation, déformation : comment professionnaliser les praticiens de la communication dans l'entreprise ?>> s'adresse aux <<communicants>> pour reprendre l'expression de l'UJJEF. L'objectif est de les aider à recruter, à former, à sélectionner des institutions de formation. La participation à ce salon montre donc que le couplage communication-marketing n'est plus impensable pour une association pourtant très sourcilleuse sur le chapitre de l'information, opposée aux démarches commerciales. D'autre part, par son intervention sur le thème de la formation, l'UJJEF entend promouvoir son modèle de <<direction>> de la communication.

Autre exemple d'impact du salon, L'Expression d'Entreprise reprend la thématique communication et marketing, et propose, en janvier 1992 une journée de travail sur <<le dircom et le marketing>>, en collaboration avec la Semaine internationale du marketing direct, suivie de <<Forums Dircom-Marketing>>.

3.6. Réorganisation des salons

La rapide notoriété du Top-Com a développé la concurrence entre les différents lieux et a obligé certains organisateurs à revoir leurs orientations par rapport au succès des dircoms. C'est le cas du festival de Biarritz, l'un des plus anciens du secteur. C'est aussi celui de salons moins connus. Par exemple, depuis 1988, se tient le salon EC (<<L'Entreprise communique>>). Outre un infléchissement de son orientation lié au Top-Com, ce salon est révélateur des effets de classement et de l'impact de la rhétorique argumentative des dircoms.

< <L'Entreprise communique>> a été créé par Sylvain Arquié, un informaticien. Il précise ainsi l'orientation de son salon : <<Le concept a toujours été d'offrir un panorama complet de toutes les solutions de communication directement applicables à l'entreprise.>> (DAVID 1990, p. 29). Cette manifestation est née durant la période d'ascension des dircoms, ce qui ne sera pas sans conséquence pour son avenir. Sylvain Arquié déclare en 1990 qu'<<au moment de sa création, en 1988, il n'existait aucun salon de ce type en France. Aujourd'hui, il y a le Top-Com qui fonctionne sur un concept très différent, beaucoup plus "RP". Compte tenu des lancements avortés, aujourd'hui encore, EC est le seul salon ciblé sur ce créneau à Paris.>> (DAVID 1990, p. 29). Or, l'attraction du modèle dircom est si forte qu'elle oblige Sylvain Arquié à se retrouver, malgré lui, sur le même terrain. En témoigne son analyse des besoins de communication en entreprise, en particulier dans les PME-PMI : <<S'il est clair que les dirigeants ont pris conscience de l'importance d'une bonne communication et de l'influence que peut avoir l'image de l'entreprise sur les salariés, il reste à définir les stratégies, choisir les bons conseils ou les bons prestataires, mettre en oeuvre les outils... Réussir sa communication est affaire de professionnels en interne ou en externe. C'est un peu le message que nous voulons faire passer.>> (DAVID 1990, p. 30). Un dircom ne dirait pas autre chose. Le résultat ne se fait pas attendre et, en 1991, ce salon <<dédié au dieu communication>> (DAVID 1990, p. 30), mais aussi au dieu marketing, change d'orientation.

En effet, Edigraphic organise la cinquième édition de <<L'Entreprise communique>>. Patrick Thuot, directeur général d'Edigraphic veille déjà aux destinées d'Edinove, d'Interpresse et du Salon des techniques de communication de Biarritz. Il est vrai que la multiplication des manifestations pose un problème de rentabilité et de ciblage des publics. Le nouveau <<concept>> s'adresse à un public précis révélant et renforcant une hiérarchie à l'intérieur du monde des dircoms. Patrick Thuot l'exprime en termes nets : <<Nous ne voulons pas faire un salon spécialisé comme la semaine européenne du marketing direct ou le salon de la PLV. Ce que nous voulons, c'est être complémentaires du Top-Com, tout en

sachant que nous n'aurons pas le même profil de visiteurs. Ne serait-ce que parce que le Top-com est résidentiel et qu'il attire un certain type de personnes. Nous nous sommes à Paris et nous ne visons pas les grands dircoms.>> (BAIZE oct. 1991 a, p. 12).

Ainsi, le journaliste Jean-Marc Baizé, bien qu'il reprenne de façon significative le vocabulaire (<<décisionnaires>>) des dépliants publicitaires du Top-Com, précise que <<ce sont les seconds couteaux que EC veut rassembler, ceux qui sont décisionnaires sur des problèmes pratiques, que ce soit dans les grandes entreprises ou dans les Pmi-Pme.>> (BAIZE oct. 1991 a, p. 12). Ils devraient composer près des 10 000 visiteurs attendus (le Top-Com, d'après ses organisateurs, rassemble bon an, mal an, 3000 visiteurs); autre fait significatif, ce n'est pas Entreprises et médias qui représente les professionnels mais l'UJJEF. Ce remodelage est conforme à l'orientation perceptible dans l'enquête sur l'image du dircom dans l'entreprise (EXPRESSION D'ENTREPRISE. SOFRES. DESLEGAN/BBDO 1992) : liaison plus forte avec les composantes marketing et technique. Il se traduit par une augmentation du nombre d'exposants proposant des services directement articulés aux pôles du salon. Les débats se veulent moins théoriques, beaucoup plus concrets et proches du <<terrain>> : communication audiovisuelle, communication écrite, technologie de la communication, communication extérieure, communication graphique, incentive, image de l'entreprise. Les organisateurs parlent d'ailleurs d'<<ateliers didactiques [qui] donneront les débuts de solutions pratiques pour gérer [les] budgets de communication et de marketing dans un contexte particulièrement difficile>>. Toutefois, dans le même dépliant, ces rencontres sont qualifiées de <<conférences "haut de gamme" pour les professionnels>>.

Le nouveau ciblage ne doit pas décourager les grands dircoms et, surtout, il doit permettre aux petits de se reconnaître dans cette manifestation et de se grandir symboliquement. Le modèle dircom est donc au centre du réajustement.

3.7. Dénonciation des salons

Si les salons consacrent la place centrale du dircom dans le champ de la communication, ils sont aussi l'objet de dénonciations par une fraction de ses acteurs.

On verra que certains journalistes de la presse spécialisée s'en font l'écho, exerçant ainsi parfois une fonction proche du <<magistère>>, relevée à propos d'un forum organisé par L'Expression d'Entreprise (**3.7.1.**).

D'autre part, en raison d'un <<professionnisme>> jugé excessif, risquant de nuire à la communication elle-même, certains, comme par exemple Alain Etchegoyen, se livrent à une critique plus <<théorisée>> des salons (**3.7.2.**).

3.7.1. Pas assez ou trop ?

La dénonciation du succès du salon s'appuie principalement sur des arguments liés à la nature marchande, comme l'insuffisance de la clientèle ou le caractère excessivement commercial de certains débats. Elle se fonde aussi sur la place trop importante des exposants (agences et prestataires), qui galvauderaient le concept de communication d'entreprise.

Pour la première fois en 1991, le Top-Com accuse une baisse de fréquentation. Tel est du moins l'avis des exposants et de certains observateurs ou participants (non des organisateurs). Le Top-Com est une opération commerciale : les exposants se plaignent des droits d'entrée trop élevés pour les visiteurs <<non qualifiés>>.

Ils se livrent d'ailleurs à une concurrence sévère pour attirer les <<décisionnaires>>, qui seraient plutôt rares : <<Où sont les directeurs de la communication ? Nous n'en voyons aucun, ils sont sans arrêt invités et n'ont pas le temps de voir les exposants>> déclare l'un d'entre eux (VERGES 23 sept. 1991). On retrouve ce constat, sous la plume de Jean-Marc Baizé, journaliste de L'Expression d'Entreprise : <<Le Top-Com, c'est le salon des directeurs de la communication. Pourtant, ça n'a pas été toujours facile de les trouver les dircoms, parole d'exposant ! Certains d'entre eux se sont montrés avec beaucoup de parcimonie : un peu dans les débats, un peu sur le plateau TV, rarement sur le salon...>> (BAIZE 1991 b, p. 22).

Ces remarques critiques rejoignent les propos que nous avons recueillis, cette fois, auprès de plusieurs directeurs de communication : ils sont inondés de bristols d'invitation à des rencontres <<aux titres ronflants>>, rendues d'autant plus attractives, qu'un <<sondage exclusif>> était censé apporter des révélations. Les prestataires aux reins solides ont compris que le public des dircoms était particulièrement sensible à ces productions, qui ont contribué à asseoir leur visibilité et leur légitimité. Mais, pour Jean-Marc Baizé, le résultat n'est pas franchement satisfaisant : <<Une pléthore de débats et de conférences, quelques fois dénués d'intérêt, et qui sont loin d'ailleurs, de s'être donnés à guichets fermés>> (BAIZE 1991 b, p. 22), à l'exception du débat à partir d'un sondage sur l'image du dircom, organisé par L'Expression d'Entreprise...

Plus encore, dans Médias, Dominique Vialard pose brutalement, et non sans provocation, la question : <<A quoi sert le Top-Com ?>> (VIALARD 1991). Ses réflexions posent, en fait, la question du succès de la manifestation : s'il assure à la fois la diffusion et l'extension du

terme <<communication>> dans un vaste secteur professionnel, n'entraîne-t-il pas une certaine perte de spécificité ou de crédibilité de la profession de directeur de la communication ?

En effet, <<Mecque du corporate, le Top-Com est plus que cela : un salon de la communication qui sert à tout.>> (VIALARD 1991). Ou à tous. En l'occurrence, aux agences de publicité, aux médias, aux experts du hors-médias et aux spécialistes de la communication globale. Le point commun de ces participants est avant tout d'attirer le client. Quoi de plus naturel dans un salon ? En fait, ce que dénonce Dominique Vialard, c'est moins la recherche du client que les modalités de cette recherche et l'hétérogénéité de ce qui est nommé <<communication>>.

Les grandes agences de publicité se font représenter par leurs filiales, pour ne pas effaroucher. Les médias, tant audiovisuels qu'écrits, jouent le grand jeu. Par exemple, <<TF 1, venue en force séduire les annonceurs. La Régie TF 1 Publicité d'abord, réunie au grand complet sous la bannière de sa nouvelle patronne, Corinne Bouygues, mais aussi un plateau TV quotidien avec les stars de la chaîne et pour finir, une fête somptueuse monopolisant le Casino le dernier soir.>> (VIALARD 1991). Selon ce journaliste, les dircoms seraient plus sensibles au luxe et aux paillettes et moins à la rigueur de la communication d'entreprise.

Autre type de critique : la forte présence des agences spécialisées en <<hors-médias>>. Elle est certes présentée, ironiquement, comme une victoire dans une lutte des classes (toujours dans le même article : <<Leur supériorité numérique sur ce salon classieux mais sans classe. Entendons sans ces clivages qui ont longtemps fait de ces professions non-publicitaires des parias de la communication>>).

Mais elle a l'inconvénient de permettre l'installation d'un véritable <<souk>>, où la fantaisie côtoie (rarement) le sérieux : <<On peut y acheter un schéma directeur à 3 ans, un plan média ou un journal d'entreprise, y passer une commande à un traiteur, y louer le Paradis Latin ou le Toit de la Défense pour un soir. On pouvait aussi cette année y réserver son stand pour l'Exposition Universelle de Séville (agence Cause Première), y disserter des stratégies européennes avec quelques confrères étrangers du corporate ou encore s'offrir Patrice Laffont ou Rick Le Fever, le sosie d'Elvis Presley, pour étonner ses forces de vente. Ou, plus "new age" et moins cher, se faire tracer son "profil des préférences cérébrales" pour savoir, en bon manager, si l'on est plutôt "cerveau droit" ou "cerveau gauche" (Institut Hermann France).>> (VIALARD 1991). Ce catalogue expliquerait le nécessaire développement des agences de communication globale, bien représentées elles aussi.

Dans ces conditions, les perdants risquent d'être les directeurs de communication, qui sont plus des cibles que de réels maîtres du jeu. D'autant plus que le salon s'adresse à tous les décideurs. D'où une interrogation sur le maintien, à terme, de l'appellation <<salon des

directeurs de communication>>, et un appel aux dircoms pour qu'ils quittent leur rôle d'hommes du président, au profit de celui de <<chef d'orchestre>> de la communication de l'entreprise. En cela, la dénonciation de la situation renforce un modèle professionnel défendu par tous les promoteurs de la profession.

3.7.2. Une communication insupportable

D'autres dénonciations de ces manifestations de la compétence des dircoms prennent un tour plus radical, et, de surcroît, plus théorisé que celles dont on vient de rendre compte.

Un bon exemple en est fourni par Alain Etchegoyen. Normalien, agrégé de philosophie et consultant en communication, il a mis à l'honneur en 1990 la notion d'<<âme de l'entreprise>> par son livre Les entreprises ont-elles une âme ?. On a vu, par exemple que l'agence Hintzy Heymann et Associés a diffusé un sondage et organisé un débat sur ce thème au Top-Com 1991, repris dans la plupart des comptes rendus).

Dans un article publié par Libération, il dénonce la médiatisation excessive de la communication, sa mise en <<support>> (ETCHEGOYEN 1991). En effet, après le festival de Biarritz de 1991, Alain Etchegoyen, s'attaque aux dircoms, au profit des hommes des ressources humaines. Il prône aussi une <<autre>> conception de la communication : celle qui est <<insupportable>>, <<provoque les agences et sape les estrades d'où pérorent quelques dircoms>> (ETCHEGOYEN 1991).

Fondamentalement, il refuse une communication auto-référentielle : <<A trop communiquer sur elle-même, la communication se disqualifie et les directions qui l'assument provoquent l'irritation au sein même de leur entreprise : on y trouve parfois qu'elle s'arroge un peu trop les succès de l'entreprise tout entière.>> (ETCHEGOYEN 1991) De l'auto-référence au narcissisme, il n'y a qu'un pas : <<Dans la réalité de ses productions, la communication supportée court toujours le risque du narcissisme, cultivé par de belles revues, en noir et blanc ou en couleurs, célébré dans les raouts des rochers basques ou des planches normandes.>> (ETCHEGOYEN 1991).

Cette critique <<des lucioles médiatiques>> se fait au profit des hommes des ressources humaines qui, proches du terrain, souvent concurrents des dircoms et régulièrement désignés comme tels par plusieurs journaux professionnels, n'occupent cependant pas le devant de la scène. Pour l'auteur, <<dans la communication d'entreprise, il n'existe qu'une place sur le haut du podium, exclusivement occupée par l'entreprise et ses produits : les agences et les "dircoms" doivent applaudir avec le public et dans le public. A quel signe reconnaît-on un grand directeur de la communication ? La réponse est triviale : au fait qu'on ne le reconnaît pas. Il pense plus qu'il ne dépense et gagne à être inconnu. Il s'efface derrière l'entreprise et ses produits.>> (ETCHEGOYEN 1991).

Alain Etchegoyen se fait donc le chantre de <<l'insupportable communication>>, celle qui ne se laisse pas mettre en support. Au tapage médiatico-publicitaire, il oppose les vertus de la discrétion et de l'humilité : <<Par la communication, l'entreprise peut réussir une gageure : rendre commun quelque chose qu'on appelle l'identité ou l'âme, c'est-à-dire la singularité de l'entreprise qui se connaît intimement. Le bruit est souvent un parasite inutile. Car rendre "commun", c'est à la fois banaliser et faire partager.>> (ETCHEGOYEN 1991).

A partir de cette position, il peut avancer que les professionnels de la communication dans l'entreprise n'en sont pas les meilleurs vecteurs, puisque ce sont les <<hommes>> qui la portent le mieux : <<Les supporters sont souvent plus importants que les supports>>; à l'appui de son assertion, il mobilise Marx : la communication par des supports institutionnels serait celle de la superstructure idéologique. Marx devient ainsi la caution de la communication authentique, celle dont <<la ressource humaine [...] est l'infrastructure matérielle>> : <<Elle écoute les suggestions, enregistre les désirs, sympathise avec les comportements, souffre dans les efforts. Elle est plus exigence de connaissance partagée ou de dialogue que de discours ou d'images. Elle est affaire d'âmes>> (ETCHEGOYEN 1991). Marx rejoint Freud ou Rogers pour valoriser <<Autrui>> et effacer la trace de celui qui, dircom ou consultant, instrumentalise la communication.

Apparente déprofessionnalisation qui, en réalité, contribue à un renforcement de la profession. Car, dans les faits, ces critiques rejoignent les mises en garde des promoteurs des dircoms, si ce n'est l'auto-critique de certains d'entre eux; Jean-Pierre Labro, l'un des plus vus, déclare à propos du dircom : <<Son rôle n'est pas de se mettre en avant mais de s'effacer derrière son entreprise. Il mène en réalité un travail quotidien de fourmi>> (Les ECHOS sept. 1991).

En outre, le discours d'Alain Etchegoyen dénigrant les outils fétiches des dircoms valorise la communication <<la plus riche, la plus essentielle et la plus efficace, [celle qui] dit, non pas l'ineffable que pourrait traquer une théorie de poètes, mais l'irréductible, qui ne s'exténue pas dans le journal interne, qui défie les images, ridiculise les événements, se gausse des chartes, déconstruit les codes et tourne en dérision l'affichage des valeurs>> (ETCHEGOYEN 1991). Il permet ainsi d'exalter une communication de <<Vérité>>, rejoignant, d'une certaine façon, les arguments d'une rhétorique professionnelle qui se ressource dans la valeur de l'<<Information>>.

C'est, par exemple, celle de l'UJJEF (partenaire du Top-Com en 1991). L'Union ne s'y trompe pas, puisque le 30 janvier 1992, elle a décerné le Grand Prix du meilleur article sur la communication à Alain Etchegoyen (dont l'éditeur, François Bourin, est membre du jury), <<sous les lambris du Sénat dans les salons de Boffrand>> (LEROY 1992).

Ici, l'absorption de la contestation s'est faite par le passage d'un salon à l'autre.

4. L'ENCADREMENT DE LA CONTESTATION

Le lieu-dit est donc institué et renforcé par la presse, les associations professionnelles, ou des salons professionnels. Ici, on va examiner comment il est renforcé, dans une période difficile, en sollicitant des partenaires, comme les recruteurs, les agences de communication et des dirigeants d'entreprise.

En effet, les années 1990 sont celles du doute pour un certain nombre de <<communicants>>; du côté des relations publiques, la charte déontologique et professionnelle de l'UJJEF en témoigne. Du côté des publicitaires, la baisse des budgets inquiète. Les dircoms, eux, semblent douter plus fortement de leur capacité à résister aux attaques dont ils sont l'objet, de la part des professions concurrentes du secteur de la communication ou de l'information ou de la part d'autres directions auxquelles ils auraient pris du pouvoir (ressources humaines, marketing, finances...). Ces questions sont abordées dans des publications comme L'Expression d'Entreprise ou Communication CB News qui y apportent des réponses variées pour légitimer la profession, quitte à favoriser des compromis. De façon nette, Patrice Legendre, directeur du groupe L'Expression d'Entreprise, énonce sa stratégie, fondée sur la conviction que <<le dircom doit savoir se remettre en question pour mieux s'imposer dans l'entreprise.>> (LEGENDRE oct. 1991). Pour ce faire, il propose un partenariat concrétisé par une participation à des manifestations qui sont autant d'occasions de diffuser des enquêtes : par exemple, au salon EC 91 avec l'agence Circom, filiale du groupe Egor, il présente une comparaison entre son enquête sur les dircoms et celle de Circom sur l'image des DRH. Patrice Legendre se livre ainsi à un incessant travail sur l'opinion, objet même du travail des directeurs de communication; s'identifiant explicitement aux dircoms, il le justifie en déclarant : <<N'ayons pas peur de l'opinion de nos interlocuteurs. C'est la meilleure garantie de notre métier.>> (LEGENDRE oct. 1991; c'est nous qui soulignons) Le rôle de la presse spécialisée est donc une fois de plus important dans le travail d'encadrement des contestations du modèle. Par exemple, poser la question <<Le Dircom, étoile filante ?>> ou <<La fonction de dircom est-elle périssable ?>> est une façon de désamorcer une critique radicale et de manifester l'existence du groupe, d'obliger ses adversaires à s'expliquer, à argumenter. Les professionnistes ou les promoteurs du groupe peuvent ainsi réfuter de façon plus fine ou engager une certaine transformation du modèle; ils participent ainsi au renforcement du lieu-dit.

On observera ce mouvement dans quatre exemples de gestion de la contestation, sous des formes variées (discussion en panel, sondage, enquête journalistique), impliquant les principaux partenaires du champ :

- Un débat sur la pérennité du dircom au festival de Biarritz (4.1.).

- Une enquête de la presse spécialisée auprès de chasseurs de têtes, se faisant l'écho de critiques émanant des milieux dirigeants (**4.2.**).
- Un sondage auprès des agences de communication qui plébiscitent les dircoms (**4.3.**).
- Un sondage auprès des principaux dirigeants des entreprises (**4.4.**).

4.1. Conversations de salon

Au festival de Biarritz de 1991, L'Expression d'Entreprise pose directement la question de la pérennité de la fonction de dircom à un panel de patrons, DRH, directeurs de marketing et syndicalistes, qualifiés d'<<hommes de pouvoir de l'entreprise>>.

La contestation tourne autour de trois thèmes.

Tout d'abord, on ne parle plus de profession : Jean Antier, directeur industriel chez Bull, estime qu'<<être dircom n'est pas un métier, mais c'est avoir une sensibilité.>> (MARIN juil.-août 1991 b, p. 48) On met en doute l'existence même de la fonction; Jean-Luc Montagu, DRH d'Intermarché pense qu'il s'agit plus d'un titre que d'une réelle fonction.

Ensuite, on peut mettre en doute le bien-fondé de la fonction. La création d'un pouvoir central en matière de communication est contraire à une conception de l'entreprise polycellulaire; Pascal Noyregat, DRH de Stim, société de promotion immobilière du groupe Bouygues, explique que, dans sa société, le poste de dircom a été supprimé, parce que la stratégie de Stim est <<bâtie sur le concept d'entreprise polycellulaire, marquée par l'autonomie et la responsabilisation des managers. Dans une organisation décentralisée, il est très difficile d'installer, au niveau holding, une structure qui récupère une partie du pouvoir>> (MARIN juil.-août 1991, p. 48). Pascal Noyregat avait également avancé comme explication la personnalité de Francis Bouygues, <<homme de production>> s'accommodant mal d'une <<fonction dispendieuse>>.

Enfin, le dircom serait éloigné du terrain : Jean-Claude Desrayaud, syndicaliste de la CFDT-PTT précise par exemple que les actions de mécénat ou de sponsoring ne sont pas suffisamment expliquées en interne. Autre exemple, lié cette fois à la publicité produit : <<La Poste décide de lancer une opération commerciale sur le PEP, oubliant qu'à ce moment le personnel, dans son système d'intéressement, a davantage intérêt à promouvoir des Sicav monétaires.>> (MARIN juil.-août 1991 b, p. 48)

Ces critiques recoupent une partie des débats en cours dans le groupe comme l'attestent certains thèmes retenus au Top-Com de 1991 (l'image du dircom dans l'entreprise, communication interne et changement, les comportements et les styles de vie, communication institutionnelle et communication produit...). Mais surtout, leur présentation est en cohérence avec la ligne suivie par L'Expression d'Entreprise. Ainsi, dans un éditorial intitulé <<Légitimité>> (juil.-août1991, p. 7), la rédaction préconise une stratégie en trois points : se mettre au service des opérationnels, se poser comme un manager gestionnaire,

prouver l'impact de ses actions. Cette ligne met en veilleuse la dimension stratégique qui a contribué à légitimer la présence du dircom dans les plus hautes instances de l'entreprise avec une rhétorique grandiloquente (<<Les années 80 : "star is born". Elle s'appelle "dircom". Un personnage à l'influence grandissante, qui s'est hissé au faîte des organigrammes, siégeant parfois au comité exécutif. Chef d'orchestre mettant en musique la stratégie de l'entreprise, architecte de l'image de sa société.>> - MARIN juil.-août 1991 b, p. 48). D'autre part, ce repositionnement sur trois points rejoint celui des professionnels de relations publiques, tel qu'il est exprimé par exemple dans les codes de déontologie. Si la légitimation professionnelle s'apparente à une rhétorique, il s'agit d'une concession de la part des promoteurs du modèle (de la marque) dircom. Certaines critiques auxquelles le magazine répond se retrouvent dans les déclarations de recruteurs.

4.2. L'indicateur du recrutement

Le rôle des recruteurs est important dans la reconnaissance d'une profession, compte tenu de leur place dans la gestion du marché du travail; l'UJJEF en a fait explicitement des destinataires de sa charte professionnelle de 1990. Rappelons aussi que l'une des premières grandes études consacrées aux dircoms avait été réalisée par Progress, un cabinet de recrutement de cadres dirigeants, en collaboration avec Entreprises et médias (PROGRESS 1989). En outre, les recruteurs sont une source d'information pour des journalistes enquêtant sur la profession de dircom (cf. l'article du Nouvel Observateur - FAUCONNIER 1991, paru peu de temps après une interview de Bernard Krief par Stratégies). La presse spécialisée promotrice du modèle est donc attentive à leurs positions. Quand elles véhiculent une contestation du groupe, leur publication est un moyen de désamorcer une situation dangereuse.

On examinera comment en fait elles infléchissent le profil et renforcent le lieu-dit, à partir des déclarations d'un recruteur relayant des critiques émanant de dirigeants d'entreprises (**4.2.1.**) et à partir d'une enquête de L'Expression d'Entreprise qui s'appuie sur les critiques des recruteurs pour argumenter un repli sur des compétences plus <<opérationnelles>> (**4.2.2.**).

4.2.1. Ouverture du recrutement

La <<dircomania>> connaît un coup d'arrêt en 1990-91 d'après Bernard Krief, PDG d'un puissant cabinet de recrutement (VERGES 9 sept.1991 a). Parce qu'il est un homme influent, son avis est souvent considéré comme représentatif de celui des patrons des grandes

entreprises pour lesquelles il chasse. Il y a donc de quoi inquiéter les tenants du modèle dircom quand Stratégies titre : <<Bernard Krief : peu de patrons sont satisfaits de leur dircom.>> (VERGES 9 sept.1991 a).

L'avis de ce dernier est prioritairement fondé sur la diminution du nombre de missions de recrutement qui lui sont confiées : elles sont tombées de deux à trois par mois en 1985, à une tous les deux mois en 1991. En outre, selon l'APEC, une part importante du recrutement se fait par promotion interne ou relation professionnelle; elle note que le marché publicisé, après une phase ascensionnelle, depuis 1985, avec un pic en 1988-89, connaît un fléchissement depuis l'automne 1990 (APEC 1991, p. 4).

D'autre part, les salaires sont révisés à la baisse, dans une fourchette de 400 à 500 000 F; Patrick Fauconnier, sur la foi de recruteurs, accrédite des salaires de 600 à 800 000 F (FAUCONNIER 1991).

Ce sont évidemment les explications de ces baisses qui sont intéressantes. Elles s'ancrent dans une interrogation des chefs d'entreprises sur la légitimité même du poste. Dans les milieux patronaux ou dirigeants, Bernard Krief relève des griefs à l'égard des dircoms, qui recoupent des critiques émises par d'autres communicants.

Ainsi la direction de communication nécessite des compétences professionnelles qui vont au-delà des seules techniques publicitaires : <<Il y a trop peu de gens compétents qui occupent ce poste, même s'il y a des pros. On se rend compte que beaucoup arrivent surtout pour lancer une campagne de pub grand public bien visible et ne savent pas faire, par exemple de RP.>> (VERGES 9 sept.1991 a). De l'avis de directeurs d'autres secteurs, les dircoms occupent trop de place par rapport à leur utilité. On retrouve ici un écho des classiques conflits de pouvoir (avec les DRH, les directeurs du marketing...).

En conséquence, pour sortir du marasme, Bernard Krief propose d'ouvrir le recrutement car, de son point de vue, c'est une erreur de recruter d'anciens dircoms puisqu'ils ne donnent pas satisfaction. Il plaide donc pour une <<flexibilité>> permettant d'intégrer des hommes du marketing (rejoignant ainsi les positions d'un Patrick d'Humières) ou des ressources humaines (ceux que la publicité du Top-Com désigne comme les <<responsables en charge de la communication au sein de l'entreprise>>). Selon ce recruteur, une action de relations publiques sera mieux menée par des professionnels de ces disciplines que par ceux issus de la communication. Ces derniers ne tiendraient pas la promesse d'une direction qui jongle avec toutes les composantes de ce que recouvre le terme <<communication>> (en particulier, les composantes commerciales et managériales dont l'intégration a institué le modèle dircom, différent de celui des relations publiques). Ces propos sont en cohérence avec le repositionnement éthique proposé par Patrick Boccard et Patrick d'Humières (cf. infra) qui font la part belle au marketing allié à l'information.

Si ce type de position va à l'encontre des tentatives des professionnels, organisés en association, qui veulent dégager une spécificité en communication autour d'une profession,

la fonction n'est donc pas véritablement niée : une part de ses actuels titulaires est seulement contestée; certes, ceci les menace et peut modifier à terme le profil des directeurs de communication, tendance que l'on retrouve à la même période dans L'Expression d'Entreprise, qui prend le pouls du marché et tente de contrecarrer la morosité ambiante. En témoigne une enquête de Michèle Marin.

4.2.2. Diversification des compétences

En effet, la journaliste a réalisé une enquête sur le recrutement des dircoms (MARIN sept.1991 a). Celle-ci tend à prouver que l'on recrute, mais sans donner aucun chiffre. Mais l'essentiel n'est pas là. En effet, l'article est orienté sur les procédures de recrutement et la difficulté de savoir comment les dircoms sont recrutés, puisqu'il forment une population de cadres de très haut niveau (<<top management>>) sur laquelle les recruteurs sont toujours discrets. Ce faisant, la revue oriente la présentation de ses investigations dans un sens favorable à sa redéfinition de la compétence du dircom : extension du titre, souci de l'opérationnalité, fin du dircom star.

Elle relève les propos dénonçant le flou de la fonction : sous la même dénomination, cohabitent une attachée de presse à 250 KF et de vrais dircoms à 1200 KF (<<à responsabilités, gérant équipes et budget en conséquence>>), ce qui permet à la journaliste de remarquer au passage qu'<<il y a quand même de la place pour tout le monde>>.

Michèle Marin se fait aussi l'écho de la dénonciation d'un pouvoir mythique : <<Selon Didier Vuchot [de Vuchot & Associés], "beaucoup de dircoms n'ont qu'une position utilitaire". "C'est une fonction particulièrement fonctionnelle", souligne avec le sourire Francis Leconte [du groupe Egor]. "Ils se sentent importants, car ils ont des fournisseurs. Dans le milieu, les dircoms se présentent en donnant le montant de leur budget. Ce n'est pas parce que l'on achète beaucoup que l'on a du pouvoir", estime Daniel Jouve [de Jouve & Associés].>> (MARIN sept.1991 a, p. 57).

Autre reproche des consultants en recrutement, la fameuse médiatisation excessive des dircoms, doublée d'une bonne dose de narcissisme. Michèle Marin utilise les propos de certains d'entre eux, pour en limiter la portée : <<Soyons justes, cette tendance va en s'estompant. Et comme le reconnaît Brigitte Chirié-Serrell [de Cor'ex], cette starisation était normale, "les premiers dircoms cherchant à faire reconnaître leur métier". La nouvelle génération s'annonce différente. "Des jeunes très compétents mais qui ne sont pas très visibles", pour Josette Sayers de Jouve & Associés.>> (MARIN sept.1991 a, p. 57)

Sans le dire vraiment, la journaliste témoigne de la saturation du marché et d'une modification du profil des dircoms. Elle aborde la question par celle de l'avenir des dircoms qui voudraient sortir de la communication, faute d'accéder à une place plus importante ou de travailler en agences. Selon les recruteurs, pour garantir un avenir à un rang au moins égal à

celui de dircom, le titulaire du poste devrait posséder plusieurs cordes à son arc. Le PDG du cabinet Progress, Jean Loisi, prône les conceptions du management à l'américaine, fondées actuellement sur la navette entre postes opérationnels et postes fonctionnels. De l'avis de ce recruteur, cette pratique existe dans les directions des ressources humaines, et pourrait bientôt s'appliquer aux directions de la communication. En fait, c'est une pratique qui a déjà cours dans un certain nombre d'entreprises (IBM France par exemple). Cette perspective ouvre l'avenir aux hommes du marketing et risque de le fermer aux spécialistes de la seule communication.

Pour les différents acteurs - journaux promoteurs, recruteurs - <<la chasse aux dircoms>> a intérêt à rester ouverte car elle représente un marché. Ce qui se joue à partir des contestations venant des milieux du recrutement, c'est plus le profil des titulaires des postes que la profession elle-même : c'est faute de le modifier que cette dernière serait menacée. Les normes professionnelles n'étant pas stabilisées, les cabinets ont tendance à tester différents profils, et à renforcer la recherche du candidat <<sur mesure>>, ce qui augmente l'hétérogénéité du groupe professionnel.

Ces pratiques ne manquent pas d'avoir de l'influence sur les dispositifs de formation en favorisant les lieux offrant une double compétence; plus la deuxième compétence sera éloignée de la communication, plus le passage d'un poste à l'autre sera facilité. Les filières monodisciplinaires, souvent universitaires, se trouvent ainsi fragilisées. Jean Loisi invite d'ailleurs les jeunes postulants à ne pas commencer leur carrière dans la communication. Le PDG de Vuchot & Associés, lui, s'inquiète de <<la multiplication des formations spécialisées et [du] panurgisme sévissant actuellement dans la communication.>> (MARIN sept.1991 a, p. 57). D'autre part, et pour les mêmes raisons, les modèles professionnels issus des relations publiques sont fragilisés.

Les positions des recruteurs, qui proposent un infléchissement des profils, contrastent avec celles des directeurs d'agences, qui, eux, confirment ce profil (tout en le critiquant). Ces derniers, rivaux, à certains égards, des directeurs de communication, en sont aussi tributaires économiquement.

4.3. Plébiscité par les agenciers

Communication CB News a réalisé un sondage auprès de 450 <<décisionnaires>> (présidents, directeurs généraux, managers) prestataires des dircoms pour savoir si, de façon provocatrice, <<les dircoms font plus de mal que de bien ?>> (VIDAL 9 sept.1991 b, p. 44). Les résultats sont communiqués juste avant le Top-Com de 1991; le titre du compte rendu de Communication CB News est sans appel : <<Les dircoms plébiscités>> (le chapeau de l'article précise cependant que 298 personnes ont répondu). Les <<décisionnaires>>

prestataires appartiennent bien à des entreprises mais... de publicité (générale ou de "business to business" pour l'essentiel). Le chapeau comportant les termes présidents, directeurs généraux, managers, pouvait faire croire que le sondage concernait les entreprises où exerce un dircom; l'ambiguïté est accentuée par le tableau inséré dans l'article donnant les pourcentages sur le pouvoir que prend le dircom aux autres directions des entreprises (27% des sondés estiment qu'il en prend au DRH, 22% au marketing, 19% aux attachés de presse, 17% à la direction générale, 4% à la direction financière). Maladresse ou habileté ? En tout cas, comme nous l'avons constaté lors de discussions avec des directeurs de communication ou des étudiants, l'ambiguïté est réelle.

Le sondage révèle donc les critiques des publicitaires.

Principaux griefs, partagés même par ceux d'entre eux qui plébiscitent les dircoms : une méconnaissance des métiers spécialisés de la communication, une haute idée de leur personne, un manque d'écoute, un manque de légitimité et de pouvoir dans l'entreprise, une vision à court terme. Mais ce ne sont pas les seuls arguments. Sans mentionner de pourcentages, la journaliste, Françoise Vidal, relève encore parmi ceux-ci : le manque de compétence, le fait que les dircoms ont <<"plus un effet de blocage que d'ouverture justifiant leur existence en rigidifiant les procédures et en privilégiant les normes au détriment de besoins spécifiques" et surtout "qu'ils ne sont pas suffisamment décisionnaires".>> (VIDAL 9 sept.1991 b, p. 44). Ces dénonciations témoignent de la lutte entre différentes fractions professionnelles dans le champ de la communication d'entreprise, mais fonctionnent aussi comme une mise en garde, confortant à terme le modèle.

La légitimation est argumentée par :

- la demande de généralisation de la fonction (**4.3.1.**),
- une mise en évidence du pouvoir grandissant du dircom (**4.3.2.**),

Il est vrai que si l'on replace le sondage dans le contexte de baisse des budgets publicitaires durant les années 1990-91, liée notamment à la guerre du Golfe et au discours sur le primat de l'information (nature civique) opposée à la communication (nature marchande), on comprend l'inquiétude des agences et leur intérêt à épauler une fraction du groupe professionnel des directeurs de communication qui a intégré dans sa fonction l'action publicitaire.

4.3.1. Généralisation et confirmation du modèle

Les résultats les plus significatifs, du point de vue de Communication CB News, portent sur le constat suivant : les dircoms sont surtout axés sur la publicité corporate (nature civique) ou générale (nature marchande) et lorsque le poste existe dans l'entreprise cliente, ils sont des interlocuteurs dans 91% des cas (régulièrement : 50%; parfois : 41%).

Dans ces conditions, le plébiscite, pour reprendre le titre de l'article, est patent dans les réponses aux questions : <<L'arrivée du dircom est-elle une bonne chose ?>> et <<Faut-il généraliser la fonction ?>>. Globalement, les agences considèrent l'arrivée des dircoms comme une bonne chose à 82% (n'a rien changé : 9%; est une mauvaise affaire : 9%). Pour les agences de publicité générale et les agences spécialisées en corporate, le score passe à 99%. Globalement encore, 64,5% sont favorables à la généralisation de la fonction dans les entreprises d'une certaine ampleur (les minima variant de 300 à 3000 salariés) et surtout disposant d'un budget de 5 MF minimum.

On retrouve ici des souhaits proches de ceux du Syndicat national des professionnels de l'information et de la communication. Les raisons plaidant en faveur de la généralisation font partie des leitmotive développés par la profession : vision plus globale de la communication, liaison entre l'interne et l'externe, accroissement de la cohérence et du professionnalisme, prospective sur la marque ou le corporate...

Les sondés reconnaissent aussi que les dircoms facilitent le travail des agences.

L'exploitation du sondage met en valeur les bons résultats relatifs à l'efficacité du dircom, même chez ceux qui y sont opposés :

- 82% des sondés estimant que l'arrivée des dircoms est une bonne chose jugent que plus de 50% des dircoms connus sont efficaces; 28% les trouvent efficaces à 70/80%. Les agences de relations publiques répondent oui à 100%. Ce résultat confirme la proximité entre la profession de directeur de communication et celle de professionnel de relations publiques, quoi qu'en disent un certain nombre de dircoms.
- les 9% estimant que le dircom n'a rien changé les trouvent efficaces à 50%.
- les 9% estimant que l'arrivée du dircom n'est pas une bonne chose lui concèdent une efficacité variant de 20 à 50%.

Dans ces conditions, le directeur de communication est bien le professionnel dominant, surtout dans sa version dircom intégrant la publicité. Il y a accord sur le portrait du dircom idéal, corroborant celui que la profession fournit d'elle-même grâce à de précédents sondages ou aux actions d'Entreprises et médias, invariablement repris par la presse professionnelle ou les cabinets de recrutement. Cet accord sur le <<bon dircom>> renforce la force de représentation du groupe comme on le constate dans cette synthèse des résultats du sondage, proposée par Françoise Vidal : <<Ainsi, en terme de fonction, il doit être rattaché au président ou à la direction générale (un item cité dans 90% des réponses), associé à la dimension prospective de l'entreprise et coordonner la communication interne et externe. Quant à ses qualités propres, on lui demande par ordre décroissant : de l'ouverture d'esprit, du courage, de la capacité d'analyse et d'écoute, du professionnalisme, de la créativité, une bonne culture des métiers de la communication, une éthique et du pouvoir (100 citations minimum). Mais on voudrait qu'il ait également une vision stratégique, de la

rigueur, le sens de l'entreprise, la liberté de s'exprimer par rapport à sa hiérarchie, et le sens du contact.>> (VIDAL 9 sept.1991 b, p. 44) Le dircom est donc un homme (ou une femme) de pouvoir.

4.3.2. Prise de pouvoir

En effet, du point de vue des agences, le dircom a pris du pouvoir à certains acteurs de l'entreprise; ce pouvoir est situé à un haut niveau, sans qu'on en connaisse précisément l'étendue.

L'important demeure qu'il soit un grand, puisqu'il marche sur les brisées des directions des ressources humaines (27%), du marketing (22%); on observe donc une confirmation d'un accroissement du rôle des dircoms dans la communication interne et dans la publicité produit. Le premier point renoue avec l'une des vocations initiales des relations publiques; le second confirme la rupture.

Plus original : les sondeurs ont proposé un item sur les attachés de presse, considérés comme des postes de direction, dont la principale association (UNAPC) fédère des directeurs de communication et conteste les pratiques de certains dircoms; 19% jugent que les attachés ont perdu une partie de leur pouvoir. Certaines directions sont plus protégées : 4% seulement pensent qu'ils ont pris du pouvoir aux directions financières. Plus le pouvoir de décision des directions est important, moins les dircoms l'entament.

On peut également lire ces résultats comme étant le reflet de la transformation des interlocuteurs des agenciers, qui, désormais, traitent plus avec le dircom qu'avec d'autres catégories de dirigeants. Ces chiffres sont mis en valeur dans un tableau dont le seul commentaire est qu'il n'est pas étonnant que le dircom ait pris du pouvoir. Le modèle est ainsi renforcé.

4.4. Plébiscité par les dirigeants

Le rapport au pouvoir est capital. L'usage récurrent du terme <<plébiscite>> l'atteste; on le retrouve aussi bien dans le titre de l'article de Communication CB News que, quelques temps plus tard, dans La Lettre de L'Expression d'Entreprise (<<Les dircoms plébiscités>>, 16 sept. 1991), ainsi que dans les commentaires de l'étude sur l'image du dircom, réalisée à l'initiative du groupe de Patrice Legendre. Si l'on se réfère à un dictionnaire comme le Robert, le sens du mot est défini ainsi : <<Vote direct du corps électoral par oui ou par non sur la confiance qu'il accorde à celui qui a pris le pouvoir; c'est nous qui soulignons.>> Autrement dit, il s'agit d'un procédé de légitimation, après un coup de force. Patrice Legendre explique d'ailleurs, non sans artifice rhétorique, que <<lorsque avec la Sofres et l'agence Deslegan/BBDO, nous avons décidé de lancer cette enquête, nous pensions que les résultats

seraient plus mitigés. Nous en avons accepté le risque, persuadés que le dircom doit savoir se remettre en question pour mieux s'imposer dans l'entreprise.>> (LEGENDRE oct. 1991; c'est nous qui soulignons). En effet, le pouvoir sera exercé sous une forme plus subtile, s'il s'agit de mettre pavillon bas, et de devenir plutôt un <<Dircom : homme d'influence>> (MARIN oct. 1991, p. 21).

L'Expression d'Entreprise poursuit sa défense et illustration des dircoms, amorcée au festival de Biarritz, au Top-Com de 1991, sous la forme d'un sondage sur <<l'image du dircom dans l'entreprise>>.

C'est la Sofres, avec son département spécialisé dans la communication depuis 1986, qui le réalisera, apportant ainsi toutes les garanties à l'opération de relégitimation. Les auteurs de la brochure de présentation du sondage précisent qu'<<en cinq ans ce département a réalisé plus d'une centaine d'études d'images qualitatives et/ou quantitatives, et accumulé ainsi une expérience unique dans ce domaine.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE. SOFRES. DESLEGAN/BBDO sept. 1991) Les résultats n'en sont que plus crédibles aux yeux des lecteurs.

L'Expression d'Entreprise a opté pour le public des cadres rivaux ou contestataires.

En effet, le sondage a été réalisé auprès de directeurs généraux, de directeurs du marketing, de directeurs des relations humaines et de directeurs financiers, issus des cent premières entreprises françaises. Il s'agit, entre autres, de réfuter le traditionnel reproche de nombrilisme ou d'auto-célébration des directeurs de communication (<<On accusait les dircom-stars de trop "sortir", voire de négliger l'entreprise au profit de leur propre image>> - EXPRESSION D'ENTREPRISE. SOFRES. DESLEGAN/BBDO sept. 1991); il est toutefois difficile d'y échapper complétement, puisque Michèle Marin commence son compte rendu dans L'Expression d'Entreprise en parodiant la formule consacrée d'un conte bien connu : <<Miroir, dis-moi que je suis le plus beau, le plus médiatique... Pour une profession qui a notamment pour métier de fabriquer des images, la sienne propre est importante !>> (MARIN oct. 1991, p. 21).

L'étude est replacée dans son contexte par les auteurs de la brochure de présentation qui remarquent qu'<<à l'explosion de la fonction depuis cinq ans, avait succédé une période de doutes, d'incertitudes, un climat de spleen.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE. SOFRES. DESLEGAN/BBDO sept. 1991). Ils n'hésitent pas à dramatiser la situation pour valoriser les résultats. Ainsi, Patrice Legendre dans un éditorial intitulé <<Efficacité : le dircom sur mesure>> se livre, sur un mode narratif, à une véritable mise en scène : <<C'est au Top-Com que nous avons présenté l'étude [...] sur l'image du dircom dans l'entreprise. Il était naturel de donner la primeur aux directeurs de la communication présents. D'ailleurs ils ne s'y sont pas trompés. Ils ont été très nombreux à venir écouter les résultats. Alors qu'une certaine morosité plane dans la profession, beaucoup craignaient le pire. C'est avec le sourire et un sincère soulagement qu'ils sont repartis, emportant précieusement le document

que nous avions édité.>> (LEGENDRE oct. 1991) En effet, <<les résultats de ce sondage semblent à même de porter un coup d'arrêt au débat qui, depuis un an, agite le microcosme de la communication corporate : non les "dircoms" ne sont pas les mal-aimés de l'entreprise.>> (LEGENDRE oct. 1991). <<Information>> reprise comme telle par la Lettre de L'Expression d'Entreprise (16 sept. 1991) : <<Surprise : les dircoms ont la cote. Finies les questions existentielles.>>

Les résultats, diffusés sous forme de douze tableaux accompagnés d'un commentaire global, s'ordonnent en fait selon trois axes : montrer la forte relation personnelle des dirigeants avec le directeur de la communication (**4.4.1.**), entériner le modèle dircom **4.4.2.**), organiser le compromis avec d'autres modèles professionnels (**4.4.3.**).

4.4.1. Relation personnelle avec les dirigeants

Avant tout, dans la logique du plébiscite, c'est la question de l'utilité du dircom qui est posée. 71% de ses pairs estiment qu'il est très utile, et 23% qu'il est assez utile. Muriel Humbertjean, directrice de l'unité communication de la Sofres, en déduit que le <<spleen exprimé dans des cercles restreints ne retrouve pas écho dans le reste de l'entreprise>> (MARIN oct. 1991, p. 21).

Cette reconnaissance s'accompagne de la mise en évidence d'une relation personnelle marquant qu'on appartient bien au même monde : s'il y a un dircom dans l'entreprise, 100% des sondés disent le connaître personnellement, preuve de sa grande notoriété. En revanche, ils ne sont que 46% à travailler fréquemment, et 40% à travailler assez régulièrement, avec lui.

Sans que l'on sache en quoi, (mais c'est le résultat qui compte), 38% des sondés disent avoir modifié certains de leurs propres comportements lorsqu'un dircom a été nommé. Peu (ou pas chez Michèle Marin) de commentaires sur cet item; il est vrai que 35% des sondés déclarent ne pas avoir changé de comportement.

Le sondage accrédite donc l'idée que le dircom est utile, connu, et, dans une moindre mesure, proche des autres dirigeants, même si son influence sur le travail de ses pairs est relativement limitée.

4.4.2. Normalisation

Le sondage conforte aussi le modèle professionnel du dircom. Les auteurs de l'étude estiment que <<plus fondamentalement, c'est à une sorte de "normalisation" [de la fonction] que l'on assiste>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE. SOFRES. DESLEGAN/BBDO sept. 1991).

En effet, le questionnaire permet de légitimer le rôle que les dircoms revendiquent. Aucun item ne se situe véritablement en écart par rapport aux standards. Les réponses permettent simplement de classer les rôles par ordre préférentiel (cf. fig. <<rôle>>), moyen idéal de les avaliser. C'est aussi le moyen de se distinguer du cliché qui fait du dircom le conseiller en relations publiques du président : <<La communication s'est aujourd'hui enracinée dans l'entreprise; on identifie clairement le coeur de sa mission : développer la notoriété et promouvoir l'identité de l'entreprise, plutôt que l'image du président. Nous sommes loin du modèle de l'attaché de presse...>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE. SOFRES. DESLEGAN/BBDO sept. 1991) En cela, le commentaire se situe dans une ligne de conduite permanente.

La rupture avec le modèle des relations publiques est recherchée avec un item intitulé diplomatiquement <<coordination>>, qui aborde la délicate question des relations avec les directeurs du marketing : pour 65% des sondés, le dircom doit coordonner avec l'équipe marketing la communication produit. Le commentaire signale que cette mission est encore rarement acquise dans les faits. Le sondage a donc comme fonction de faire évoluer les pratiques en ce sens. Il s'agit d'une tendance nette dans le redéploiement du modèle dircom, observée au Top-Com de 1991, ou dans les positions déontologiques de communicants proches d'Entreprises et médias.

Le sondage permet aussi de légitimer le nouveau cheval de bataille du groupe de L'Expression d'Entreprise, en l'occurrence l'évaluation des actions. Proposée comme un des outils de la contre-offensive en période de remise en cause de la profession, elle fera l'objet du troisième Forum Dircom-Drh de décembre 1991, intitulé <<L'efficacité sur mesure>>. La question était à double tranchant puisque une insuffisance d'évaluation pouvait apparaître comme une lacune professionnelle des dircoms; la question est donc subtilement aménagée : <<Estimez-vous que votre entreprise [c'est nous qui soulignons] se préoccupe suffisamment d'évaluer l'efficacité des actions de communication corporate ?>> La responsabilité des dircoms est ainsi partiellement dégagée... De plus, les réponses à cet item stimulent l'intérêt pour le forum, ce qui n'est pas négligeable dans la stratégie de développement du groupe propriétaire de la marque Dircom.

Enfin, pour assurer que la fonction ne pourrait pas être occupée par d'autres dirigeants, la question sur le profil met l'accent, non sur la stratégie, qui fut pourtant pendant quelques années l'un des signes distinctifs de la profession et de son aspiration à la grandeur, mais plus modestement sur les techniques de communication : <<Selon vous le bon directeur de la communication est-il plutôt celui qui a d'abord une expérience des problèmes de communication d'entreprise, et en maîtrise les techniques ?>>. 77% répondent oui; le repli sur les techniques va, en fait, de pair avec l'attention à l'évaluation de l'action; dans un précédent numéro du magazine, Patrice Legendre avait opté pour un dircom davantage au service des opérationnels, et se posant aussi comme un gestionnaire; il avalise les résultats

de nombreuses enquêtes montrant que le dircom dispose plus facilement d'une culture technique que stratégique.

Si son rôle est réduit à une dimension technique, le poste de dircom devient moins concurrentiel et réclame en même temps un savoir-faire plus précis. Un résultat, non repris dans la synthèse définitive de l'étude, va en ce sens; en effet, 66% des autres directeurs ne souhaitent pas prendre de responsabilités en communication. De l'avis du journaliste, ce chiffre est <<en contradiction avec ce qui ressort de l'ensemble de l'enquête. Le dircom n'aurait-il pas assez de pouvoir pour intéresser ? Ou est-ce un métier si difficile qu'il fait fuir ? La question reste posée.>> (LETTRE DE L'EXPRESSION D'ENTREPRISE 16 sept. 1991) Michèle Marin, pour sa part, présente ces résultats relatifs à l'enracinement du dircom et à ses techniques comme <<une reconnaissance de sa professionnalisation>> (MARIN oct. 1991, p. 21).

4.4.3. Compromis avec d'autres modèles

Des résultats précédents, il est possible de déduire une perte de pouvoir ou de prestige des dircoms; cette évolution provient des bases d'un accord passé avec les professions contestant son expertise envahissante. Les commentaires expriment bien cette nouvelle situation : <<Si l'on s'accorde pour pronostiquer que les directeurs de la communication vont continuer à gagner de l'importance, c'est dans le respect de règles du jeu clairement posées : l'homme de communication doit rester un homme de conseil et non de pouvoir. C'est là le prix qu'il doit payer pour préserver la qualité de ses relations avec les autres managers de l'entreprise, et consolider sa place au sein de l'équipe dirigeante.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE. SOFRES. DESLEGAN/BBDO sept. 1991)

En effet, l'avenir du dircom oblige à des recompositions : si 63% des sondés jugent que les dircoms vont continuer à gagner de l'importance, un sur deux estime qu'on est arrivé à un palier, avec un plafonnement probable. Cette pause dans la progression se gère dans le cadre d'un compromis.

Celui-ci passe par un retour à des notions empruntées aux relations publiques comme en témoignent le rôle de conseil des dirigeants opérationnels (46%); en effet, <<conseil>> était la première dénomination adoptée par l'AFREP, dès les années cinquante, pour désigner les professionnels. Toutefois, le dircom ne devient pas un exécutant, comme pouvait l'être le conseiller d'antan. Seuls 29% lui voient jouer un rôle de mise en oeuvre des actions de communication demandées par les décideurs opérationnels. Toutefois, la décision effective de la politique de communication ne lui revient que pour 24% des interrogés. Ce rôle de conseil est porté aussi par la vague générale du conseil en entreprise, et permet également des reconversions, à l'extérieur, en agences (la suite de la carrière est une des préoccupations dominantes du groupe).

D'autre part, dans la définition des tâches du dircom, le sondage isole celle de porte-parole, considérée d'ailleurs par l'Union nationale des attachés de presse comme un métier à part entière, dans le cadre des professions de relations publiques. Il s'agit surtout de s'inscrire dans le courant porteur de la communication de crise, et de se poser ainsi comme un spécialiste (seuls 33% des sondés estiment que c'est aux responsables opérationnels de prendre la parole dans ces circonstances). Alliée à cette dimension de crise, la fonction retrouve du prestige et, grâce aux médias, assure une visibilité maximale aux professionnels.

Ce repositionnement ambivalent, puisqu'il peut ternir l'image des dircoms, est compensé par une question sur le statut, c'est-à-dire la présence du dircom au comité exécutif. Elle est souhaitée par 70% des dirigeants. C'est un argument pour consolider un statut qui, de l'aveu des commentateurs des résultats, n'est <<encore que rarement acquis, dans les faits>>. De plus, il concerne les dircoms des grandes entreprises, dont la position contribue au prestige de l'ensemble du groupe.

L'Expression d'Entreprise ne conteste à aucun moment les conlusions du sondage auprès des autres dirigeants. Au contraire, elle les fait siennes car elles s'inscrivent dans sa stratégie de développement du groupe professionnel et de sa marque déposée. Toutefois, Michèle Marin relève que <<cet engouement pour le dircom semble presque suspect. On aime d'ailleurs souvent que ce qu'on ne craint pas. Et c'est peut-être le problème de cette fonction.>> (MARIN oct. 1991, p. 21). Elle prend à l'appui un résultat, non publié dans la synthèse finale, symptôme à ses yeux d'un manque de considération : 16% des dirigeants accordent au dircom le droit de figurer parmi les dix premiers salaires de l'entreprise. Dans l'article de La Lettre de l'Expression d'Entreprise (LETTRE DE L'EXPRESSION D'ENTREPRISE 16 sept. 1991), 44% des interrogés situent son salaire entre le dixième et le vingtième rang. De son côté, Muriel Humbertjean, directice du département communication de la Sofres, estime que <<Aujourd'hui, il y a un discours dominant, qui fait qu'on n'ose plus dire qu'un dircom, ça ne sert à rien, c'est trop payé; mais on cantonne le dircom à un rôle de conseil qui ne doit pas porter ombrage à ses collègues. C'est à ce prix qu'on accepte son influence.>> (MARIN oct. 1991, p. 21).

Au vu de ce sondage, l'utilité des dircoms est reconnue. Tel était bien l'objectif des commanditaires. En outre, les rôles revendiqués par les dircoms se voient confirmés. Toutefois, leur profil est revu à la baisse sur un point, puisque la dimension stratégique s'estompe au profit de la dimension technique. Ce repositionnement est plus ou moins imposé par la situation difficile qu'ils connaissent. On en trouvera l'écho dans les débats sur la déontologie.

5. UN DEBAT : DEONTOLOGIE ET ETHIQUE

Si l'on suit la presse spécialisée, les débats sur la déontologie et l'éthique semblent confus et peu productifs. Par exemple, à propos des échanges sur ce thème au Top-Com, le journaliste Guillaume Tabourdeau estime que <<si l'éthique apparaît nécessaire, sa place reste floue et sa définition variable>> (TABOURDEAU 1991). Pourtant, on a constaté que la production d'une déontologie était l'un des éléments de la professionnalisation. Or, jusqu'à présent, les seuls codes auxquels peuvent souscrire des directeurs de communication émanaient d'associations de relations publiques.

Cependant, des directeurs de communication (re)découvrent les questions de déontologie, à l'occasion de difficultés affectant certains d'entre eux, parmi les plus connus (**5.1.**). De plus, puisque l'ascension de la profession semble marquer une pause à partir de 1990, puisque des menaces planent sur l'avenir de ceux qui ont dû quitter leur poste, on va proposer la généralisation d'une <<clause de sauvegarde>>, quitte à revenir pour partie au modèle des relations publiques, ou à intégrer le discours déontologique dans un ensemble dépassant les seuls dircoms.

Nous trouvons ces positions chez Patrick d'Humières et Patrick Boccard, qui jettent les bases d'une <<charte>> pour tous les <<communicants>> (BOCCARD & D'HUMIERES 1991); ces professionnels mobilisent surtout le thème de l'information pour mieux légitimer la communication dans sa dimension marchande (**5.2.**). Le corps de doctrine de cette <<morale de l'information>> sera éclairé à partir de productions antérieures de Patrick d'Humières.

Ces contributions aboutiront, en juin 1992, à la production, par Entreprises et médias, de la brochure Directeur de la communication : un métier, une déontologie, dont une section s'apparente à une charte (**5.3.**).

5.1. Le débat déontologique, symptôme de fragilité

Dans un numéro spécial de Communication CB News consacré au Top-Com, édition 1990, la question de la déontologie des dircoms est posée à plusieurs reprises. De façon significative, Catherine Heurtebise titre son bilan : <<Dircom : changements dans la continuité>> (HEURTEBISE 17 sept. 1990 b, p. 44). Les lignes de force en sont : l'insistance sur la dimension stratégique de la fonction, sa décentralisation, l'évolution des carrières et une <<prise de conscience des problèmes déontologiques>> (HEURTEBISE 17 sept. 1990 b, p. 44). Il est assez surprenant de voir présentée comme nouvelle une préoccupation déjà largement développée par des associations regroupant des directeurs de communication

(mais pas exclusivement), comme l'AFREP ou l'UNAPC. Dès leur création, elles avaient pris en compte cette dimension; elles en faisaient, et en font toujours, un argument pour prouver la validité de leur modèle.

Du point de vue des dircoms, la situation est perçue comme difficile; en effet, les menaces planent, puisque la profession n'est pas nécessairement une rente de situation à partir du moment où se manifeste une certaine indépendance par rapport au <<patron>> (**5.1.1.**), ce qui explique la demande d'une clause de conscience (**5.1.2.**).

D'autre part, le métier de <<dircom-conseil>> peut se développer dans le domaine du corporate, soit pour assister les dircoms intégrés soit, et c'est là que le bât blesse, pour les remplacer en traitant directement avec des dirigeants, puisque la fonction communication est reconnue comme stratégique, au plus haut niveau (**5.1.3.**). Cette menace vient, en particulier, du secteur de la publicité (**5.1.4.**).

5.1.1. Relations avec les patrons

Dans les relations avec l'employeur, se joue la marge d'autonomie du dircom et la gestion d'un éventuel désaccord, dont l'issue peut être la démission, plus ou moins librement consentie. Cette situation est difficilement acceptée par les élites de la profession, car les cas de ce genre font rapidement l'objet de commentaires, pas toujours bienveillants, dans le petit monde des grands de la communication. Nos rencontres avec des dircoms ou des responsables d'agences de premier plan nous l'ont souvent prouvé.

La question de la déontologie est donc abordée, par plusieurs dircoms, sous l'angle du départ contraint, à partir d'un cas précis, décrit par Catherine Heurtebise, dans Communication CB News : <<Le problème de fond du métier, souvent oublié, reste sa déontologie. Et cette question est aujourd'hui sur le devant de la scène avec l'affaire Arnault/Monard. L'ex-dircom de PSA a préféré quitter le groupe LVMH. Son bref passage chez Bernard Arnault symbolise la cruciale difficulté de ce métier : si vous n'êtes pas à l'unisson du "président", c'est l'horreur. F. Monard ne veut pas s'étendre sur les raisons de sa rupture avec avec le président de LVMH, mais il est évident qu'il s'agissait d'un conflit de fond sur la communication. Conflit qui pose de graves questions. Un dircom doit-il être à la botte de son président ? Doit-il servir les intérêts de ce dernier sans réserve ? La réponse est bien évidemment non; mais combien de responsables de communication sont obligés, même si peu osent l'avouer, de faire des concessions ? Et dans le couple entreprise média, dont le lien est le directeur de la communication, tout se mêle>>. (HEURTEBISE 17 sept.1990 b, p. 46).

Ceci entraîne un retour à une perspective d'organisation, dans laquelle, sur un plan déontologique, c'est le rapport déséquilibré de l'expert à son client (non expert donc démuni) qui, théoriquement, oblige le professionnel à se conformer à des règles de bonne conduite.

Dans ce cas exemplaire, il y a peut-être conflit d'experts car, d'une façon générale, en même temps que montait la légitimité des dircoms, montait celle des patrons comme vecteurs d'image mais aussi comme <<décisionnaires>> en communication (cf. l'étude de l'UDA de 1991). Cet aspect était pourtant reconnu dans le modèle des relations publiques, tel que le modélisait par exemple Eugène Prost (PROST 1967), mais le grandissement, sous forme du modèle dircom, a conduit à occulter cette dimension. Cela peut conduire des professionnels à demander une protection, non plus pour le client cette fois, mais pour le praticien lui-même, au nom de l'intérêt général.

Catherine Heurtebise explique cette situation par la relative faiblesse de la <<communication corporate>> en France : en effet, le coupable serait, non le dircom, mais plutôt le patron qui a ses entrées dans les médias, ou dispose de moyens de pression, grâce à la <<communication produit>>, euphémisme pour publicité, et qui en joue. Ceci le dispense d'investir des sommes importantes dans le corporate, terrain d'élection des dircoms. Si on pousse l'analyse, la situation s'avère donc dangereuse pour ces derniers qui peuvent voir leur légitimité contestée, au point que leur existence même serait menacée. La profession est donc plus fragile qu'il y paraît.

Dans le prolongement de ces commentaires, deux questions restent en suspens :

Tout d'abord, si le dircom n'est pas au service exclusif de son patron, de qui sert-il les intérêts ? des salariés, de l'Entreprise avec un grand E, de l'opinion publique ?

Ensuite, pourquoi n'est-il pas fait allusion, par les dircoms, ou la presse professionnelle, aux codes déontologiques que respectent certains directeurs de communication et certaines entreprises (celui de l'UJJEF, pour prendre l'un des derniers en date) ? L'analyse de la proposition, en 1991, par Patrick Boccard et Patrick d'Humières, d'une charte déontologique et professionnelle, apporte des éléments de réponse et montre que c'est une conception de la direction de communication qui est en jeu (cf. 5.2.).

En outre, selon Jean-Pierre Labro (directeur de la communication et des relations publiques d'Elf-Aquitaine et président d'Entreprises et médias), une autre solution serait possible : <<Comme les journalistes, les directeurs de communication devraient pouvoir bénéficier d'une clause de conscience, sinon de protection>> (HEURTEBISE 17 sept.1990 b, p. 44).

5.1.2. Retour de la clause de conscience

La clause de conscience n'est pas une revendication nouvelle dans le secteur, contrairement à ce que pourraient laisser penser les déclarations du président d'Entreprises et médias. L'Union nationale des attachés de presse professionnels de la communication (UNAPC) en posait les jalons, dans son code de 1976. Le Syndicat national des

professionnels de l'information de la communication des entreprises et collectivités (SNPIC) la réclamait en 1977 dans ses 21 propositions pour améliorer les communications de l'entreprise (SNPIC 1977) : <<Quel que soit son rattachement, le responsable de la communication doit être reconnu comme un "médiateur" des communications, ayant pour vocation de se mettre au service de tous les membres de l'entreprise. Pour garantir son éthique d'intervention à l'égard de ceux dont il dépend, il doit pouvoir bénéficier de la "clause de conscience".>> (SNPIC 1977). Dans la formulation de sa revendication, le Syndicat insistait sur un point : le désaccord peut provenir de ce que l'action du professionnel ne se ferait plus dans l'intérêt de tous les salariés, implicitement sur demande patronale. Autrement dit, la clause de conscience pourrait intervenir dès que l'éthique du code de déontologie de la Fédération française des relations publiques serait bafouée.

Mais l'introduction d'une clause de conscience ne va pas sans difficulté; elles sont analysées par Guy Drouot, un juriste, dans Le capital confiance image : premier livre blanc des relations publiques, publié par l'AFREP en 1986 (AFREP 1986, pp. 85-86).

Reprenant les propositions émanant du secteur des relations publiques, il estime que cette disposition doit figurer dans un statut du professionnel de <<communication relations publiques>>. Pour lui, il s'agit de la disposition la plus novatrice et la plus originale dans un réaménagement du statut, fixé notamment par l'arrêté de 1964 : <<Cette clause autorise le professionnel, dans des cas limitativement énumérés et afin de sauvegarder son indépendance morale et sa probité, à rompre le contrat de travail ou d'entreprise tout en bénéficiant éventuellement d'une indemnité. La clause de conscience est exorbitante aux yeux du droit commun du travail et demeure, à ce jour, l'apanage des journalistes professionnels dont le législateur a tenu à assurer l'indépendance morale et politique>> (AFREP 1986, pp. 85-86). Au sens strict, l'intervention de la puissance publique est requise, alors même que de nombreuses associations professionnelles, AFREP comprise, y sont allergiques, au profit d'une auto-réglementation ou d'un code qui engagerait l'employeur. Mais, en ce cas, la valeur légale est nulle, comme le rappelle Guy Drouot. Passer à l'acte suppose donc une négociation avec les pouvoirs publics pour délimiter les cas précis dans lesquels la clause peut jouer. La difficulté est la même pour les dircoms.

Implicitement, pour revenir à la proposition de Jean-Pierre Labro, c'est reconnaître qu'un dircom n'est pas libre de ses mouvements, malgré sa position élevée. La revendication de la clause est donc un signe de faiblesse. Toutefois, il réclame un privilège qui n'est reconnu à aucun des autres directeurs d'une entreprise, c'est donc l'affirmation de sa spécificité. De plus, une disposition de ce type passe par une reconnaissance officielle de la profession de directeur de la communication. Or, pour l'instant, les demandes ont émané du secteur des

relations publiques, dont précisément les dircoms veulent se distinguer. Néanmoins, les dircoms posent les prémices d'un rapprochement que prolongera la contribution de Patrick Boccard et Patrick d'Humières en 1991 (cf. infra).

5.1.3. Des dircoms indésirables

La fragilisation de la profession vient aussi de ses clivages internes. Nous avons vu que, outre les rapports entre les patrons et la presse, ceux des dircoms avec le monde de l'information et de la communication ont été évoqués au Top-Com 1990 (cf. deuxième partie, 4.6.2.).

Ainsi, l'association Entreprises et médias réaffirme le principe de la séparation entre les mondes de la communication d'entreprise intégrée, et les prestataires de services publicitaires ou les partenaires de presse : <<Côté déontologie, E & M refuse à juste titre de prendre les dircoms des agences de pub ou des médias ("Ce sont nos interlocuteurs et nous n'avons pas les mêmes intérêts quotidiens", note J.-P. Labro)>> (HEURTEBISE 17 sept.1990 b, p. 46). Les déboires de Portes ouvertes (cf. 2.1.1) laissent manifestement des traces. La situation s'explique aussi par le fait que toute entreprise, quel que soit son champ d'activité, est susceptible de nommer un dircom, qui peut ensuite demander son adhésion à l'association. C'est une preuve du succès de la profession, mais c'est aussi une menace.

Dans ce cas de figure, il y a déplacement de l'incompatibilité, traditionnelle dans le modèle des relations publiques, entre le journalisme et la communication d'entreprise, à une incompatibilité, pour la défense des intérêts professionnels, entre dircoms d'horizons différents (le titre lui-même ne faisant pas explicitement l'objet de contestation). Cette position contraste avec celle de l'AFREP, par exemple, qui fédère des dircoms, qu'ils soient intégrés ou non.

Le clivage interroge sur la spécificité d'Entreprises et médias dans la modélisation de la profession; l'objectif des dircoms de cette association est certainement d'apparaître les plus libres possible dans le rapport aux agences et aux médias, en particulier dans le domaine financier. Mais la mise en avant de cette disposition est révélatrice de la concurrence dans le champ : des agences recrutent des dircoms qui peuvent se prévaloir du titre et limiter le développement de la profession en entreprise, ce qui ramène à la question de la gestion de l'emploi et de sa relative précarité.

De plus, le débat se déroule sur un fond de redéfinition des rapports entre la communication et la publicité (<<Les relations publiques sont en train de perdre leur partie noble, au profit du corporate, astucieusement récupéré par les publicitaires qui ont su virer, vite fait, leur cutie "institutionnelle">> estime Lionel Chouchan, président du groupe Promo 2000, une agence de communication qui affirme se situer dans la tradition déontologique des relations publiques - CHOUCHAN 1991 -).

5.1.4. Le danger publicitaire

La communication d'entreprise intéresse, de plus en plus, les publicitaires. Le corporate ou la communication institutionnelle est en effet un marché ouvert, et certainement prometteur, si de bonnes conditions sont réunies. Or, du point de vue des agences, apparaissent des difficultés importantes : ces dernières ont du mal à recruter des collaborateurs compétents. Ce qui va amener certains grands groupes publicitaires reconvertis dans la communication à embaucher des directeurs de communication pour les placer à la tête de leurs agences.

La difficulté vient du fait que l'essentiel de la culture des publicitaires provient des hommes du marketing de type classique, ou de quelques <<gourous>>. Ces ressources ne sont pas nécessairement adaptées au marché du corporate. Ensuite, cette discipline est largement d'inspiration anglo-saxonne et, aux yeux des professionnels, son importation est récente (les années quatre-vingt). Enfin, <<il ne suffit pas d'aligner un coucher de soleil ou une planète, de dire Europe et leadership pour faire du bon corporate. Il faut avoir quelque chose à dire, à faire passer.>> (HEURTEBISE 17 sept.1990 a, p. 41).

Ces constats d'agenciers rapportés par Catherine Heurtebise débouchent sur la conclusion que les compétences n'existent pas dans le secteur des relations publiques, que, de toute façon <<les relations publiques n'ont jamais véritablement réussi à avoir un véritable statut, comparable aux public relations anglo-saxonnes [et que] le mélange hexagonal de différents métiers fait que plus personne ne s'y retrouve. Toute tentative de classification s'avère d'autant plus hasardeuse que la plupart des enseignes s'affichent comme "conseils en communication" !>> (HEURTEBISE 17 sept. 1990 a, p. 41)

En revanche, les compétences se trouveraient chez les directeurs de communication. Pour assurer des prestations de qualité correspondant aux attentes des dircoms, agences de publicité ou de conseil se tournent vers les entreprises, afin d'intégrer des dircoms dans leurs équipes. En voici quelques exemples : André Azoulay qui est passé de Paribas à Eurocom, Patrice Delage est passé de la Fédération française des sociétés d'assurance chez Bernard Krief. Ce type de trajectoire s'avère plus sûr que la création d'agences; en témoigne, entre autres, l'expérience de l'ex-dircom Patrick d'Humières associé à Jean-Claude Grunstein (ex-dircom de Valéo) et Jean-Pierre Rousset (ex-dircom de Bull) comme dirigeants d'Eurocorporate : la société a déposé son bilan.

La résurgence des questions déontologiques fonctionne donc comme un symptôme : <<Si la culture communication ne peut venir que de l'entreprise, si les conseils sont difficiles à englober dans un groupe corporate, si les ex-dircoms s'avèrent de mauvais gestionnaires de société... Bref, si les cerveaux existent mais sont difficiles à canaliser, l'avenir du marché de la communication d'entreprise n'est pas rose.>> (HEURTEBISE 17 sept. 1990 a, p. 42) Ce

bilan place néanmoins les compétences des directeurs de communication au centre d'un dispositif concurrent, celui du conseil en particulier, et peut renforcer le lieu-dit. En effet, certains dircoms vont proposer des modalités de gestion des rivalités internes en impliquant l'ensemble du champ.

5.2. Vers une charte sous l'égide de la morale de l'information

La question déontologique et éthique est posée avec plus d'acuité encore durant l'année 1991 dans le secteur de la communication et de l'information. Elle est l'objet d'un <<grand débat>> au Top-Com et, à cette occasion, des réflexions préliminaires à une nouvelle charte professionnelle sont proposées par Patrick Boccard, directeur de la communication d'American Express, adhérent d'Entreprises et médias, membre associé de l'Association des journalistes économiques et financiers (AJEF), et Patrick d'Humières, ancien dircom, consultant en communication d'entreprise et professeur à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP), également membre associé de l'AJEF. Ce dernier est également un collaborateur régulier de la revue Médiaspouvoirs; il a publié un rapport d'étude sur la communication d'entreprise aux Etats-Unis (Les chemins vers l'excellence 1985); il a travaillé au service de communication du CNPF, au Centre de formation des journalistes (CFJ), chez Bouygues; il a aussi dirigé plusieurs agences-conseils en communication dont Mancom, Eurocorporate.

Ces deux professionnels, particulièrement représentatifs du nouveau modèle, ont choisi de faire connaître leurs propositions par l'intermédiaire d'un article dans les colonnes du Monde (BOCCARD & D'HUMIERES 1991). Le choix de ce journal n'est pas le fruit du hasard, puisqu'il est largement dû à sa réputation de rigueur dans l'information et d'indépendance à l'égard des pouvoirs. En outre, l'un des réquisitoires les plus forts à l'encontre des communicants a été rédigé par Yves Mamou, responsable de la rubrique finance du Monde ("C'est la faute aux médias !" : essai sur la fabrication de l'information MAMOU 1991).

Certes, il ne suffit pas de se réclamer des principes de ce même journal pour obtenir un brevet de bonne conduite; cela participe néanmoins de la volonté d'augmenter la crédibilité du propos, d'autant plus que l'article s'intitule : <<Pour une morale professionnelle de l'information>>.

Dans un contexte de remise en cause de la légitimité des dircoms, le texte des deux auteurs traduit, en fait, un comportement défensif. Il vise à ne pas isoler les dircoms mais à englober leurs problèmes dans ceux de tous les professionnels de la communication. En

effet, <<faute de poser les bases de sa légitimité aux yeux de l'opinion, le "milieu de la communication" est menacé d'être emporté par certains excès qui altèrent sa crédibilité.>> (BOCCARD & D'HUMIERES 1991).

Ce cri d'alarme est motivé par le constat que <<le renoncement éthique, qu'on veut faire passer pour de l'efficacité, conduit à suicider un métier récent et mal structuré.>> (BOCCARD & D'HUMIERES 1991). On retrouve ici le discours des directeurs de communication sur la nouveauté de la profession, mais, dans le corps de l'article, outre les dircoms, sont concernés les attachés de presse, les consultants, les porte-parole.

Or, nous savons que certaines de ces professions ont près d'un demi-siècle d'existence en France, rassemblées sous l'expression <<relations publiques>>, qui ici disparaît, alors même que, sous cette dénomination, elles ont produit des codes, qui semblent répondre aux questions dont Patrick Boccard et Patrick d'Humières se font l'écho.

Pour assurer la défense du modèle dircom, et poser des principes éthiques, les auteurs vont s'appuyer sur la rhétorique de l'information (**5.2.1.**). Mais l'examen d'une autre contribution de Patrick d'Humières permettra de mieux cerner toutes les implications de la proposition de charte et la nouvelle orientation du profil dircom. Nous verrons qu'il s'agit de légitimer la communication de marque (**5.2.2.**), en recourant à la science (**5.2.3.**) et en critiquant les modèles anciens et actuels (**5.2.4.**). Dans ce contexte, les positions de l'auteur conduisent à s'interroger sur la nature de l'information (**5.2.5.**).

5.2.1. Défense par la rhétorique de l'information

Dans l'article paru dans Le Monde, les auteurs entendent donc repositionner la relation d'un ensemble manifestement flou, <<le milieu de la communication>>, dans un rapport professionnel à l'information.

L'histoire se répèterait-elle ? Comme les relations publiques, à leurs débuts, avaient clarifié leur rapport au journalisme en donnant des gages en matière d'information, ces professionnels veulent clarifier leur rapport aux médias et aux journalistes. Pour eux, les règles déontologiques des professions mentionnées précédemment ne sont pas adéquates. Ils vont pourtant s'en inspirer largement en mettant l'information, dont on verra ultérieurement la nature, au coeur de leur argumentation.

Valeur de référence et contexte politique

Tout d'abord, ces professionnels, posant les jalons d'un code, commencent par signifier la valeur qui fonde leur profession aux yeux de la société, ce qui est quasiment un passage obligé (PARADEISE 1985) : <<L'information fait bouger le monde. Elle irrigue les sociétés et

les économies et les entraîne inexorablement sur le chemin du marché et de la démocratie [nous retrouvons là le compromis entre nature marchande et civique]. Sa rigueur est donc un enjeu politique pour tous ceux qui pensent que le respect des personnes est une finalité supérieure au succès des organisations>> (BOCCARD & D'HUMIERES 1991).

De façon conjoncturelle, intervenant quelques semaines après l'effondrement du système soviétique, ce préambule affirme que l'information est une valeur libérale. En même temps, ce succès de l'information et la chute du communisme amoindrissent la légitimation de la communication comme idéologie et pratique de lutte contre le changement social et politique (lui-même fondé sur la lutte des classes).

De façon plus profonde, il s'agit d'une proposition visant à renforcer le primat de la logique de marché à l'intérieur du système de type capitaliste, y compris dans sa version social-démocrate. La perspective est donc largement politico-économique.

En effet, pour les auteurs, tout ce qui s'oppose à l'information ne peut que ramener à l'économie dirigée, voire à la dictature : <<La dégradation constatée des modes de fonctionnement de l'information ne serait qu'un sujet philosophique si elle ne faisait courir des risques réels à la démocratie et à l'économie de marché.>>

Or, la logique de la communication est parfois opposée à celle de l'information. En effet, l'emprise qu'elle exerce sur les esprits ou le débat public est vigoureusement dénoncée par une partie de la presse et des intellectuels (cf. MAMOU 1991, DANIEL 1990); leur dénonciation s'applique également à la communication d'entreprise et à ceux qui la dirigent, ou l'inspirent, par leurs conseils stratégiques. De plus, cette contestation s'amalgame à celle, conduite par certains professionnels de la communication, mettant en cause les stratèges ou les <<stars>>, que seraient les dircoms ou les <<requins>> que seraient les agences de communication.

La ligne de défense va précisément consister à relégitimer les professionnels de la communication sur la base du primat de l'information car <<la presse n'est que la partie émergée du système d'information, dans lequel les entreprises, les institutions, les collectivités et les individus exercent un rôle actif. Les professionnels qui participent à la fabrication de l'information [...] ont une responsabilité tout aussi fondamentale dans l'amélioration de la qualité du discours public, dans sa rigueur et son honnêteté, à travers ce qui est dit au consommateur, au citoyen, à l'actionnaire, à l'employé et aux médias, par les organisations et leurs dirigeants.>> (BOCCARD & D'HUMIERES 1991).

Les principes éthiques

En conséquence, Patrick Boccard et Patrick d'Humières reprennent à leur compte les réfutations que les professionnels des relations publiques égrenaient (et égrenent encore à

leurs détracteurs). Cela se traduit par cinq principes éthiques, reformulant ceux des relations publiques :

<<- Le principe de véracité : toute information diffusée est fondée sur une réalité constatée et contrôlée; elle engage la responsabilité juridique de celui qui la transmet.

- Le principe de liberté : aucun comportement, de nature économique ou politique, ne doit viser à fausser ou à gêner le fonctionnement de la presse.

- Le principe de séparation : la fonction professionnelle de communication et celle de journaliste doivent être bien distinctes et ne prêter à aucune ambiguïté dans le traitement des faits.

- Le principe d'universalité : dès lors qu'elle est émise, l'information est destinée à tous et ne peut être enfermée dans des contraintes de diffusion.

- Le principe d'humanité : l'information doit respecter les principes fondamentaux de la personne et les valeurs qui inspirent les sociétés démocratiques.>> (BOCCARD & D'HUMIERES 1991).

La clause de conscience

Cette déclaration de principes conduit ses auteurs à reprendre la demande de la clause de conscience dans les contrats de travail et, emportés par leur volonté de se légitimer sous le drapeau de l'information, ils la réclament pour les <<professionnels de l'information>> qu'ils sont (c'est nous qui soulignons); le terme communication ayant disparu, ils se placent dans le même monde que les journalistes dont le statut professionnel garantit une certaine indépendance.

De fait, si le professionnel de la communication d'entreprise sert les intérêts de l'entreprise, avec la clause de conscience, il fait passer au premier plan, certes sa conscience, mais surtout l'opinion publique car <<le respect de l'opinion publique ne se situe-t-il pas au-dessus de celui de l'employeur, qu'il s'agisse d'une entreprise, de l'Etat ou d'une organisation ?>> (BOCCARD & D'HUMIERES 1991). Sur ce point, par rapport au modèle des relations publiques, il n'y a pas de différence.

Logique civique et logique marchande

En revanche, l'articulation de la communication, de l'information, de l'image et de la publicité se fait selon d'autres modalités. Les relations publiques sont censées gérer l'information et l'image en les séparant de la publicité (cf. Le capital confiance image édité par l'AFREP en 1986). Patrick Boccard et Patrick d'Humières vont reprendre cette ligne, pour finalement, relier subtilement les activités.

Au départ, ils estiment qu'<<enfin, il est temps d'établir la différence fondamentale qu'il doit y avoir désormais dans nos "sociétés de communication" entre les fonctions dites d'information et les fonctions dites d'image ou de publicité. Si l'information contribue indirectement à l'image, elle n'est aucunement à son service. Les entreprises et les organisations doivent considérer qu'elles ont un devoir d'information de plus en plus exigeant, à l'égard du public tout entier, parallèlement à la nécessité de créer un imaginaire de la marque>> (BOCCARD & D'HUMIERES 1991). Les principes éthiques énoncés supra, régiraient ceux de l'information, mais quels sont ceux qui régissent ou régiraient la fonction image ou publicité ? Sauf à détacher la fonction information des attributions des directeurs de communication, n'est-ce pas reconnaître que le dircom est aussi un stratège de l'image, à laquelle il risque de subordonner l'information (cf. UDA 1991) ? En effet, si, pour lui, l'information est le domaine de la vérité, du réel, de la transparence, dire le vrai et approfondir cette exigence <<crédibilisera l'information aux yeux du public et [...] conduira à donner plus de sens aux images de marque.>> (BOCCARD & D'HUMIERES 1991; c'est nous qui soulignons)

De ce fait, le rapport aux médias et aux différents publics n'est-il pas peu crédible ? (pour reprendre un mot qui revient, plusieurs fois, sous la plume des auteurs). Tout en reconnaissant que les <<communicants>> sont des fabricants d'information, le discours éthique, opposant l'imaginaire à l'information, et polarisant l'éthique sur l'information, masque la finalité qui préside à sa confection.

Sur le plan pratique, outre la revendication d'une clause de conscience, dans la logique de l'établissement des règles déontologiques, les auteurs lancent un appel aux professionnels et à leurs organisations pour établir une charte, reprenant ainsi la terminologie de l'UJJEF.

En fait, les prémices de ce nouveau code de déontologie prennent toute leur signification, lorsqu'on les met en relation avec les analyses de Patrick d'Humières, dans son article <<Les entreprises françaises souffrent aussi d'un handicap de communication>> (d'HUMIERES 1991). Nous verrons qu'il propose une conception de la profession de directeur de la communication qui intégre le message de l'entreprise dans le message commercial, ce qui est proche d'une démarche de type marketing.

Sur ce point, il y a convergence avec la place plus importante du marketing direct au Top-Com de 1991 ou la participation de l'UJJEF au salon 1991 du marketing et de la communication.

On pourra donc lire cette contribution comme l'argumentation d'un modèle professionnel codifié : finalité, recours à la science, rhétorique du besoin, prise en compte de l'opinion.

5.2.2. Légitimation de la communication de marque

Pour Patrick d'Humières, le concept central est celui de <<marque d'entreprise>> qui va devenir le critère numéro un pour différencier les firmes sur le marché. Il est l'héritier de l'image-produit que la publicité et le marketing ont su imposer aux cadres de la production.

La nouveauté de la communication de marque réside dans <<l'irruption du message d'entreprise à l'intérieur du message commercial>> (d'HUMIERES 1991). Autrement dit, la communication corporate est centrée sur le marché : celui des produits à vendre et celui des représentations de ces mêmes produits, qui sont autant d'images, articulées à la représentation que se font les publics de l'entreprise en tant que telle; la signature de l'entreprise derrière celle du produit a une force commerciale.

Patrick d'Humières élimine le cloisonnement, généralement présenté dans les descriptifs de la fonction communication, entre publicité et corporate. Cette tendance est déjà perceptible dans une fiche <<Marché>> de l'APEC. En 1991, elle définit la fonction communication par trois mots clefs : <<Convaincre, séduire et fidéliser, en développant l'image de la marque. La communication-produit (qui relève du marketing et de la publicité) cède la place à la communication-image (communication de l'entreprise sur l'entreprise)>> (APEC 1991, p. 1). Sur un mode plus percutant, le journaliste Jean-Marc Baizé rend lui aussi compte de cette tendance, perceptible au Top-Com de 1991 : <<Sacrilège celui qui opposerait aujourd'hui communication interne et communication externe... Apprenez qu'il n'est pas de bon ton, non plus, de mettre dos à dos la communication produit et la communication institutionnelle. Ces clivages n'ont plus cours aujourd'hui, sacrifiés qu'ils sont sur l'autel de la sacro-sainte "cohérence".>> (BAIZE oct. 1991 c, p. 27).

5.2.3. Recours à la science, au besoin et à l'opinion

Cette nouvelle orientation nécessite de nouveaux outils. La prise en charge de la communication par le dircom ressort donc d'un marketing <<scientifique>>, éloigné des seules relations presse ou des campagnes publicitaires créatives : <<Sa gestion relève d'un management subtil, entre les attentes des publics qu'il faut suivre de près pour occuper un positionnement attractif et la présentation des réalités au jour le jour qui façonnent la réalité perçue à travers l'activité et les résultats de la firme.>> (d'HUMIERES 1991, p. 87). Toute l'activité de communication est donc déterminée par <<un management calculé [...] du marché de l'opinion>> que le professeur à l'ESCP assimile, in fine, au marché des clients, passés ou futurs. Le rôle du directeur de la communication est ainsi considérablement renforcé, puisqu'il a en charge la gestion d'un des éléments clefs du développement de l'entreprise.

Si le directeur de communication n'intégre pas cette dimension commerciale, il risque fort de voir son pouvoir régresser. Le modèle dircom avait déjà levé l'hypothèque de la publicité par rapport à l'ancien modèle des relations publiques; l'intégration à la démarche commerciale accentue cette tendance (rappelons que d'après l'APEC - 1991 -, une part importante des directeurs de communication recherchés par les entreprises est issue d'une direction du marketing et a bénéficié d'une formation dans une Ecole supérieure de commerce). Mais plus il y a calcul et intégration au domaine commercial, moins les tenants de la communication, provenant des professions de l'information, ou des relations publiques, se reconnaîtront dans cette conception. C'est pourquoi la référence à une éthique et à une déontologie de l'information est un des moyens d'argumenter le modèle.

De plus, l'auteur reprend à son compte la rhétorique du besoin, utilisée par les fondateurs des relations publiques : l'entreprise doit être porteuse de valeurs sociales. La validation de cet argument se fait à partir des sondages dont la vérité est incontestable aux yeux de Patrick d'Humières et de nombre de ses confrères : <<Comme le démontrent les études d'opinion, les nombreux publics d'une entreprise n'attendent plus seulement de sa part un discours de performance, mais tout autant la prise en charge de "valeurs sociales", à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise.>> (d'HUMIERES 1991, p. 80). Or, cette conception, d'après l'auteur, s'oppose aux conceptions des dirigeants français, mises en oeuvre par les professionnels des <<relations extérieures>>.

Les uns et les autres réduisent la communication à <<une information obligatoire ou minimum dont il faut se débarrasser comme on cherche à éliminer des contraintes>> (d'HUMIERES 1991, p. 80), sans l'inscrire dans une perspective stratégique et offensive. Cette situation proviendrait, d'une part, du manque de compréhension, chez les dirigeants, du lien fort entre l'image et le marché économique, d'autre part, des relations conflictuelles entre le patronat et la presse.

Plus globalement, Patrick d'Humières va jusqu'à affirmer que c'est toute la société française qui est inapte à reconnaître <<la réalité et l'autonomie des phénomènes d'opinion>> (d'HUMIERES 1991, p. 81), parce que chacun y voit une tentative de manipulation. Libéral intégral, l'auteur conçoit l'opinion libre, comme le serait le marché. Et de glisser, naturellement, à un marché de l'opinion, phénomène pleinement reconnu par les Américains, qui constituent toujours la référence en matière de communication.

5.2.4. Critique des anciens et des modernes

Le ressourcement en légitimité consiste donc à instruire le procès d'un patronat archaïque et de ses responsables de communication qui, <<emberlificotés dans les procès d'intention [...] ont développé, dans les années 50 et 60, une fonction d'influence à la "française",

obsédée par la contrainte politico-médiatique.>> (d'HUMIERES 1991, p. 81). Ils ont ainsi mis en place des réponses ponctuelles et fragmentées aux différentes contraintes : presse, mouvements de consommateurs, syndicats...

De même, les dirigeants n'ont pas poussé jusqu'au bout la logique du <<capital image>>, revendiquée, d'ailleurs, par les relations publiques, car ils restent prisonniers de logiques administratives : raisons sociales, dénominations familiales transformées en marques de produits, dans le cadre d'une démarche de marketing classique. Cette façon de faire les conduit, par exemple, à ne pas donner d'information sur la composition exacte du holding gérant les différents produits, affaiblissant ainsi la constitution du capital image auprès de tous les publics, du consommateur au futur cadre de l'entreprise.

La critique s'étend à l'encadrement, qui bloque la communication en pratiquant la rétention d'information. Les cadres en position hiérarchique craindraient d'être dépossédés de leur pouvoir en faisant circuler celle-ci. Ce que l'on nomme la <<communication interne>> est, alors, taxée d'archaïsme ou de publicité; ses moyens <<bien souvent [...] en sont encore au stade du "cabinet noir" et du bulletin paroissial, alors que les médias en sont à l'ère des liaisons satellites en temps réel et de l'investigation permanente>> (d'HUMIERES 1991, p. 82).

L'auteur passe, ainsi, des techniques de management aux techniques de transmission de l'information, selon une logique de revendication de la compétence à l'innovation, caractéristique du modèle dircom.

Critique des modèles récents

Pourtant Patrick d'Humières critique aussi les services de communication mis en place durant ces dernières années.

Dans sa logique, il dénonce une situation qui conduit le dircom à justifier sa fonction, plutôt qu'à s'atteler à la gestion de la marque, en collaboration avec les autres directions (DRH, marketing, finances...); il dénonce, également, le manque de transparence budgétaire des actions de communication, correspondant, d'une part au morcellement des activités, hérité des pratiques de relations publiques, et, d'autre part, à une conception de la communication au service du narcissisme de l'entreprise, si ce n'est du communicant.

D'où des propositions visant à une rationalisation des dépenses, avec un souci constant de la mesure de l'impact du franc investi. Le facteur financier permet, ainsi, de mettre en évidence l'une des tares de la communication <<à la française>> : la difficulté à se doter d'une méthodologie d'évaluation scientifique de son action, provenant du marketing.

Plus encore, les entreprises et leurs services de communication ne savent pas évaluer, en

termes économiques, l'apport de la communication de marque aux résultats de l'entreprise, dans une situation de concurrence, par exemple, pour recruter des cadres, attirer les investisseurs.

Outre l'insuffisance des méthodes d'évaluation, l'auteur dénonce la prégnance nouvelle des modèles publicitaires. On ne s'informe pas pour décider en connaissance de cause, mais on s'inspire de techniques puisées dans l'arsenal publicitaire : <<On préfère largement les tests de campagne préfabriqués ou les études lourdes inapplicables qui ne remettent jamais en cause les décisions prises...>> (d'HUMIERES 1991, p. 83).

Il critique encore cette prégnance des modèles publicitaires, dans la conception même des messages, dont l'analyse <<montre une extraordinaire dilution des faits et un contournement des réalités à travers des gloses emphatiques dont personne n'est dupe. Il y a une absence de sens et une fuite en avant publicitaire qui détournent, désormais, le public des discours d'entreprise sans intérêt.>> (d'HUMIERES 1991, p. 84).

Cette domination de la publicité empêche d'utiliser un mix cohérent et subordonne les relations presse, le mécénat et le sponsoring à la seule recherche de la notoriété et non à la préférence pour la marque. Ces errements proviennent de la représentation étriquée, <<proctérienne>> du consommateur réduit à l'acheteur, sans intégrer les dimensions sociales ou civiques. Il s'ensuit une dénonciation sans appel <<de la dictature du chef de produit [qui] tue toute approche de signature de marque d'entreprise que le directeur de la communication a pourtant la charge d'enrichir et de protéger par ailleurs.>> (d'HUMIERES 1991, p. 87).

Enfin, Patrick d'Humières critique une conception de la communication qui n'ose pas s'imposer. Il déplore le manque d'impérialisme des entreprises françaises, <<à la différence des approches impérialistes des Américains et des Japonais, qui impriment leur marque, leurs discours et leurs procédures dans tous les endroits du monde où leurs entreprises s'installent.>> (d'HUMIERES 1991, p. 84). Dans le même ordre d'idées, il déplore que le lobbying n'ait pas encore trouvé <<la légitimité démocratique qu'il a à l'étranger.>> (d'HUMIERES 1991, p. 84) Ces conceptions ultra-libérales vont à l'encontre d'une conception de la communication fondée sur la transmission d'informations, permettant de se faire une opinion. Il s'agit, ici, de faire et de conquérir, par tous les moyens, le marché de l'opinion. Le dire clairement est alors le moyen de le légitimer.

5.2.5. Quelle information ?

L'action du directeur de la communication, <<manager>> de l'image de marque assurant la préférence sur le marché, requiert un passage par les médias. Leur usage par les

dirigeants ou les communicants fait également l'objet de critiques. En effet, ceux-ci préféreraient des médias faibles à des médias forts. Que recouvre exactement cette opposition ?

Patrick d'Humières distingue, dans les médias, une fonction de production d'information, et une fonction de production d'image; cette dernière tend à prendre le pas sur la première pour des raisons économiques. Cette évolution renforce la tendance d'un certain nombre de dirigeants à ne pas réellement informer leurs interlocuteurs dans les médias et contribue ainsi à brouiller les frontières entre image et information (médias faibles).

Or, dans une représentation de l'économie de marché fondée sur l'accès à l'information, une perturbation de celle-ci entraîne un déséquilibre préjudiciable à l'équilibre général, et aux intérêts de la firme en particulier. Il ne faudrait donc pas oublier <<que le propre d'un marché porteur et actif est d'être confiant et informé>> (d'HUMIERES 1991, p. 86).

Si <<confiance>> et <<information>> sont des termes fréquemment utilisés par les professionnels de relations publiques, nous l'avons vu, ici, ils ressortent de l'approche économique telle que, par exemple, la formule Jean-Marie Albertini : <<L'information a un rôle central dans la théorie économique : c'est de sa qualité et de son importance que dépend l'équilibre entre l'offre et la demande et, en fin de compte, l'équilibre général. [...] Pour être efficace l'information doit être accessible à tous et partageable à l'infini. Elle ne doit pas être accaparée par quelques-uns, ni même être payante car cela installerait une inégalité qui rendrait imparfaite sa circulation>> (MAYERE 1990, p. 7). Dans cette logique, moins les médias sont crédibles (forts), plus le marché est difficile à conquérir.

Avec ses considérations théoriques, l'article de Patrick d'Humières permet d'éclairer la conception de la communication sous-jacente au projet de charte. Dénonçant la confusion entre information et image, il en impute la faute aux médias eux-mêmes, et incite les entreprises à faire montre de responsabilité éthique et déontologique, faute de quoi elles risquent de se retrouver face à une opinion mal informée, voire manipulée, donc, en bonne orthodoxie libérale et néo-classique, mauvaise consommatrice. Le marché de l'opinion est bien celui de la clientèle. Telles sont aussi les assises de la culture marketing.

L'analyse nous a permis de voir que c'est elle qui permet de dégager pour les directeurs de communication une troisième voie, entre les relations extérieures et la publicité, l'une et l'autre ayant montré leurs limites dans la gestion du marché.

Le recours à ce type de proposition peut fournir un corps de doctrine apte à servir de base pour l'élaboration d'une charte déontologique, ainsi qu'une solide justification économique, auprès des chefs d'entreprise.

Dans la période de doute à l'égard de la communication, et en particulier à l'égard de ses directeurs, cette stratégie de légitimation peut être suivie par les professionnels, qui gèrent des marques à l'échelon international, ou un holding. Les dircoms regroupés au sein

d'Entreprise et médias sont pratiquement tous dans ce cas. De plus, Entreprises et médias étant un élément clef du lieu-dit, une large fraction des autres professionnels est susceptible de suivre cette stratégie. En définitive, le modèle du grand et véritable directeur de communication se fait sur la base du <<marketing de l'opinion>> interne et externe.

Patrick d'Humières conclut sur des bases permettant à l'ensemble des professionnels de se retrouver : les budgets sont là, la formation a permis une professionnalisation et un accroissement des compétences. D'autre part, il faut se dégager de l'emprise du seul modèle publicitaire, restaurer des relations de confiance avec les médias et travailler à une évaluation scientifique des résultats.

Cette rhétorique consensuelle est un moyen de faire tenir un ensemble flou, au profit du dircom, tout en confortant la dimension marchande et en accentuant la dimension civique par la rhétorique de l'information. En radicalisant le compromis, le modèle dircom peut progresser en légitimité.

C'est notamment à partir de ce type de réflexion que s'élaborera le texte d'Entreprises et médias, <<Compétence et déontologie>>. S'agit-il d'une charte ? En réalité, son statut déontologique est particulier.

5.3. Ceci n'est pas une charte

Sept ans après sa création, Entreprises et médias, publie donc dans sa collection <<Communiquer pour entreprendre>>, un document intitulé Directeur de la communication : un métier, une déontologie (E & M juin 1992) qui contient le texte <<Compétence et déontologie>>, équivalent d'un code ou d'une charte.

Pour y parvenir, outre les contributions de Jean-Pierre Labro, de Patrick Boccard et de Patrick d'Humières (cf. supra), l'association s'est appuyée sur les résultats du travail d'un groupe, composé de Denis Berthu (directeur de communication de Valéo, qui a animé en 1991 une commission sur les relations presse-entreprises), de Jean-Claude Hallé (dircom de la BNP), de Christian d'Oléon (dircom de l'Association française des banques) et enfin de Patrick Boccard.

Ce groupe a eu aussi connaissance d'un projet, établi par l'Institut des sciences de l'information et de la communication (ISIC) de Bordeaux, qui avait organisé un colloque sur <<Ethique et communication>> (HOTIER 1991); ont notamment participé à l'élaboration de ce projet, Patrick Lamarque, directeur de la communication de la Délégation générale à l'armement, qui a organisé un débat sur l'éthique au Top-Com de 1991, et Patrice Legendre, directeur de L'Expression d'Entreprise.

<<Compétence et déontologie>> a fait l'objet d'une discussion et d'une approbation en

Assemblée générale, <<une séance forte où chaque mot a été pesé.>> (MARIN sept. 1992 a, p. 17) Il est vrai que, comme nous l'avons vu, le texte est publié dans une période de fragilisation, voire de contestation, du modèle.

A l'instar des textes analysés supra, il fonctionne comme une pièce du dispositif de réfutation des accusations portées par différents protagonistes : dépendance à l'égard des dirigeants, des agences de communication, exercice de pressions sur les médias. Cette situation constitue un des éléments d'explication du changement d'orientation, par rapport au projet initial. Celui-ci était conditionné par la perspective de privatisation de TF 1 et le projet <<Portes ouvertes>> avec FR 3. En effet, Entreprises et médias souhaitait, surtout établir des règles de collaboration avec les médias, télévisuels en particulier, afin de mieux faire comprendre la réalité des entreprises.

Il y a donc loin de ce projet à l'élaboration d'un code de déontologie.

Toutefois, pour le président de l'association, la publication de ce texte n'est pas liée à la situation économique. Il l'explique dans une interview, donnée à L'Expression d'Entreprise : <<C'est vrai que l'on est plus attentif aujourd'hui à l'évaluation des résultats et à la dimension stratégique de la fonction, mais il n'y a pas d'élément conjoncturel dans la publication de ces principes.>> (MARIN sept.1992 a, p. 16). Il invoque plutôt la jeunesse de la profession, son caractère exposé, mais aussi la vogue de l'éthique : <<A l'heure où se posent des questions sur l'éthique de l'entreprise, il était important de développer un discours propre sur l'éthique de notre métier.>> (MARIN sept. 1992 a, p. 16).

On examinera le statut de ce document et son ambition d'avoir une large audience (**5.3.1.**). Son analyse montre qu'il a également l'ambition de permettre la régulation des rapports avec certains partenaires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, afin de préserver la grandeur du modèle, en s'inspirant du dispositif des relations publiques (**5.3.2.**). Enfin, on évaluera l'accueil qui lui a été réservé (**5.3.3.**).

5.3.1. La première déontologie pour tous les dircoms ?

<<Compétence et déontologie>> constitue le premier texte déontologique explicitement consacré aux directeurs de communication. En outre, le titre générique de la brochure fonctionne comme celui d'un manifeste : <<Directeur de communication : un métier, une déontologie>>. Un avant-propos et une partie, intitulée <<Un métier nouveau>>, le précèdent. On y trouve un condensé des principaux arguments légitimant le modèle, mais aussi la reconnaissance de la variété des situations dans les entreprises. Cependant, l'imposition de la conformité au modèle, tel qu'il est formalisé dans les conditions d'adhésion, n'est pas l'objectif explicite, à court terme.

Le texte est en effet singulier, parce que, malgré les apparences, ses auteurs ne le présentent pas comme une charte ou un code. Il comporte, de surcroît, des dispositions originales, par rapport aux codes du secteur, et devrait servir à donner à l'association un rôle de conseil.

La section exposant la déontologie, est structurée en neuf articles autour de mots clés qui appartiennent au champ sémantique de la professionnalisation (professionnalisme, responsabilité, solidarité) et à celui, plus développé, de <<l'éthique>> de la communication (ouverture, rigueur, crédibilité, impartialité, intégrité, indépendance).

Cependant, Jean-Pierre Labro précise, étrangement, qu'<<il ne s'agit ni d'une charte, ni d'un cahier des charges déontologiques, simplement de la définition de quelques principes régissant l'exercice de notre métier.>> (MARIN sept. 1992 a, p. 16). On constate donc une hésitation, ou, à tout le moins, de la prudence, devant le statut de ce texte <<proposé par Entreprises & Médias>> comme il est mentionné sur la couverture. Il semble que l'association des directeurs de communication veuille éviter le reproche d'impérialisme, ou de monopolisation, qui lui est souvent adressé par les tenants d'autres modèles, voire par certains dircoms appartenant à de petites structures.

Rendant compte de la parution du document, dans sa livraison de septembre 1992, L'Expression d'Entreprise souligne l'ambiguïté de ce texte et le présente comme un <<document d'action>>, un <<vade-mecum du dircom>>, mais n'hésite pas à signaler que cette <<charte - qui n'en est pas une ->> tend <<à fixer le cadre déontologique de cette profession.>> Au demeurant, dans l'avant-propos de la brochure, il est dit qu'<<il appartenait [à l'association] de formuler et de proposer à la profession les éléments fondamentaux d'une déontologie.>> (E & M juin 1992, p. 1). Si ce n'est pas un code, cela en a pourtant les apparences.

Le texte ne définit pas précisément les standards, qui sont plutôt modélisés par les enquêtes, comme il a été vu dans la précédente partie, ou par les conditions d'adhésion à Entreprises et médias (cf. 2.2.1.). Le texte ne pose pas davantage de définition précise de ce qui est nommé <<communication>> et ne revient ni sur les implications de la centralisation des activités, ni sur le rapport à la publicité.

En revanche, la section intitulée <<Un métier nouveau>> indique que <<l'étendue du champ d'action de la communication dépend de la politique de l'entreprise, de son histoire, de sa culture, de la volonté de ses dirigeants et de leurs arbitrages.>> (E & M juin 1992, p. 6) En ce qui concerne la publicité, ce texte préalable précise qu'elle rentre de plein droit dans les attributions du directeur de communication (E & M juin 1992, p. 5).

Le texte ne détaille pas non plus les procédés techniques et scientifiques permettant de garantir un traitement objectif, mais se contente des grands principes, appartenant au fonds de la rhétorique de l'information.

Il ne prévoit pas davantage de sanctions, en cas de manquement aux dispositions prescrites. Toutefois, il précise que <<les Directeurs de Communication, membres d'Entreprises & Médias, s'engagent à respecter ces devoirs et principes, et à oeuvrer pour les faire connaître et appliquer au sein de la profession. En cas de doute ou de litige, ils s'appuient sur l'expertise et le conseil d'Entreprises & Médias - Association des Directeurs de Communication -.>> (E & M juin 1992, p. 9). Concrètement, d'après Jean-Pierre Labro, si l'association n'entend pas devenir un <<Conseil de l'Ordre>>, elle peut émettre un avis : au cas, par exemple, où un dircom refuserait d'obtempérer aux injonctions de son employeur qui voudrait jouer de la pression publicitaire sur un média, ou au cas où un dircom se retrouverait devant le Conseil des prud'hommes (MARIN sept. 1992 a). La valeur légale de cette disposition est cependant nulle.

Cette orientation assure une possibilité d'application dépassant le cadre des adhérents d'Entreprises et médias, association à laquelle il n'est jamais fait référence dans le corps du texte. Sous cet angle, considéré isolément, il peut donc être respecté par tous ceux qui se prévalent du titre de directeur de communication, que leur poste corresponde, ou non, aux standards de l'association.

Plus encore, dans la brochure sur la déontologie, est proposée une formulation des conditions d'adhésion nettement moins drastique que la précédente. Pour les critères professionnels, sont requis : <<Responsabilité de l'image et de la politique de communication. Rattachement hiérarchique au Président ou Directeur Général. Elaboration et mise en oeuvre de la communication de l'entreprise auprès de ses différents publics.>> (E & M juin 1992, p. 11).

S'inscrivant dans la stratégie de repli consécutive à la contestation des dircoms, et dans la lignée de la proposition de charte élaborée par Patrick Boccard et Patrick d'Humières, le document favorise ainsi l'extension du modèle et participe au renforcement du lieu-dit (les conditions d'accès à la profession sont évoquées en termes généraux dans la définition du <<professionnalisme>> : <<Le directeur de la communication est un professionnel. Il maîtrise, par sa formation ou son expérience, les techniques de communication et les mécanismes de l'entreprise>>).

Dans ces conditions, aucun auditoire n'est précisément nommé. Il est toutefois patent que

ce texte s'adresse à l'ensemble des professionnels portant le titre de dircom, aux chefs d'entreprise, et aux acteurs de la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'accord peut se faire, à partir d'une fonction classique : porte-parole.

5.3.2. Directeur de la communication, porte-parole ?

La fonction de porte-parole appartient au secteur des relations publiques, mais implique une relation de proximité avec le PDG. Ce faisant, ce choix de présentation de la compétence majeure peut accentuer l'accusation de dépendance. Mais l'analyse du texte montre qu'il est centré sur l'indépendance du directeur de communication, dans, et à l'extérieur, de l'entreprise.

Porte-parole

Le premier paragraphe de la section <<Compétence et déontologie>> définit le champ de compétence, centré donc sur la fonction de porte-parole. Celle-ci était déjà revendiquée, notamment, par une association : l'UNAPC (son code de déontologie précise que <<sont inclus dans cette profession les porte-parole, les conseillers de presse et chargés de presse>>).

Elle était aussi un des points clefs du modèle de responsable de l'information et de la communication, à l'enseigne des relations publiques, présenté par le CEREQ, dans son Répertoire des emplois français, en 1982 (première partie, 2.4.2.).

Compétence, déontologie et frontières sont liées, comme il ressort du texte : <<Afin que l'entreprise soit parfaitement en mesure de cerner les frontières de l'engagement du directeur de communication dans ses fonctions de porte-parole, celui-ci doit disposer d'une définition claire de ses fonctions et des conditions dans lesquelles il doit les assumer.>> Mais seront-elles fournies par le code, comme c'est le cas pour d'autres modèles ?

En fait, la charte reprend une argumentation déjà développée par les relations publiques.

Ainsi, le dircom participe <<au développement d'un climat de confiance entre l'entreprise et ses publics internes et externes>>. Reprise aussi, dans le rapport à l'information : il est <<le garant de la crédibilité des messages de l'entreprise. Il transmet et commente des événements et des faits authentiques dont il a vérifié l'exactitude>>. La nature de l'information n'est, d'ailleurs, pas précisée, comme dans les contributions de Patrick Boccard et Patrick d'Humières. La rhétorique de l'information fonctionne, ici, de façon classique et consensuelle.

Indépendance dans l'entreprise

Le dircom est présenté comme une entité : il doit jouir d'une certaine indépendance et il est l'interlocuteur de toute l'entreprise. En effet, le texte veut préciser <<les bases sur lesquelles l'entreprise et lui-même décident de collaborer>>.

A la différence des autres codes auxquels des communicants peuvent donner leur adhésion, le texte estompe l'existence d'une relation de subordination à une instance de direction (par exemple, DG ou PDG). Les questions de rapports hiérarchiques et de dépendance, pourtant présentes dans les conditions d'adhésion d'Entreprises et médias, ou dans les débats du Top-Com de 1990, n'apparaissent donc pas.

Si l'on se reporte au dernier article intitulé <<Solidarité>>, il est toutefois écrit que <<le directeur de la communication, représentant permanent de l'entreprise adhère très étroitement à la stratégie de celle-ci et à son management dont il est solidaire.>> Il incarne alors l'entreprise. Ce rapport d'indépendance et d'incarnation à la fois est générateur de tensions.

Ainsi, la dimension stratégique de la profession est présente mais, compte tenu des rapports avec les autres dirigeants, évoquée discrètement; la charte rappelle que <<le directeur de la communication doit faire preuve de la plus grande rigueur dans l'élaboration, la mise en oeuvre de la stratégie de communication.>> Cette disposition place l'activité comme étant, naturellement, du ressort du dircom. La question de la proposition, et de la décision, de ladite politique n'est pas abordée sous forme de règle.

En revanche, dans la partie préalable <<Un métier nouveau>>, il est précisé que le directeur de communication conçoit, élabore et propose cette stratégie.

D'autre part, dans la logique des modèles proposés par l'UDA, mais aussi par les associations de relations publiques, l'activité est en relation avec l'image de l'entreprise : le dircom <<coordonn[e] l'ensemble des outils et des vecteurs qui contribuent à l'élaboration, à la valorisation et à la protection de l'image de l'entreprise>>; il n'est donc pas en position de technicien, mais, une fois de plus, la problématique de la décision est éludée.

Il n'est pas non plus question de la clause de conscience qui avait été revendiquée par Jean-Pierre Labro ainsi que par Patrick Boccard et Patrick d'Humières. En revanche, est prévue la possiblilité d'invoquer un <<devoir de réserve>>. Cette disposition est présentée, par Jean-Pierre Labro, sous un jour valorisant : <<Son devoir de réserve est proportionnel à la masse d'informations qu'il détient. Le dircom est certainement un des hommes qui en connaît le plus dans l'entreprise avec le président>>. (MARIN 1992/85, p. 16).

C'est aussi le rapport à l'information qui légitime, pour partie, le rattachement aux plus hautes instances et <<des modes de travail et d'organisation spécifiques, parfois même atypiques comparés aux autres métiers de l'entreprise>>. Ainsi, <<la nécessité d'avoir une vision globale de l'entreprise, et celle de pouvoir mobiliser des circuits d'information et de décision courts, expliquent cette position particulière.>> (E & M juin 1992, p. 5)

La réfutation du manque d'indépendance, par rapport à la direction de l'entreprise, est encore sous-jacente, quand le texte reprend l'esprit de la charte du <<communicant dans l'entreprise>> de l'UJJEF, en insistant sur <<l'ouverture>> (titre d'un article d'Entrepresse sur cette charte). En effet, le professionnel <<favorise l'émergence de comportements et de valeurs d'ouverture>>. Dans l'article consacré à <<la responsabilité>>, il est ainsi précisé que le directeur de communication <<est au service de l'entreprise>> et que le critère de diffusion des informations (<<faits et arguments>>) est <<l'avenir et le développement de l'entreprise, la motivation et la performance de l'ensemble de ses collaborateurs>>.

La description est faite en termes généraux, sans mettre particulièrement l'accent sur la dimension marchande, ou industrielle. La régulation aux dirigeants se fait ainsi sur un mode propre à ne pas altérer la grandeur du modèle.

Le rapport aux autres professionnels de la communication dans l'entreprise est également décrit avec discrétion. Il s'agit d'éviter le reproche de ne pas se comporter en gestionnaire. Dans l'article sur <<la rigueur>>, il est stipulé que le dircom <<veille à l'exploitation judicieuse et optimale des ressources humaines et financières que l'entreprise met à sa disposition.>> Cette formulation, sous l'enseigne de <<l'exploitation>>, fait l'impasse sur les relations avec les autres professionnels de la communication, comme, par exemple, les attachés de presse ou les responsables de communication interne. Il est néanmoins précisé que le directeur <<s'engage à respecter les principes d'intégrité vis à vis de l'entreprise, de ses collaborateurs et de ses partenaires.>> Autrement dit, il se refuse à exercer toute forme de pression pouvant lui procurer un bénéfice personnel.

Indépendance à l'extérieur de l'entreprise

S'il n'est pas question de remettre en cause la centralisation d'activités, le texte énonce, néanmoins, des incompatibilités garantissant <<l'intégrité>> du dircom.

Il s'aligne sur le modèle des relations publiques, en stipulant que le directeur ne peut exercer de responsabilités directes ou indirectes (intérêts financiers) dans une agence de communication, de publicité, ni dans la presse. Cependant, pour ne pas affaiblir le titre, le

texte ne fait pas directement allusion aux distinctions fondées sur les lieux d'exercice : dircoms travaillant dans les médias, ou dans des groupes publicitaires, comme dans les débats du Top-Com de 1990.

Mais le texte consacre, et c'est une disposition originale, la prééminence du dircom dans le champ, en régulant le rapport concurrentiel aux agences, conseils et fournisseurs : le dircom est posé en expert, puisqu'il juge de leur <<professionnalisme>> et <<suscite une émulation permanente entre les prestataires [...]. Il les remet régulièrement en compétition à partir des cahiers de charges précis>>. Cette disposition vise aussi à limiter les contacts directs entre décideurs (PDG, DG) et agences, qui menacent l'existence même de la profession.

Le texte donne aussi des gages aux médias, en demandant qu'aucune pression économique ne soit exercée sous forme de chantage à l'achat d'espace. En revanche, à la différence des dispositions de plusieurs codes des relations publiques, il précise que l'acte d'achat est pleinement de sa compétence, quelle que soit la nature du message à transmettre.

<<Compétence et déontologie>> se distingue encore des autres codes, par une autre disposition originale. Poursuivant toujours l'objectif de marquer son indépendance, dans l'article <<Solidarité>> il est demandé que le directeur de la communication <<évite de faire valoir ses engagements personnels, qu'ils soient politiques ou confessionnels, dans le cadre de son activité professionnelle.>> Dans une perspective civique, on retrouve, ici, l'esprit des grands commis de l'Etat.

Si ce texte est récent, nous avons constaté que son contenu n'est pas vraiment nouveau. Il s'inspire assez largement des codes émanant des associations de relations publiques. Toutefois, il accentue la rhétorique de l'indépendance du professionnel.

Malgré ces quelques dispositions originales et son souci consensuel, le texte n'est pas accueilli avec enthousiasme par les différents partenaires du champ. L'exploitation de la presse spécialisée et des rencontres avec certains professionnels l'attestent.

5.3.3. Accueil réservé aux propositions

Les propositions d'Entreprises et médias sont relayées par la presse spécialisée. Certains journaux publient l'intégralité de ce qui tient lieu de code, et le présentent comme tel. C'est le cas par exemple de l'Expression d'Entreprise ou de Communications d'Entreprise. En revanche, la partie <<Un métier nouveau>> est plutôt laissée dans l'ombre.

D'autres publications reprennent le discours sur le caractère novateur de la profession, comme un des Cahiers thématiques de Médias (sept. 1992), consacré au <<Corporate>> : <<Les directeurs de communication réunis dans Entreprises et médias viennent de définir la première déontologie de la profession.>> (MEDIAS 1992, p. 5)

D'une façon générale, dans leurs commentaires, les journaux ont tendance à éluder la position de faiblesse des dircoms.

Certains déplacent la question. Par exemple, pour Communications d'Entreprise, <<c'est moins le portrait-robot du directeur de communication ainsi défini qui a retenu notre attention que le guide de comportement de l'entreprise qu'il précise.>> (COMMUNICATIONS D'ENTREPRISE 1992). En réalité, les obligations de l'entreprise sont peu nombreuses, et ce sont bien celles du dircom qui sont décrites.

Selon Sabine Hurel du Campart, journaliste de Communication CB News, le code déontologique d'Entreprises et médias est rendu nécessaire par la position de force des dircoms. La pleine reconnaissance de la dimension stratégique de leur fonction est récente. En effet, pour elle, <<la qualification des dircoms a changé et leur rôle dans l'entreprise aussi : s'ils ont été, à leur naissance, parfois écartés des centres de décision, les dircoms sont aujourd'hui au plus près du président ("Le dircom est le bras séculier du chef d'entreprise", déclare M. Brault, nouveau patron de Dumez).>> (HUREL DU CAMPART 1992, p. 43). Ce type de présentation vise à minorer la mise en évidence de l'aspect faiblement décisionnel de la profession, dont, par exemple, la dernière enquête de l'UDA rend compte (cf. UDA 1992).

Du côté des professionnels ou des associations, l'accueil est, semble-t-il, plus mitigé.

Des participants au Top-Com de 1992 nous ont déclaré que, dans cette manifestation, le texte était passé quasiment inaperçu, ou n'avait guère suscité de discussions. Lors d'entretiens avec des responsables d'associations (UJJEF, AFREP), cette tendance s'est confirmée; elle se doublait cependant d'une critique : le texte d'Entreprises et médias s'inspire trop directement des codes de relations publiques et se contente de généralités. De leur point de vue, il ne saurait donc être véritablement concurrent de leurs propres codes.

Un ancien responsable d'une association internationale de relations publiques, que nous avons interrogé, s'est livré à une critique plus précise. Paradoxalement, il trouve que le modèle décrit par le texte marque une forme de régression. Outre l'absence de mention des codes antérieurs, il dénonce l'accentuation de la fonction de porte-parole, estimant que <<c'est une réduction dramatique. [...] Le "porte-parole" n'est que la partie émergée (on pourrait dire bruyante) de l'iceberg de la communication. De surcroît, il est fréquemment nécessaire que le porte-parole de l'entrepise soit le PDG lui-même>>. En conséquence, il

estime que le rôle de stratège, d'animateur, de coordinateur ou de conseil devrait davantage apparaître. Il en va de même avec la mise en oeuvre et la gestion, peu développées dans ce texte, au profit de l'évaluation.

Il regrette aussi que les rapports entre communication, information et publicité ne soient pas clarifiés. De son point de vue, il ne faudrait pas parler de <<crédibilité>> des messages de l'entreprise, mais de <<vérité>> de l'information. D'autre part, il s'étonne que <<ce document de présentation d'un métier et d'une déontologie ne fasse aucune mention à la responsabilité du directeur de communication dans le domaine publicitaire. Est-ce qu'Entreprise et médias considère que la discipline publicitaire n'appartient pas à la communication ?>>

Il note encore que ce texte ne propose aucun moyen de veiller à l'application et au contrôle de l'arrêté de 1964, qui doivent revenir aux professionnels, et non à la puissance publique, en raison de l'attachement aux principes du libéralisme.

D'ailleurs pour lui, l'accès au titre appelle une procédure : <<Il ne suffit pas de dire que l'on est directeur de la communication. Il faut préciser comment on acquiert le droit de porter ce titre.>> Il va jusqu'à demander un <<examen de compétence>>.

Dans une certaine mesure, ce responsable, tout en reconnaissant que, pour les directeurs de communication, <<la possibilité [...] d'adhérer à l'AFREP-Union n'était pas très satisfaisante, car elle ne tenait pas compte d'un degré de connaissance et d'un niveau de responsabilité>>, juge de même que <<Compétence et déontologie>> ne place pas la profession assez haut.

Cette position indique les limites du compromis passé avec les modèles antérieurs, et peut raviver les frictions entre associations. Ainsi, dans la rapide présentation d'Entreprises et médias qui suit le texte déontologique, la concurrence associative, jusque là mise sous le boisseau, est patente : <<E & M, association professionnelle, se veut interlocuteur de référence du secteur de la communication en assurant un fonctionnement respectueux d'une éthique humaine et professionnelle.>> (E & M juin 1992, p. 11). Ce faisant, les propositions doivent concourir au renforcement du lieu-dit. Toutefois, on sait que ce n'est pas par une déontologie que le modèle dircom s'est principalement diffusé.

6. STYLISATION ET MISE EN SCENE

Les salons ou les festivals sont l'occasion, pour les professionnistes, d'élaborer une <<stylisation>> du dircom, par un autre biais que les codes de déontologie ou les enquêtes statistiques. En effet, ils produisent des représentations de dircoms paradigmatiques, qui mettent en scène tant la compétence professionnelle, que les valeurs ou même l'apparence physique.

On retiendra plusieurs de ces objets pour former un montage de <<portraits>>, qui contribuent à dégager les caractéristiques du dircom, plus dircom que les autres, par le jeu de différents <<regards>> :

- Le premier prix de stratégie de communication, décerné à l'occasion du festival de Biarritz (**6.1.**); il distingue la compétence stratégique de certains dircoms, reconnue par un jury de PDG.
- Un article sur le dircom, tel qu'il est <<rêvé>> par des exposants du Top-Com. Ce portrait insiste notamment sur la composante marchande de la profession et sur l'héxis corporelle (**6.2.**).
- Une cassette vidéo de L'Expression d'Entreprise présentant le Best of Dircom. Elle est composée d'extraits de déjeuners-débats et propose une stylisation, fondée sur des <<petites phrases>> de grands dircoms, profilant les standards et l'argumentation du modèle dominant (**6.3.**).

Ces productions mettent à disposition des professionnels, et du public, des représentations dotées d'une forte valeur emblématique du lieu-dit dircom.

6.1. Le prix de la communication

Pour l'instant, il y a peu de prix qui distinguent les dircoms ès qualité. S'il existe de nombreux prix récompensant des compétences techniques, la dimension stratégique et politique de la communication, censée caractériser les dircoms par rapport à d'autres professionnels, est plus rarement valorisée.

En revanche, dans le secteur des relations publiques l'attribution de prix est plus répandue. Ainsi, par le biais des associations professionnelles (prix de l'UJJEF, Coupe d'or de l'information de l'UNAPC...), des professionnels ou des entreprises se voyaient, et se voient toujours, distingués. De son côté, L'Expression d'Entreprise nourrissait un projet de <<prix de la communication>> pour 1989, projet qui n'a pas vu le jour, ce qui explique, pour partie, sa perception critique de celui qui est décerné à Biarritz.

En effet, ce sont les organisateurs du festival de Biarritz qui proposent le premier prix distinguant un dircom et sa stratégie (**6.2.1.**). Ce concours est néanmoins critiqué, en raison de son manque de sélectivité (**6.2.2.**). Toutefois, il y a accord sur les choix du jury, qui a privilégié la composante civique de la communication (**6.2.3.**).

6.1.1. Le prix du festival de Biarritz

Le festival de Biarritz a concrétisé le projet d'un prix pour les dircoms, sous la houlette de Michel Frois, ancien directeur général de l'information du CNPF, président d'honneur de

l'AFREP et un des principaux acteurs de la parution de l'arrêté réglementant la profession de conseiller en relations publiques.

L'institution du prix se déroule sur un fond de concurrence entre salons, pour attirer les dircoms. Le festival de Biarritz, consacré à l'audiovisuel d'entreprise, existe depuis 1971. En réalité, il a succédé au festival de Rouen inauguré en 1958, en période d'émergence des relations publiques. Soit une existence de plus de trente ans. A partir de 1988, ce festival a senti la concurrence du Top-Com et l'édition 1991 marque un tournant. En effet, au fil des années, d'après de nombreux observateurs ou participants, le festival avait fini par s'apparenter à celui de Cannes, ou d'Avoriaz. Or, le cinéma ne suffit pas pour assurer son rang dans le champ de la communication. Non sans ironie, La Lettre de la Communication (LETTRE DE LA COMMUNICATION 20 mai 1991, p. 5) note que <<pour bien montrer qu'on est là pour travailler, Michel Frois institue cette année des "ateliers" hyper sérieux. Comme au Top-Com. Il n'y a pas de raison de ne pas retenir les bonnes idées sous prétexte qu'elles viennent des concurrents !>> Le recentrage se fait donc au bénéfice des dircoms, présentés comme des professionnels susceptibles de donner du fonds à la communication : <<La tentation de la communication pure, légitime tant que le Top-Com n'existait pas, a fait long feu, et c'est une bonne chose.>> (LETTRE DE LA COMMUNICATION 25 juin 1991, p. 5).

En outre, la manifestation présente d'autres points communs avec le Top-Com de Deauville : bord de mer, cadre somptueux, décorum (tenue de soirée exigée pour la remise des prix). Les professionnels de la communication, en représentation, évoluent dans un univers de signes d'appartenance à une élite professionnelle et sociale.

6.1.2. Un manque de sélectivité

Les conditions d'organisation sont critiquées par certains organes de presse, parce qu'elles ne donnent pas assez de valeur à la compétition, en raison notamment de la composition du jury et du nombre de candidats retenus.

En 1991, le jury était composé de trois PDG : Brigitte de Gastines (SVP), Jacques Rigaud (RTL-CLT, président-fondateur de l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial) et Guy Brana (vice-président du CNPF). les dircoms ne sont donc pas primés par leurs pairs mais par des employeurs, placés en position d'experts en communication. Michèle Marin dont le journal, L'Expression d'Entreprise, plaide pour une meilleure prise en compte de la communication interne, critique la composition du jury, qui <<doit essayer de noter une action pour laquelle les seuls vrais juges - souvent les salariés - étaient absents.>> (MARIN juil.-août 1991 a, p. 44).

Si le titre de l'article de Michèle Marin : <<Le grand O des dircoms>> est valorisant, avec cette référence à l'épreuve redoutable des concours d'entrée dans les grandes écoles, dans le corps de l'article le rapprochement avec le baccalauréat est nettement moins positif; l'insuffisance de la sélectivité est alors dénoncée : <<Hasard des calendriers : alors que les bacheliers planchaient sur leurs dernières épreuves, les dircoms se retrouvaient, eux aussi, à passer leur examen de passage à Biarritz.>> (MARIN juil.-août 1991 a, p. 44).

D'autres revues n'ont pas manqué de relever que la compétition présentait un caractère faiblement sélectif : par exemple, la Lettre de la communication a relevé que, sur une trentaine de dossiers présentés, quinze sont sélectionnés, <<plus d'un sur deux sont donc retenus. Un peu plus facile que l'X ou le CFJ !>> (LETTRE DE LA COMMUNICATION 20 mai 1991, p. 4).

En revanche, il y aura accord sur le choix des directeurs de communication primés, dont la <<stratégie>> consacre la nature civique de la communication d'entreprise, argument fort de la légitimation de la profession. Le dircom ne saurait être assimilé à un publicitaire déguisé.

6.1.3. Une consécration civique ?

L'édition 1991 du festival de Biarritz introduit plus fortement que son principal concurrent une dimension civique, en accordant une large place aux institutions publiques ou para-publiques.

Outre le CNPF, principal organisateur, et les agences de communication, le festival avait collaboré avec des institutions du monde de la formation : l'Institut des sciences de l'information et de la communication de Bordeaux (déjeuner-débat : <<Motivation des salariés : implication ou manipulation>>), l'AFREF (conférence : <<Les critères d'efficacité pédagogique d'un programme de formation>>), l'AFPA (atelier : <<La formation professionnelle en communication d'entreprise>>).

Grâce aussi à l'association Communication publique qui regroupe des dircoms du secteur public, le festival a pu attirer des participants provenant, par exemple, des collectivités territoriales ou des grands services d'Etat. Le but étant d'assurer un pont entre la communication des entreprises privées et le secteur public.

Cette orientation aura des répercussions sur les candidatures au prix de la communication, puisque la presse spécialisée exprimera son regret que le secteur privé soit peu représenté parmi les quinze directeurs de communication en lice.

L'intérêt du prix est double : il permet d'une part de mettre en valeur des compétences en stratégie de communication; d'autre part, il place les dircoms sous le signe du civisme, de la

cause publique et non de la recherche du profit (ce dernier thème était un des chevaux de bataille du CNPF pour (re)légitimer l'entreprise, en particulier quand Michel Frois en dirigeait l'information et la communication). Le palmarès est assez éloquent à cet égard.

Le grand prix est, en effet, revenu à la Fédération des industries mécaniques (FIM) pour sa campagne de rapprochement entre l'industrie et l'Education nationale, au moment où le gouvernement redécouvre et relance l'apprentissage. L'objectif de la FIM étant de pallier la pénurie de mécaniciens qualifiés. La stratégie consistait à transformer enseignants et élèves en promoteurs des métiers de la mécanique.

La FIM a donc produit, à l'intention des professeurs de français et de mathématiques des collèges, un kit sur ces métiers (mallettes, brochures, vidéo...), pour influer sur les orientations en fin de troisième. Elle a simultanément créé des clubs <<Mécavenir>> dans quinze académies : les élèves y deviennent correspondants d'une entreprise et réalisent des actions de communication comme des expositions ou des films.

Pour la FIM, les problèmes de l'industrie mécanique sont liés à une mauvaise image, et non à des questions de politique industrielle ou de conditions de travail. Le vice-président du CNPF, Guy Brana, commente cette campagne en termes élogieux : <<Une opération d'image intéressante, posant la préoccupation numéro 1, celle de la formation et faisant redécouvrir des métiers qui ont évolué plus vite que leur image. On croit que la mécanique, c'est l'huile de coude, alors qu'aujourd'hui, les mécaniciens sont de vrais architectes industriels.>> (MARIN juil.-août 1991 a, p. 44). Cette opération est significative du travail sur l'image, qui est un des fondements du modèle dircom.

Deuxième place, toujours dans une logique civique, Nicole Cranois, directrice de la communication de Sanofi, membre d'Entreprises et médias (elle est la seule à avoir droit au titre de <<dircom>> dans le compte rendu de L'Expression d'Entreprise). Elle est récompensée pour son action de mécénat humanitaire, au profit d'associations (Fondation Perce-Neige de Lino Ventura, Médecins sans frontières). Tous les ans, les salariés de Sanofi votent pour choisir la cause (recherche pour soigner la mucovicidose, enfance défavorisée...) qu'ils veulent soutenir et versent de l'argent. L'entreprise double les sommes recueillies et redistribue les fonds à des associations engagées dans des opérations concrètes. Les aides ne se limitent pas à l'hexagone mais sont dirigées également vers le Tiers-monde.

Cette stratégie est reconnue comme <<intéressante>>, parce qu'elle s'inscrit dans les préoccupations du secrétariat d'Etat à l'action humanitaire, dont les actions sont fortement médiatisées, et parce qu'elle s'inscrit, plus globalement, dans la lignée des grands médias télévisuels, qui organisent régulièrement des opérations de même nature. Les pratiques

philanthropiques sont d'ailleurs un des moyens des relations publiques, dès leur origine. Le changement introduit par la direction de communication consiste à associer directement les salariés au mécénat.

Troisième prix, l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris - pour la campagne d'amélioration de l'accueil et de l'efficacité. Elle est plus classique, mais il s'agit d'une campagne sur un thème sensible. Le directeur de la communication qui a supervisé cette campagne est Philippe Denormandie, un chirurgien, membre de l'UJJEF. Rappelons que cette association milite activement pour une communication moins commerciale et davantage civique, comme on l'a vu lors de l'examen de la refonte de sa charte déontologique et professionnelle. En outre, la communication hospitalière devient une discipline et constitue un vaste marché pour les consultants et les directeurs de communication (cf. le manuel de FAYN & FRECHOU 1989).

Le palmarès est donc parlant, en conformité avec le discours de légitimation de l'entreprise par le patronat, mais aussi des relations publiques et des dircoms, les prix valorisent la dimension civique de la stratégie de communication. Ces choix peuvent rallier l'approbation des tenants des différents modèles professionnels, mais aussi celle des médias. La communication est affirmée comme valeur sociale.

Néanmoins, d'autres stylisations mettent l'accent sur la composante marchande.

6.2. Dircoms de rêve : dircoms de classe

Dans le cadre du Top-Com, des exposants contribuent à la stylisation. En 1991, les rédacteurs de Top-Com News, le journal du salon, leur ont demandé quel était le (ou la) dircom qu'ils rêvaient de faire asseoir dans leur stand.

Cette question permet de valoriser les stars des stars, sur la base de critères qui ne sont pas uniquement ceux de la notoriété personnelle. Compte aussi la dimension marchande, en l'occurrence le budget potentiel que le dircom représente (**6.2.1.**). Ces portraits contrastent avec ceux de dircoms de rang moins élevé, dans une enquête de Multimédias (**6.2.2.**).

6.2.1. Le grand

Le portrait du grand dircom est celui d'un personnage que les exposants opposent au grand publicitaire (créatif, fantaisiste), au grand journaliste (décontracté), au PDG (fatigué). Appartenant à une élite, le dircom incarne la grandeur de sa fonction, au service de l'entreprise... et au profit des agenciers ou prestataires.

En effet, toutes les réponses sont conditionnées par le <<business>> potentiel, et non par un savoir-faire particulier. De fait, l'entreprise compte plus que le dircom. La puissance de la première se transfère au second. Les sociétés mises en valeur, sans que leur dircom soit d'ailleurs nommé, sont : la SNCF, Bouygues, Sony, AXA Assurances.

Deux <<dircoms de rêve>> sont cependant mentionnés. Ils représentent encore de gros budgets, mais ce n'est pas pour cette seule raison qu'ils sont distingués : Jean-Pierre Labro, le représentant le plus célèbre de la profession, et <<Françoise Sampermans (Alcatel-Alsthom), elle a tellement de classe>> (TOP-COM NEWS 14 sept. 1991). Ces choix sont révélateurs de trois valeurs dominantes du grand professionnel : l'argent, la notoriété, la classe.

On retrouve cette combinaison dans le portrait, au sens physique, dressé dans les mêmes conditions par les exposants.

L'héxis corporelle est en adéquation avec la fonction. Si la créativité est une qualité de base, l'originalité n'est cependant pas de mise : d'après l'un des sondés, le <<look classique [est] indispensable pour s'imposer dans l'entreprise>> (TOP-COM NEWS 14 sept. 1991). Le dircom, de 40 ou 45 ans, présente cette caractéristique, sur le plan tant vestimentaire, que physique ou comportemental. L'habillement, que ce soit pour les hommes ou les femmes, ne souffre d'aucune extravagance : costume sombre ou tailleur strict (selon un exposant, la jupe courte est un signe de non-appartenance à la profession). Sur le plan physique, il y a adéquation entre la fonction (veiller à la cohérence de l'image de l'entreprise) et le rapport au corps : <<Les dircoms sont des gens d'image et ils sont donc logiquement soucieux de la leur : ils s'entretiennent>> (TOP-COM NEWS 14 sept. 1991).

Mais seuls les hommes voient leur apparence détaillée : grands, sveltes, visages lisses, regards lointains, yeux clairs. Pour le rédacteur de l'article, <<là, on sent percer la fascination pour quelques stars du métier [Jean-Pierre Labro, par exemple].>> (TOP-COM NEWS 14 sept. 1991). Nous avons déjà dit que les femmes ne font pas l'objet de commentaires particuliers; d'après les articles, toutes sont charmantes.

Même distinction entre les sexes en ce qui concerne le comportement. Les hommes sont des hommes de tête, des penseurs : <<C'est bien simple, ils se baladent toujours dans les allées les mains vides. C'est un signe infaillible pour repérer le dircom.>> (TOP-COM NEWS 14 sept. 1991).

Les femmes sont moins dans les hauteurs et plus ouvertes à l'environnement. De façon tout aussi stéréotypée, elles sont plus curieuses, parfois agressives, plus attentives. Elles prennent du matériel publicitaire et laissent leur carte.

Les exposants remarquent donc une distance plus importante de la part du professionnel que de la professionnelle. Il est vrai que cette stylisation est à l'image de la hiérarchisation interne à la profession : les plus grands sont majoritairement des hommes, présentés avant tout comme des stratèges et moins comme des opérationnels.

La stylisation passe donc par le poids financier, la notoriété, l'hexis.

6.2.2. Le moins grand

Cette stylisation contraste avec celle qui était proposée en 1990 par l'agence Multicontact, à partir d'une enquête concernant les professionnels de relations publiques. Ceux-ci, pour la parution des résultats dans Médias (MEDIAS déc. 1990), sont transformés en responsables de communication, ou dircoms.

Quelques traits sont communs avec les portraits du journal du Top-Com (l'âge, la taille, le classicisme) mais on se situe dans un univers de professionnels plus <<petits>>, marqués par le conformisme et l'effort : <<Lui très traditionnel, elle qui a dû beaucoup sacrifier à sa carrière.>>

Le type physique est décrit en termes plus prosaïques, sans référence à des <<stars>> de la profession, ni à l'image d'une élite sociale : l'homme a <<les cheveux soigneusement coupés courts [..]. Il a les yeux bruns, porte parfois des lunettes.>> (MULTICONTACT 1990). S'il est de bonne taille et mince, c'est que <<sa silhouette résiste à l'embonpoint>> (MEDIAS 1990). La femme, <<les cheveux châtains coupés courts, les yeux vifs et rieurs couleur noisette>> (MULTICONTACT 1990), reste sous l'emprise du monde domestique : <<Elle va d'un pas alerte vers le prochain déjeuner qu'elle a organisé. Elle fera attention, c'est sûr.>> (MULTICONTACT 1990) L'un et l'autre sont des cadres moyens.

Ces deux types d'images ont à l'évidence quelque chose d'anecdotique et peuvent prêter à sourire. Rarement remarquées dans les études sur ces professions, elles ne sont pas pour autant fortuites : on retrouve les effets de hiérarchisation, en référence aux modèles professionnels, déjà présents dans les enquêtes statistiques. Le type dircom, pur et dur, est celui d'un personnage de grande classe, remarquable car il ne se fait pas remarquer. Ce n'est pas le moindre des paradoxes de dégager pareil constat à partir d'une production du Top-Com, le lieu qui donne le plus de visibilité au dircom. Cette thématique de l'effacement personnel, au profit de l'entreprise et de la grandeur de la profession, se retrouve dans le Best of Dircom.

6.3. Best of Dircom

En 1991, L'Expression d'Entreprise met sur le marché un Best of Dircom, sous la forme d'une cassette vidéo et d'un encart dans la livraison du mois de juin. Une production de cette nature s'adresse principalement aux directeurs de communication, grands et petits, sans toutefois négliger le reste du champ. Le support présentant le plus fort degré de stylisation est la vidéo, en raison notamment du montage par séquences très courtes, proches du clip. L'encart, outre sa fonction publicitaire, sert en quelque sorte de mode d'emploi, notamment par ses conseils techniques.

La cassette est composé d'extraits de <<Forums-Dircom>> : depuis le premier juin 1988, le magazine, en collaboration avec Entreprises et médias, organise des déjeuners intitulés <<Forum-Dircom>>, au cours desquels un dircom présente la stratégie de communication de son entreprise, devant un public composé d'une soixantaine de pairs qui ont bien voulu payer leur écot. Soit plus de deux mille personnes de juin 1988 à juin 1991. Ces déjeuners participent à la manifestation de la compétence des directeurs de communication, mais jouent aussi un rôle pédagogique de transmission de pratiques auprès de responsables (le magazine en donne régulièrement des comptes rendus).

Dans ces conditions, pourquoi une synthèse sous forme vidéo ? Patrice Legendre explique son projet par une raison conjoncturelle et de concurrence : <<Au moment où les directions des Ressources humaines sortent du bois pour rappeler leur implication dans la communication interne, il nous a paru nécessaire d'imaginer un produit qui valorise le métier du Dircom.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE juin 1991). Le contexte est donc polémique et cette cassette met en scène les réponses de dircoms, parmi les plus connus.

Après avoir précisé en quoi la cassette est un produit promotionnel au sens commercial, mais aussi au sens symbolique de promotion d'un modèle professionnel (**6.3.1.**), on détaillera les grands arguments contenus dans les <<petites phrases>> mises en image. Elles mettent en évidence la différenciation avec les relations publiques (**6.3.2.**). Cela se traduit par une volonté d'indépendance à l'égard du président de l'entreprise (**6.3.3.**). Les interventions participent aussi à la délimitation de compétences spécifiques en communication interne (**6.3.4.**) et en communication de crise (**6.3.5.**). La gestion de l'ensemble est rendue possible par le respect de certaines normes comportementales qui iraient à l'encontre d'idées reçues sur la profession (**6.3.6.**).

6.3.1. Un produit promotionnel

Selon Patrice Legendre, cette <<première>> que constitue la réalisation du Best of Dircom a été rendue possible grâce au <<partenariat>> de grandes entreprises (Alcatel-Alsthom, Atochem, CCF, IBM, Indosuez, Epson, Saint-Gobain, Sanofi, Rank Xerox, Rhône-Poulenc). Leurs dircoms participent à cette expérience. Ce partenariat se traduit par l'insertion de spots institutionnels.

La cassette comporte aussi des <<espaces>> pour des annonceurs, en l'occurrence des agences de communication, et renforce ainsi l'effet de champ. Ces séquences occupent plus de la moitié de la bande. Le produit est bien sûr vendu (près de mille francs l'unité). Il s'agit donc d'un objet promotionnel et commercial.

Mais la cassette joue aussi un autre rôle : dans une certaine mesure, ces entreprises contribuent à la stylisation du dircom dont elles labellisent les compétences; elles apportent donc leur caution au modèle, voire à la marque Dircom.

Tous les déjeuners-débats, organisés par L'Expression d'Entreprise, avaient été filmés (sauf les trois premiers, dont celui de Jean-Pierre Labro, ce qui explique son absence). De ce qui est qualifié d'<<"extraordinaire" mémoire>>, la cassette présente <<la substantifique moëlle>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE juin 1991), fruit de six mois de travail de sélection par la rédaction du journal. On peut donc parler d'un véritable travail de stylisation. En effet, la cassette livre des <<petites phrases>>, propres aux grands dirigeants, et dont les journalistes sont avides; en témoigne cette appréciation de ceux de L'Expression d'Entreprise : <<Les dircoms agissent, pensent, parlent. Voici quelques bonnes phrases, pour la forme et pour le fond.>> Elles sont autant de prescriptions, énoncées par des dircoms pour des dircoms.

Ce sont 23 grands de la profession qui ont droit à la parole (par exemple Daniel Bordes, Nicole Cranois, André de Marco, Chantal Nedjib, Françoise Sampermans, Jean-Louis de Turkheim, Dominique Vastel, François Vikar...). Ils sont encore en place et reconnus comme compétents dans leur entreprise. Ce ne sont pas les seuls signes de leur grandeur : leurs portraits ornent la couverture du numéro spécial du magazine.

Autre caractéristique qui contribue à donner une image positive de la fonction : la cassette présente une image homogène de la profession. On ne trouve guère d'échos de débats, ni a fortiori, de désaccords (exception faite de la portée de la stratégie). L'enregistrement vidéo ne présente aucune question de l'animateur ni de la salle.

Les seules différences relevées par le magazine concernent le style de ces <<communicants>>, car tout semble se jouer dans la forme. Pour Patrice Legendre, il s'agit

presque d'un test sur les compétences des dircoms à communiquer. Ainsi, le magazine distingue <<ceux que l'on sent batteurs d'estrade dans l'âme>>, <<ceux plus lapidaires qui vont à l'essentiel>>, <<ceux qui [...] imposent le respect et l'écoute par un charisme naturel>>, <<ceux qui jouent subtilement du registre de l'émotion>>, <<ceux qui prennent le ton de la confidence et vous livrent quelques anecdotes croustillantes>>, <<ceux qui hésitent à parler budget ou avenir de leur carrière. Par prudence.>> (EXPRESSION D'ENTREPRISE juin 1991). Il n'y a donc pas de typologie par conception de la fonction ou genre d'entreprises.

Les extraits d'interventions sont ordonnés autour de six thèmes : la communication externe (<<Les grandes manoeuvres>>), l'image du président (<<Tout le monde il est beau>>), la communication interne (<<Le parcours du combattant>>), les crises dans l'entreprise (<<Tout va très bien>>), les impressions des dircoms (<<Touch of dircom>> et leur métier (<<Les dircoms à table>>). Malgré un titrage volontiers impertinent, le propos est conformiste et présente, nous allons le voir, un concentré des arguments fondant la grandeur du modèle.

6.3.2. Se différencier des relations publiques

La communication externe est présentée comme le territoire naturel du groupe; c'est celui qui était occupé par les relations publiques. La stylisation fait ressortir ce qui donne de la grandeur au nouveau modèle. Le banc-titre présente cette communication comme le terrain des <<grandes manoeuvres>>, c'est-à-dire, comme le montre la métaphore, qu'elle mobilise des compétences stratégiques. En fait ce sont surtout des techniques qui sont présentées : relations presse, mécénat, communication internationale.

Les dircoms se montrent peu prolixes par rapport à leurs relations avec la presse. Une petite phrase de Dominique Vastel, dircom du Gan, est particulièrement révélatrice : <<Il y a deux domaines, pour lesquels je ne serai jamais très bavard, et je m'excuse auprès de ceux qui viennent gentillement m'écouter, c'est la presse et le lobbying; ça fait partie des choses auxquelles on doit penser beaucoup, mais dont on ne doit jamais parler.>> Preuve du rôle éminent du dircom en la matière : la stratégie est secrète, sinon elle perd toute efficacité.

Cela ne veut pas dire mauvais rapport avec la presse. Unique allusion aux questions déontologiques, sources de débats, si ce n'est de conflits, dans le monde de l'information (journalistes) et de la communication (professionnels de relations publiques), l'intervention de Daniel Bordes (Rank Xerox) pour signaler que le dircom a la haute main sur la <<communication produit>>, mais aussi <<corporate>> et que son service n'exerce jamais de chantage publicitaire <<même lorsqu'il se fait allumer par un journaliste>>. <<Plan

médias>> et relations presse sont deux activités séparées, mais si <<la main droite ignore ce que fait la main gauche, à un moment, on met toutes les mains sur la table>>.

En effet, le rôle du dircom consiste à veiller à la cohérence du message. C'est ce qui légitime la présence de cette séquence dans une rubrique <<Presse, on t'aime>>. Dans le numéro spécial, les relations avec la presse sont complétées par le biais du sondage CPM/Le Monde dont sont extraits les résultats positifs (l'importance des résultats négatifs est minorée par l'impasse sur les débats qui ont eu lieu au Top-Com et sur les items relatifs aux pressions dont les journalistes font l'objet).

Autre technique, parfois contreversée, le mécénat, souvent présenté comme le domaine réservé du dircom ou du président et qui, de l'aveu du numéro spécial, connaît en ce moment un ralentissement. En effet, la signification de ce type d'opération n'est pas toujours bien perçue à l'interne, d'autant que le mécénat apparaît souvent comme trop élitiste (d'après l'Admical, en 1990, plus de 50% des actions concernent la musique et les arts plastiques).

L'intervention de Dominique Vastel fonctionne comme une réfutation du reproche d'élitisme, en donnant comme exemple l'investissement du Gan dans ce <<qu'aiment les Français>>, à savoir le cinéma. Les séquences qui mettent en scène Jean-Claude Hallé, dircom de la BNP, expliquant que <<le sponsoring de Roland Garros est notre premier vecteur de notoriété internationale et un élément de fierté d'appartenance à l'interne>>, ou François Bodart, dircom d'Epson France qui sponsorise l'équipe Tyrel en Formule 1, vont dans le même sens.

Les extraits mettent également en valeur la dimension internationale de la communication externe, signe de grandeur de l'entreprise, et de son dircom. Ceci ressort par exemple d'une intervention de François Bodart, dircom d'Epson France, qui montre que le dircom n'est pas pieds et poings liés à la multinationale à laquelle il appartient : il peut refuser une campagne corporate concoctée au Japon.

Pour ces trois domaines exemplaires de la communication externe, la cassette ne livre aucun discours théorique. Ici encore, on préfère les <<petites>> phrases, comme celle de François Vikar, dircom d'Indosuez : <<Il y a trois types de communication chez nous : celle qu'on voudrait faire et qu'on ne peut pas faire, celle qu'on ne peut absolument pas faire, et celle qu'on peut faire, qu'on a envie de faire et qu'on fait>>.

Plutôt que comme théoricien, le dircom se présente donc comme stratège : il a le sens de la situation, il sait articuler ses domaines, l'interne et l'externe.

6.3.3. Autonomie par rapport au président

Il lui faut aussi montrer qu'il sait où se situer par rapport au commandement. En effet, le dircom revendique un haut niveau hiérarchique et un contact permanent avec le chef d'entreprise. Il est donc communément accusé d'être le <<super attaché de presse du Président>> ou de diriger un secteur qualifié de <<danseuse du Président>> (cf. les caricatures de dircoms en ballerines dans la presse spécialisée).

La cassette sera utile pour réfuter ce reproche. Ainsi, Thierry Lemâne, dircom de CBM Packaging, affirme : <<Lorsque vous êtes trop dépendant, dans un lien trop étroit de subordination avec votre président, vous n'êtes plus capable de jouer le miroir. Et si vous n'êtes plus capable de lui dire des choses que vous sentez vraiment, en tête-à-tête, en tant qu'homme, et qui peuvent être très désagréables, car cela le déstabilise, je pense que vous passez à côté de votre boulot>>. Cette indépendance se concrétise par un oeil critique. Par exemple, de manière sous-jacente, on dénonce la médiatisation excessive du président et on montre la nécessité de travailler son image à l'interne.

Avec le souci de s'affirmer à l'interne, les dircoms valorisent plutôt l'image du président auprès des salariés : d'après la dircom de Saint-Gobain, son président connaît tout le monde et visite les sites.

Mais c'est surtout l'entreprise que les dircoms veulent mettre en avant : <<C'est un problème de capitaliser sur l'image d'un homme qui peut être remplacé très rapidement. Je développe bien entendu une communication sur le président, mais très associée à l'entreprise>> (André de Marco, dircom de Rhône-Poulenc). Arnaud Grou-Radenez enfonce le clou : <<Il est extrêmement dangereux d'avoir un président à ce point médiatique que, s'il disparaît de l'entreprise, elle se trouve orpheline.>> Toutefois, cette distance à l'égard de la médiatisation est relativisée par les conseils de L'Expression d'Entreprise : maintenir les relations avec la presse, toujours utiles, notamment en cas de crise.

6.3.4. Contrôler la communication interne

La communication interne est un sujet important pour les dircoms et leurs promoteurs, qui veulent assurer leur prééminence face aux DRH. Cette séquence, la plus longue de toute la cassette, est organisée comme une démonstration : mise en place du principe général, applications, assorties de nuances, réfutant le reproche de l'emprise trop forte de la communication, conclusion sur les risques d'une autonomisation de la communication interne.

C'est une intervention de Dominique Vastel qui rappele le sacro-saint principe de l'articulation de l'interne et de l'externe que résume une formule de Dominique Chaume, dircom du Sernam : <<Il ne faut pas peindre sur de la rouille, sinon la peinture va se mettre à cloquer.>> Ce qui veut dire que la communication interne est largement liée au management de l'entreprise. Ainsi, les extraits sélectionnés accréditent l'idée que la communication permet de donner des références communes aux salariés.

On reconnaît ici le thème de la culture d'entreprise. Il est présenté dans une version humoristique, mais <<parlante>>, puisqu'une séquence s'intitule <<Xeromania>> : on y montre que <<quand un Xerox américain rencontre un Xerox européen ou japonais, ils parlent le xerox>>. Autre exemple, Axa a acheté un modèle de 151 comportements managériaux à une société américaine puis les a <<axatisés>>, de telle sorte que tous les salariés disposent d'un langage commun, <<comme dans une famille>>. Cela passe par une formation du personnel; Nina Mintz, dircom de Japan Air Lines, insiste sur cet aspect de la communication interne : tous les salariés (<<du magasinier au PDG>>) vont <<se ressourcer au Japon pour faire pousser leur arbre intérieur>>.

Devant une communication risquant de sembler totalitaire, quelques exemples montrent que la communication interne c'est aussi la transparence.

Le dircom d'IBM donne l'exemple de sa compagnie qui permet à tout salarié de saisir l'échelon immédiatement supérieur à celui de son responsable s'il estime ne pas avoir été compris; il explique encore qu'IBM organise tous les ans une enquête auprès du personnel sur l'état de la corporation. L'action du dircom semble ainsi très éloignée de la confection d'un journal interne, pourtant reconnu par de nombreuses enquêtes comme l'outil le plus utilisé. La seule allusion à l'information est celle de Pierre-Michel Kaufmann, dircom d'Accor, qui déclare envoyer ses communiqués en même temps à la presse et à son agence interne.

Ce champ essentiellement managérial doit revenir au dircom. André de Marco précise les risques d'une multiplication des responsables de communication interne, menant à une segmentation professionnelle : <<Leur développement peut conduire la hiérarchie à se reposer, à se décharger sur eux.>> Et Arnaux Grou-Radenez de conclure sur ses regrets de ne pas contrôler la communication interne dans son groupe. Le banc-titre résume la situation, par la formule <<Regrets éternels>>.

6.3.5. Crise : grandeur dans la discrétion

La situation de crise majore l'importance de la communication. On en fait pratiquement une discipline (cf. par exemple le volume sur La communication de crise : enjeux et

stratégies TIXIER 1991). Toutefois, la séquence est relativement brève : il faut être prudent pour éviter le reproche de se mettre en avant quand l'entreprise va mal.

Banalisation de la situation par le dircom d'Air France, François Eldin qui <<considère que la crise fait partie du quotidien et non pas de l'exceptionnel. Chez Air France, il se passe toujours quelque chose. A tout moment nous devons jouer les pompiers de service, c'est-à-dire traiter une crise.>> Discrétion dans l'extrait de l'intervention de Jeanne Burton, dircom d'Air Inter : <<Le pilotage à deux des A 320, par exemple, qui avait entraîné des grèves importantes, a effectivement été mis en place. Mais la sortie de crise a été gérée dans le plus grand silence. Nous n'avons pas voulu faire de cocorico.>>

Pointe quand même une certaine valorisation de la place du dircom, avec la gestion, par Philippe Denormandie, de la démission de Jean Choussat, directeur général de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris : <<Il m'a appelé dans son bureau un vendredi matin, pour m'annoncer qu'il partait pour des raisons personnelles, et basta ! Difficile d'expliquer le départ d'un homme, admiré de tous, sans image politique. Quatrième à être au courant de ce départ, juste après le ministre, j'ai été surpris par la rapidité de nomination de son successeur.>> Le plan mis en place sera classique, travail à l'interne pour faire taire les rumeurs puis médiatisation à l'extérieur.

La version papier accentue la dimension technique et donne des précisions en recommandant la préparation d'un scénario (intervenants, maquette de communiqués, contacts presse...) et <<une communication de croisière>> avec la presse pour <<être crédible quand, à défaut d'informations, il faudra faire patienter les journalistes>>. Il s'agit de montrer qu'en situation de crise le dircom sait être aussi discret qu'efficace.

6.3.6. Portrait en forme de réfutations

Les extraits sont centrés sur le <<métier>> grâce à des dircoms qui donnent leurs impressions et <<se mettent à table>> : c'est-à-dire qui livrent une représentation de la profession allant à l'encontre de ce qui est dit habituellement. Les meilleurs disent la vérité.

En fait, il s'agit, d'une part, d'argumenter la valeur du modèle dircom auprès de ses détracteurs. Cette argumentation s'adresse aussi aux grands dircoms qui, tout en étant dans des groupes importants, ne respectent pas ce modèle et altèrent la grandeur de la profession. Quant à ceux qui ne sont pas dans les états élevés de la profession, la stylisation est suffisamment générale et modeste pour qu'ils s'y identifient aussi.

L'argumentation employée est donc subtile puisqu'elle est fondée sur une mise en évidence des limites de la grandeur du dircom et sur un appel à ne pas les transgresser. Cela permet d'être un grand, en faisant passer l'entreprise avant la communication.

Première réfutation : le dircom n'est pas omnipotent; il est dépendant de son environnement et des contraintes économiques de l'entreprise. Ceci ressort de l'intervention de Nicole Cranois, dircom de Sanofi, qui privilégie le court terme et ne fait pas de <<plan à cinq ans>> comme le lui recommmande tel ou tel. Pour elle, c'est <<un exercice ridicule dans cette maison>> qui est en perpétuelle mutation. D'ailleurs, un service <<doit réagir vite. Ce n'est pas un Etat dans l'Etat et il doit s'insérer dans un système économique. Il y a des contraintes fortes>> (Jean-Claude Mosconi, dircom de la General Motors). D'autre part, la communication est remise en perspective par Jean-Marie Simon, dircom de la Lyonnaise des Eaux, parmi les autres fonctions de l'entreprise dont elle est la résultante : <<Pour moi, la communication est un moyen de développement. La communication en tant que telle ne veut rien dire. Faites une bonne stratégie de développement, faites une bonne politique de ressources humaines, ayez une bonne politique de communication interne, et vous aurez une bonne communication.>>

Deuxième réfutation : si contraintes il y a, cela ne veut pas dire pour autant absence de compétences spécifiques : elles portent sur le management de la communication globale qui ne saurait être partagé. La réaction de Nicole Cranois est révélatrice à cet égard : <<Dès qu'une agence me dit qu'elle fait de la communication globale, je la sors de mon bureau, parce que ça m'agace et parce que cette vision globale, c'est le boulot du dircom.>>

Elle ne refuse pas le travail avec les agences, au contraire; elles se chargent de la dimension plus technique de la communication : <<Les prestataires extérieurs sont utiles parce qu'ils sont très pointus sur un créneau donné, parce que là on n'est pas bon.>>

Troisième réfutation : le dircom ne fait pas sa promotion, car le manager de la communication doit donc avant tout, d'après François Vikar, <<mettre en valeur sa société et son président>>. Cet objectif ne doit pas trop valoriser le dircom. A l'opposé d'un Hervé Deville, l'inventeur du Top-Com, qui voit, d'ici quelques années, le dircom en deuxième personnage de l'entreprise, François Edlin insiste : <<Le numéro 2 de l'entreprise, cela ne peut pas être le dircom. Stop ! Pas de mégalomanie. On est chef d'orchestre, on est là pour mettre l'entreprise en valeur et l'on doit s'effacer devant elle.>>

Quatrième réfutation : le dircom ne vit pas hors des contingences budgétaires. Plus que de compétences techniques, le dircom doit faire preuve de compétences en gestion : <<Sauf si on est très mauvais, votre légitimité en tant que technicien de la communication est rarement remise en cause. Mais votre capacité à gérer oui. Vous devez bâtir votre avantage concurrentiel sur votre capacité à mieux gérer que les autres petits copains directeurs>> (Dominique Chaume, dircom du Sernam).

Cinquième réfutation : il n'est pas le stratège de la marche de l'entreprise; il doit savoir situer ses compétences stratégiques. Sur ce point, on trouve l'écho de positions contrastées dans le groupe. Si personne ne nie ses compétences en stratégie de communication, l'influence de cette dernière, dans la stratégie de développement d'une firme, est davantage contreversée.

Pour Nicole Grisoni-Bachelier, dircom de Saint-Gobain, le dircom n'a aucun poids dans la stratégie industrielle de l'entreprise, décidée par le président; en revanche, la communication accompagne cette dernière. Inversement, Dominique Vastel estime avoir du poids en siégeant au comité exécutif du Gan qui compte seulement six personnes; toutefois, l'extrait ne précise pas la nature de cette influence.

Sixième réfutation : le dircom n'est pas dévoré d'ambition ni de volonté de pouvoir même si, d'après Jacques Collin, dircom de Cap Gémini Sogeti, il est parfois perçu comme tel par d'autres directions, des <<baronnies, bien convaincues que la communication est la partie la plus visible, la plus intéressante du pouvoir.>>

L'avenir de la profession n'est pas tracé. C'est même l'ouverture maximale, entre la disparition et le départ pour l'inconnu. Jacques Collin, par exemple, pense avoir rempli sa mission en tant que dircom, à savoir installer la communication. Il estime pouvoir passer à autre chose, d'autant que les <<jeunes générations sont nées avec l'information, ont été éduquées dedans.>> Si le concept s'impose, l'<<initiateur>> s'efface.

Nicole Grisoni-Bachelier a le mot de la fin : <<Je ne crois pas beaucoup aux carrières où, après avoir été dircom du cinquième groupe français, c'est un but que d'être dircom du second. A un moment, il faut choisir la liberté. Quand on est dircom, la grande liberté, c'est de pouvoir partir !>> Ces petites phrases permettent de faire l'impasse sur les incertitudes planant sur l'avenir des dircoms et de ne pas manifester des ambitions par rapport à d'autres postes de direction. Le comble de la grandeur professionnelle serait alors de s'effacer comme dircom.

Cette stylisation audio-visuelle ancre le dircom dans le présent. Il n'est question ni d'histoire ni des conditions d'accès à la profession. De plus, comme on vient de le voir, le futur est à inventer, en cohérence avec la nature inspirée de la créativité, qualité première pour exercer le métier.

Plus que des théories, plus que des techniques, le Best of Dircom propose, en quelques formules bien frappées, un profil professionnel. L'image du chef d'orchestre est alors reprise et légitimée, parce que <<les services de communication aux champs de compétences élargies, se sont transformés en vigie prospective, en plaque tournante de l'info, irriguant l'ensemble de l'entreprise et verrouillant l'adéquation entre images, message interne et

externe.>> Le dircom est bien un grand, sachant jouer en maître de la modestie. C'est également en maître qu'il sait jouer de l'alliance de la rhétorique du management à celle de l'information.

Ainsi, la version papier présente la communication comme compromis entre deux impératifs : <<Il faut séduire... ses clients mais aussi ses banquiers, ses actionnaires, les journalistes, ses salariés actuels et futurs. Il faut informer aussi, et vite [...]. Bref, il faut communiquer.>> Ce compromis permet de grandir la profession. On en trouve l'écho dans des représentations du dircom hors de la sphère professionnelle, mais cela entraîne parfois des critiques.

7. CONSECRATION ?

Un des signes du succès d'une profession est son émergence dans les domaines de la fiction ou de l'art. Son apparition dans ce domaine, celui de la représentation, constitue la preuve que le type social est connu. En ce qui concerne les dircoms, le mouvement s'amorce environ cinq ans après l'invention du titre. On est très loin du nombre impressionnant de films ou de romans mettant en scène des journalistes ou des publicitaires. Le corpus est singulièrement restreint, mais néanmoins révélateur de l'image du dircom, auprès des profanes cette fois.

Dans Le Monde, en octobre 1990, le dircom apparaît timidement, dans un <<Sur le vif>> de Claude Sarraute, intitulé <<Communicouac>>. Cette dernière y stigmatise l'impossiblité de joindre directement un correspondant, en raison de la sophistication des technologies de la communication : standard électronique, messageries vocales, musiquettes d'attente, répondeur... preuve à l'appui, elle n'arrive pas à joindre le directeur de la communication <<d'une grosse boîte genre IBM>>. Toujours dans Le Monde, plus régulièrement, un dircom est un des personnages des <<Diagonales>> de Bertrand Poirot-Delpech, en 1991. On retiendra donc les sept <<Diagonales>> dans lesquelles il apparaît.

Autre type de support, en 1992, à la Défense, a lieu une première exposition de photographies de dircoms. La même année, dans la presse magazine, une publicité pour un essai, Les ombres japonaises, argue du titre de directeur de la communication de l'un des deux auteurs, en l'occurrence Jean-Bernard Pinatel (MANCEAU & PINATEL 1992).

On observera dans ce corpus très restreint que la consécration s'opère sur deux axes : l'un, plus développé et critique, ressort du feuilleton de l'académicien, collaborateur du Monde (7.1.); l'autre, positif, est davantage tributaire des entreprises du secteur de la communication : photographie (7.2.), édition (7.3.). On retrouve donc ici l'antagonisme entre

les mondes de l'information et de la culture classique d'une part, et celui de la communication d'autre part. Cependant, dans l'un et l'autre cas, une forme de grandeur est mise en évidence.

7.1. Hussonnet, l'envers du dircom

Hussonnet, le <<dir-com>> inventé par Bertrand Poirot-Delpech est, comme son compère Regimbart (professeur de français en banlieue), un ancien <<lettreux>>. Tous deux <<dirigeaient la Sorbonne occupée en mai 1968>> (13 fév. 1991). Le dircom est paré de nombreux signes de grandeur mais elle est critiquée (**7.1.1.**). Les dénonciations portent principalement sur sa traîtrise, à l'égard de ses engagements et de sa formation d'origine (**7.1.2.**), ainsi que sur les fonctions de la communication (**7.1.3.**).

7.1.1. Signes de grandeur

L'identité professionnelle d'Hussonnet est fluctuante : le titre de dircom n'est pas toujours utilisé; il est parfois en concurrence avec <<communicateur>>. Plutôt que dircom intégré, Hussonnet apparaît comme un directeur d'agence qui <<vend de la communication>> (17 avr. 1991). Certes, cette incertitude peut être attribuée à la méconnaissance de Bertrand Poirot-Delpech en ce qui concerne l'appellation, mais elle montre aussi les trajectoires fluctuantes de certains dircoms dans la gestion de leur carrière.

Malgré tout, il y a une percée du néologisme et l'appellation cristallise les dénonciations que l'on peut faire de ce professionnel, emblématique de l'emprise de la communication.

Incontestablement, Hussonnet est un homme riche, un <<Dir-com cher payé>> (8 janv. 1992), puisqu'il a gagné plus d'un milliard, et l'argent creuse la différence avec l'univers de son ancien condisciple. Le feuilletoniste ne manque pas de relever les aspects matériels de son importance sociale, toujours en lien, bien sûr, avec des moyens de communication : <<La XM à chauffeur et deux téléphones>> (13 fév. 1991); il se déplace aussi dans une <<V 6 de fonction grise, intérieur cuir>> (17 avr. 1991) ou bien encore dans une <<R 25 gris Nomenklatura>> (9 oct. 1991).

Sa profession lui donne un rang social tel, qu'il dispose de coupe-files pour stationner où bon lui semble. Son pouvoir s'affirme également au restaurant : il obtient une table <<d'un claquement de doigts>> (13 fév. 1991). A l'inverse du portrait du dircom proposé par les exposants du top-Com, ce quadragénaire présente les signes physiques de la respectabilité bourgeoise propre à l'homme arrivé : <<Un début de ventripotence rebelle aux velléités de régime>> (13 fév. 1991).

Héxis et éthos du professionnel sûr de lui se rejoignent : <<Son métier de communicant avait développé chez lui un petit sadisme portatif, déjà présent dans ses provocations

gauchistes. Il excell[e] à déstabiliser l'interlocuteur avec des remarques inattendues, quitte à rengainer ses piques au premier sang>> (15 mai 1991). Ce trait s'apparente au rôle de fou du roi, revendiqué par les grands dircoms : il ne faut pas avoir peur de dire la vérité. Mais ici, il apparaît de façon négative, comme avatar d'un parcours idéologique et professionnel quelque peu tortueux. Son trait dominant est son apparence de PDG; la grandeur du modèle dircom se retrouve ici sur le mode critique, parodique, incarné par des signes extérieurs de richesse.

De la même façon, Claude Sarraute, dans le <<Sur le vif>> mentionné supra, en dénonçant les effets pervers des outils de la communication qui empêchent celle-ci de s'établir, présentait le dircom comme un personnage hors d'atteinte, éminence grise à l'ombre du pouvoir.

7.1.2. Le traître

Toutefois, cette réussite sociale a un prix : le dircom est présenté comme un traître qui <<a fait fortune dans la manipulation capitaliste qu'il vomissait>> (13 fév. 1991). Hussonnet assume parfaitement l'abandon de son idéal social et politique. En témoigne ce bref échange avec son comparse Regimbart : <<Toi que j'ai connu fraiseur chez Citroën en 1969 [...] "pour épouser la condition ouvrière", disais-tu,"... comme Simone Weil !"
- Ce qu'on peut être con quand on est jeune !>> (17 avr. 1991). Ceci l'amène à partager, cyniquement, des positions proches de la droite extrême sur les valeurs ou sur la manipulation de l'opinion.

L'ancien sorbonnard est également un traître à l'égard de l'apport critique des sciences humaines et sociales, il n'a que mépris pour les concepts, ou les disciplines, lorsqu'elles ne servent pas ses finalités professionnelles. Ainsi, il est méprisant à l'égard de la sémantique : <<Tu comprends, ta sémantique de prof attardé...>> (13 fév. 1991). Dédain aussi à l'égard des instruments de la critique sociale : <<Quoi, "formidable aliénation" ?, râla Hussonnet>> (13 fév. 1991). Il refuse tout ce qui peut participer à la révélation des finalités de la communication, présentée ici comme garante de l'ordre. En outre, là encore, il n'agit pas en toute inconscience; en effet, il décrit son activité professionnelle avec un cynisme certain : <<Je vends du look, énuméra Hussonet, du relationnel, du transactionnel, de la dynamique de groupe, tout ça... les patrons paient : ça leur évite les licenciements douloureux, les augmentations, les grèves, les syndicats, la conscience de classe, les révolutions !>> (17 avr. 1991). La communication est donc directement au service de l'entreprise et de la paix sociale. Ce que Regimbart dénonce : <<Ta communication bidon sauve le paternalisme humaniste, que nous croyions ridiculisé à jamais>> (17 avr. 1991).

Nous retrouvons ici, sur le mode critique, l'attestation de l'importance du rôle du dircom dans les domaines domestique et civique.

7.1.3. Puissance de la communication

L'ordre de la communication ne s'arrête donc pas à la porte de l'entreprise; elle a une fonction sociale en donnant la parole au peuple. Ainsi, à propos d'une émission (<<La réalité dépasse l'affliction>>) produite par Hussonnet et critiquée par Regimbart, l'auteur fait dire à son dircom : <<Nous sommes bien obligés de remplir la fonction que les professeurs, les politiques et les prêtres n'assurent plus [...]. Le public nous sait gré de donner à des gens simples, authentiques, la parole trop longtemps confisquée par les experts bidon que tu dénonces toi-même>> (18 mars 1992). Devant la faillite de toutes ces institutions, régulièrement dénoncée par les deux compères (sur le mode du cynisme ou de la déploration, suivant les cas), <<il ne reste à vendre que du vent convivial>> (17 avr. 1991).

Cela nécessite quand même le recours à des spécialistes, à des techniques, à la science, dévoyée. Par exemple, la science est mobilisée (parodiée) pour trouver le nom d'un centre de congrés : <<Mes sémioticiens, après séminaire, leur ont vendu le mot... "pavillon">> (17 avr. 1991). Hussonnet utilise les méthodes de communication anglo-saxonnes. Ainsi, pour conseiller, dans le choix de sa cravate un candidat à la présidence de la République qui doit passer à la télévision, il annonce (en langage dircom) : <<Je vais brain-stormer avec mon staff>> (17 avr. 1991).

Plus noblement, il participe au développement de la culture de l'entreprise et à la promotion des valeurs. Regimbart ironise et lui demande s'il connaît la différence entre morale et éthique; la réponse tient du compromis avec la nature marchande : <<Je sais que le mot éthique se vend mieux aux entreprises>> (9 oct. 1991). Quant au retour aux valeurs morales : <<C'est partir du bon instinct des gens et les élever au dessus d'eux-mêmes>> (9 oct. 1991).

La rhétorique de la communication permet donc au dircom de retourner à son profit toutes les dénonciations de Regimbart. In fine, il est le champion de la technologie et de la modernité. En effet, l'avenir appartient à la communication. Ainsi, à propos des enfants captivés par les jeux vidéo, Hussonnet diagnostique qu'en fait <<ils développent leur rapidité d'analyse, de création. Ils passeront leur vie devant des écrans de ce genre à régler des conflits d'intérêts à coup de consoles.>>

Et de conclure à l'adresse du professeur de français, chantre de la culture classique : <<Tu es largué, mon pauvre vieux ! Et tu t'épuises inutilement à n'être pas d'accord avec un monde qui, de toute façon, se fera sans toi.>> (8 janv. 1992). La communication façonne le réel. Mais l'opération ne doit pas apparaître comme telle.

D'ailleurs, de façon symbolique, le seul moment où Regimbart réussit à faire vaciller Hussonnet est celui où il lui fait remarquer qu'il porte une <<moumoute>> (<<Pourquoi ?, ça se voit ?, s'affola-t-il, la voix brisée>> 15 mai 1991) : le postiche apparaît comme postiche.

Le détail en effet révèle la faille fondamentale, l'imposture sur laquelle repose la communication : elle n'est qu'un artefact. Cette simple dénonciation d'un accessoire devenu commun (<<chez les hommes publics, même écologistes, comme chez d'humbles chauves à qui la chose redonnait visiblement du moral>>) fait honte à Regimbart, qui n'en dort pas la nuit suivante.

Malgré cela, c'est Hussonnet qui est en position de force. Ce qui atteste de l'importance de la fonction. A chaque rencontre, Regimbart perd devant la puissance du dircom <<margoulin>>. Le qualificatif ne déplait pas à Hussonnet : quand règne l'artifice, <<encore fau[t]-il savoir être margoulin ! [...] Si le mot a encore un sens.>> (15 mai 1991). Le dircom imaginé par le journaliste académicien, possède manifestement cette compétence. Mais elle ne saurait faire honneur à la corporation, puisqu'elle présente une inversion du modèle positif : honnêteté et grandeur. Dans ce feuilleton qui ressemble fort à un bêtisier, Regimbart est en assonance avec Bouvard, comme Hussonnet l'est avec Pécuchet.

Bertrand Poirot-Delpech reprend donc les thèmes propres à l'institution du lieu-dit (formation, grandeur, compétence, fonction critique, compromis entre les natures). Mais, parce que l'auteur poursuit un objectif de dénonciation, ils sont traités en <<creux>>. On obtient ainsi le négatif du portrait du dircom.

7.2. Au musée

Vingt-cinq portraits photographiques de dircoms français se trouvent dans les collections du Boston Museum. Ils sont ainsi consacrés dans un haut lieu de l'art. La profession est donc suffisamment identifiable pour constituer un filtre de lecture unifiant dans la représentation de vingt-cinq individus. Toutefois, leur présence dans un musée relève également de la nature marchande de la communication.

En effet, à l'origine, il y a une opération à finalité commerciale, menée par le laboratoire photographique Cees de Hond. Ce laboratoire travaille, non pour des agences ou des photographes indépendants, mais pour des entreprises. Afin de se rapprocher de sa clientèle, il s'est établi à La Défense depuis 1990. Devant le rendement insuffisant de ses mailings et les difficultés à trouver le bon interlocuteur, Cees de Hond a décidé de monter une opération de communication en direction des dircoms, opération qualifiée de <<séduction>>.

L'idée lui est venue d'un <<événement>> réalisé par Polaroïd au Festival de Cannes de 1991 : photo des grandes stars, exposition dans les heures qui suivaient. Il a donc monté une action du même ordre avec Polaroïd et un portraitiste.

Pour décider les dircoms, il va jouer sur certains points sensibles du modèle.

Premier argument : l'innovation technologique. Cees de Hond a expliqué aux dircoms qu'il y a <<seulement 3 chambres de ce genre au monde [...]. Deux aux USA dont une au siège de Polaroïd, et l'autre basée à Cologne, qui tourne sur l'Europe et le Moyen Orient. Cette chambre Polaroïd, qui mesure un mètre de haut et pèse 90 kg, utilise un film couleur très grand format qui donne des images couleurs de 50 x 60 cm, développées en seulement 60 secondes.>> (BAIZE fév. 1991).

Deuxième argument, la qualité artistique et la notoriété par l'image. Un studio a été spécialement installé sur le parvis du CNIT pour une journée. Le soir même avait lieu une exposition ouverte à tous. Les portraits étaient signés conjointement par le dircom et le photographe. Chacun d'eux repartait avec une copie et les originaux furent envoyés à la collection Polaroïd du Boston Museum. Sur les quarante dircoms contactés, vingt-cinq ont été <<immortalisés>> et s'en sont trouvés <<"heureux", "ravis", voire "étonnés">> (BAIZE fév. 1991).

Cette forme de <<consécration>> participe, certes, d'un effet de champ, mais atteste de l'importance de ces professionnels. Elle contribue à l'institution du lieu-dit : de l'avis de son promoteur, il y aura certainement une deuxième séance et une exposition au Top-Com de 1992. Si ce type de manifestation peut alimenter le reproche fait aux dircoms de se prendre pour des stars, ici, ils sont reconnus et valorisés comme tels, grâce à l'alibi technologico-artistique. La photographie est vraiment un <<art moyen>>.

7.3. L'expert

Autre exemple de la reconnaissance sociale du modèle, une publicité pleine page, parue dans des hebdomadaires, pour un ouvrage des éditions Denoël : Les ombres japonaises : les faiblesses de la forteresse (MANCEAU & PINATEL 1992). Cette fois encore, on voit le lien avec la composante commerciale, puisqu'il s'agit d'une publicité. La mention de la profession de l'un des auteurs, Jean-Bernard Pinatel : <<directeur de la communication>>, n'est donc pas seulement informative, elle fonctionne comme une incitation à l'achat du livre. A l'évidence, le titre <<directeur de la communication>> est susceptible d'être reconnu, positivement.

Le texte de cette publicité s'appuie, en effet, sur certaines compétences du dircom.

En cohérence avec la compétence en communication internationale, argument souvent mis en avant par les professionnels, Jean-Bernard Pinatel, dircom de Bull, est apte à mesurer des enjeux socio-économiques : <<Leur puissance industrielle, commerciale et

financière nous inquiète, mais nous ne voyons pas les faiblesses de leur système politique et le coût social que les japonais sont obligés de payer pour alimenter la politique de conquête du Japon.>>

Autre compétence, spécifique cette fois, la capacité à décrypter une stratégie de communication et d'image : <<Comme les ombres chinoises dont nous n'appréhendons que les silhouettes, notre connaissance du Japon est superficielle et les Japonais nous présentent une réalité manipulée par une habile politique de communication.>> C'est donc en qualité d'expert de la communication qu'il sera à même de déjouer les mécanismes d'une trop habile politique de communication de l'<<ennemi>>.

En effet, troisième compétence, l'expertise de Jean-Bernard Pinatel lui permet de participer à la guerre économique contre le Japon, comme le montre le titre : Les ombres japonaises : les faiblesses de la forteresse. La communication étant une composante essentielle de la société, il doit en dénoncer les usages pervers. Cette dimension civique est corroborée par le fait que Jean-Bernard Pinatel, avant d'être dircom de Bull, a été celui du ministère des Armées.

On peut donc exciper du titre <<dircom>>, en dehors de la presse professionnelle, pour assurer la crédibilité d'une analyse.

En définitive, si l'on excepte des formes de consécration guidées par les intérêts d'autres acteurs de la communication, la profession de dircom n'inspire guère les auteurs de fiction. Bertrand Poirot-Delpech veillera-t-il à ce que le mot <<dircom>> soit officiellement reconnu par l'Académie française ? En attendant, la consécration se fait surtout par la négative. Le portrait est à l'opposé de celui que les dircoms veulent donner d'eux : cynisme, vénalité, orgueil, compétence à vendre du vent ou de la technique faiblement opérationnelle.

On ne comprend que mieux le travail que la profession opère constamment pour construire une image positive. C'est un des paramètres expliquant que la déontologie soit au centre d'un certain nombre de débats. Mais comme on l'a vu avec Regimbart et Hussonnet, même cette préoccupation risque d'être suspectée.

*
* *

Par la place qu'ils occupent dans le champ de la communication d'entreprise, par une argumentation orientée vers un grandissement de leurs activités, amplifiée par l'écho qu'ils rencontrent dans la presse spécialisée, combinée au discours ambiant sur la domination du paradigme de la communication dans la société contemporaine, les dircoms semblent

appartenir à une élite, ou tendent à l'intégrer. Les récentes positions d'Entreprises et médias, que nous avons évoquées dans la section consacrée à la déontologie, visant à faire en sorte que la communication soit un élément de décision stratégique, vont également en ce sens.

Cependant, on l'a observé, afin de maintenir leur légitimité, les professionnistes ne négligent pas la mise en évidence de certaines tâches techniques pouvant apparaître comme faiblement compatibles avec la grandeur du modèle.

Les dircoms sont donc les grands d'un monde professionnel, mais ils ne sont peut-être pas pour autant membres de l'élite. On fera le point sur cette question, fréquemment objet de dénonciations par des petits professionnels ou des directeurs concurrents, en examinant ce qui les rapproche du pouvoir.

Monique Dagnaud et Dominique Mehl (DAGNAUD & MEHL 1985), à partir d'une analyse de l'administration, ont montré que la possession d'un capital culturel est un des éléments clés de l'accession aux fonctions dirigeantes des sociétés contemporaines. Néanmoins, la détention de diplômes élevés ne suffit pas. L'un des critères majeurs de l'appartenance à l'élite réside en la capacité de décider. Celle-ci est donc l'apanage d'un monde social restreint, auquel les directeurs de communication n'ont pas nécessairement accès, malgré les affirmations d'une partie d'entre eux.

En effet, les deux auteurs opèrent une distinction entre l'élite dirigeante fermée, <<qui évolue avec aisance au sommet des organisations : elle tient les commandes des institutions économiques, politiques, administratives et culturelles et contrôle l'accès à la piste d'envol>>, et ce qu'elles nomment, sans nuance péjorative, une <<sous-élite>> (DAGNAUD & MEHL 1985, p. 122).

Cette dernière dispose, certes, d'atouts incontestables dans la détention du capital culturel, mais n'accède qu'exceptionnellement au monde des décideurs. Pour reprendre l'image des deux sociologues, <<elle campe dans les coulisses>>. Plus précisément, la sous-élite constitue une catégorie d'experts intellectuels et professionnels. Les analyses de Monique Dagnaud et Dominique Mehl sont pertinentes pour l'entreprise privée; elles s'appuyent, d'ailleurs, sur les travaux de Michel Bauer et Elie Cohen (ce dernier, professeur à l'IEP, est intervenu au Top-Com de 1989 dans un débat sur l'articulation entre la communication collective et individuelle).

Dans Qui gouverne les groupes industriels ? (BAUER & COHEN 1981), les auteurs démontrent que l'accès aux fonctions décisionnelles est pratiquement monopolisé par les grands corps (Corpsards, Inspecteurs des finances, Mines, Ponts et chaussées...), souvent recrutés en dehors de l'entreprise : <<Les compétences recherchées à l'extérieur sont celles-là mêmes que le système dirigeant monopolise : le contrôle de la ressource étatique et,

surtout, les savoirs-pouvoirs de la négociation, de l'élaboration de projets stratégiques et de leur imposition>>. (BAUER & COHEN 1981, p. 208). Les compétences sont donc proches de celles requises pour l'exercice de la direction de communication.

Cette proximité favorise une possible assimilation à l'élite.

C'est une des raisons pour lesquelles les dircoms, ou leur promoteurs, accordent une attention particulière au lobbying, qui était souvent distinct des activités de relations publiques. Par exemple, au milieu des années soixante, dans une industrie automobile, à côté d'un imposant service de relations publiques, existait un département des relations extérieures qui, en fait, exerçaient des activités de lobbying. Il était composé de quatre personnes : une secrétaire, un ancien préfet, un ancien sous-préfet et un ancien directeur de cabinet de ministre.

Cette activité est revendiquée, aujourd'hui, par les dircoms, mais les enquêtes montrent que peu d'entre eux ont en charge ce type de communication. La présentation des résultats accrédite le fait qu'il s'agit d'une pratique de communication marginale en France. Or, selon plusieurs informateurs, elle échapperait aux dircoms qui n'appartiennent pas à l'élite comme elle est définie supra. Néanmoins, un Thierry Lefébure, fondateur d'Entreprises et médias, fait actuellement carrière dans le lobbying et tente de structurer la profession de conseil en lobbying. C'est une des filiations de compétences possibles, fondée sur la capacité d'influence.

L'assimilation des compétences des dircoms à celles de l'élite est plus facile avec une perception du rôle de cette dernière en terme de management. De ce point de vue, la nature de la formation est déterminante. En effet, ce sont les formations généralistes de haut niveau qui constituent la voie royale. Ainsi, Ezra Suleiman, dans son ouvrage sur les élites en France, remarque que <<la spécialisation, les compétences techniques sont en fait considérées comme un handicap par cette élite; car elle se cantonnerait à un seul secteur.>> (SULEIMAN 1979, p. 241). Ceci explique que certains professionnistes mettent l'accent sur le passage par Sciences-Po, voire l'ENA, au détriment de formations spécialisées en communication.

Ceux qui disposent d'un capital culturel, universitaire élevé (grandes écoles de commerce, écoles d'ingénieurs prestigieuses, doctorats universitaires...), mais qui ne sont pas passés par les grands corps sont obligés d'user d'autres moyens pour tenter d'intégrer l'élite.

Ils sont amenés, par exemple, à jouer de relations personnelles, de l'appartenance à un réseau politique. Cet aspect est évidemment peu évoqué d'autant plus qu'une certaine neutralité est requise comme on l'a vu supra (même si certaines enquêtes soulignent le poids

des relations personnelles ou le passage en cabinet). Toutefois, l'accès se fait plus par la fonction élective que par le passage en cabinet ministériel comme conseiller technique ou chargé de la communication.

Peu de directeurs de communication remplissent ces conditions. Ceci explique que, d'une façon générale, les professionnels de la communication plafonnent au seuil de l'élite. Evidemment, les contre-exemples existent et sont souvent mis en évidence par les promoteurs du modèle dircom (Françoise Sampermans, ancienne dircom d'Alcatel, devenue directrice de L'Express est un contre-exemple souvent cité dans les entretiens avec des directeurs ou responsables de communication).

Mais comme certains directeurs d'agences de communication le laissent entendre, en arguant qu'il vaut mieux s'adresser directement au décideur, il ne faudrait pas en déduire pour autant que les dircoms n'ont pas de poids.

En réalité, élite et sous-élite cohabitent, travaillent de conserve et sont, dans une certaine mesure, tributaires l'un de l'autre. Ainsi, l'élite est largement influencée par la sous-élite.

En effet, si l'élite dirigeante ne partage pas son pouvoir, en revanche, elle n'hésite pas à solliciter des conseils, en particulier celui des experts de l'organisation. Telle est la position de nombre de directeurs de communication.

Gravitant dans la sphère du pouvoir, sans toutefois l'exercer dans sa plénitude, puisqu'il ne se partage pas, les membres de la sous-élite jouent de la séduction comme de la rivalité. Ils sont alors amenés à exercer surtout des compétences à influencer qui justifient le qualificatif, souvent gratifiant, d'<<éminence grise>> (expression présente dans le titre d'un article du Nouvel Observateur sur les directeurs de communication - FAUCONNIER 1991). En effet, ils jouent un rôle de filtrage et de mise en forme de l'information parvenant au sommet. Cette fonction peut permettre, nous l'avons vu, de participer à la définition des orientations stratégiques.

Ainsi, même s'il y a dénonciation du narcissisme des dircoms, ou de leur propension à se <<pousser du col>> (correspondance d'un ancien directeur des relations publiques), un des principaux acquis du modèle dircom, selon un défenseur des relations publiques, est néanmoins que <<le responsable de la communication prend du galon et s'installe aux étages supérieurs de l'organigramme [...], alors qu'autrefois, il devait se contenter d'un rez-de-chaussée>>. Le travail qu'ils ont mené sur leur propre image a donc porté ses fruits.

CONCLUSION

Au terme de ce parcours dans le monde des directeurs de communication, nous espérons avoir montré comment se construit un modèle professionnel. Nous pouvons aussi proposer un bilan au regard de la première image du groupe que nous avions dégagée dans l'introduction.

S'agit-il d'une <<profession>> ? Le terme est, bien sûr, utilisé par les dircoms eux-mêmes. Pourtant notre objectif n'était pas de savoir si le terme est utilisé à bon escient. Il nous a semblé plus intéressant d'étudier comment un groupe se constitue comme profession et comment ce mot peut recouvrir des formes diverses. L'indétermination même de la notion, telle qu'elle est utilisée par les professionnels, a précisément permis l'émergence d'un nouveau modèle.

De la même façon, nous nous sommes posé la question de la nouveauté du groupe. En effet, ce thème est récurrent dans la rhétorique des dircoms et de leurs promoteurs. C'est la raison pour laquelle il nous a semblé intéressant de l'analyser. A présent, nous sommes à même de relativiser le discours sur la nouveauté. S'il est vrai que les dircoms sont un groupe d'apparition récente, toutefois, nous avons montré qu'il faut nuancer la nouveauté, en raison même du flou de la notion de profession dans ce secteur. En raison aussi des filiations que nous avons clairement établies entre ce groupe professionnel et les modèles préexistant dans le champ, filiations établies grâce à l'analyse précise de textes qui nous ont semblé représentatifs. Ainsi, si les dircoms n'ont pas inventé une fonction radicalement nouvelle, ils ont réorganisé le champ à partir d'un compromis différent de celui des relations publiques, et ont mis en circulation un terme original les désignant.

En ce qui concerne la déprofessionnalisation, notion que nous avons utilisée à plusieurs reprises, son emploi nous semble devoir être nuancé. Si l'on minore la notion de nouveauté liée aux dircoms et si l'on estime qu'il y a plutôt transformation d'un modèle antérieur, il s'agira moins d'une déprofessionnalisation que d'un déclassement. Cette analyse s'applique au rapport entre dircoms et conseillers en relations publiques, (qui ont toujours revendiqué les compétences les plus étendues). En revanche, par rapport aux <<sous mondes>> des relations publiques que constituent les attachés de presse, voire les journalistes d'entreprise, identifiés souvent comme des professions à part entière, la présence des dircoms implique davantage un mécanisme proche de ce que l'on nomme plus classiquement

déprofessionnalisation. De la même manière, les dircoms font entrer dans leur champ de compétences des activités qui ressortaient d'autres directions, comme celles du marketing ou des relations humaines. Ceci s'inscrit dans ce même mécanisme de déprofessionnalisation, et amène de part et d'autre une redéfinition des frontières.

On voit bien que, contrairement à une perception fonctionnaliste, les professions constituent des mondes en mouvement, dont les frontières ne sont pas fixées une fois pour toutes, en raison même des interactions entre segments du même monde et entre mondes voisins ou concurrents.

Ainsi, la construction du modèle dircom est loin d'être stabilisée. Le suivi des productions du groupe et de ses promoteurs amène régulièrement son lot de contributions, laissant penser que, par exemple, les moindres aléas de la conjoncture affectent le profil et les compétences du groupe (une récente enquête de l'Union des annonceurs - UDA 1992 - a permis à certains journalistes ou professionnels de parler d'une <<prolétarisation>> du dircom). Or, il s'agit de ne pas se laisser emporter ou abuser par l'actualité, mais de comprendre la professionnalisation <<sur le mode structurel et génétique>> (TRIPIER 1991, p. 149). Certes, dans la mesure où la visibilité du modèle est récente, on se situe dans le domaine de l'<<histoire immédiate>>. Néanmoins, nous pouvons prendre de la distance pour cerner les grandes lignes de la professionnalisation du <<management>> de l'information et de la communication, et, singulièrement, de l'émergence des directeurs de communication. Nous pouvons aussi tenter d'établir un rapport avec l'évolution des formes de médiations sociales, au-delà du seul monde de l'entreprise.

L'analyse des finalités des activités des professionnels permet de cerner l'évolution du monde des dirigeants de la communication, en référence à des types d'accords intégrant la nature du renom ou de l'opinion à une formule de compromis. Nous présenterons cette évolution des modèles chronologiquement, sachant que, chez les praticiens ou chez ceux qui font appel à leurs services, un modèle n'a pas obligatoirement supplanté l'autre en totalité. Les représentations d'une direction de communication peuvent donc articuler ces modèles, liés aux groupes professionnels d'origine, et susceptibles de sortir de leurs frontières pour s'appliquer à l'ensemble du groupe, selon une rhétorique argumentative, portée notamment par des associations. Ce sont donc les principes de légitimation, et les compromis entre les natures dont ils ressortent, qui peuvent baliser l'évolution des formes professionnelles et des compétences. Leur prise en compte permet de poser des jalons.

D'autre part, la communication d'entreprise peut être considérée comme un fait de transmission, de médiation sociale. Comme telle, elle participe d'un mouvement de fond. La prise en compte des variations et transformations des modèles de direction permet

d'articuler, avec une certaine prudence, cette périodisation à ce que Régis Debray appelle, dans son Cours de médiologie générale (DEBRAY 1991), la loi des <<trois Ages>> ou des <<trois Etats>> (<<logosphère>> dominée par l'écriture, <<graphosphère>> dominée par l'imprimerie, <<vidéosphère>> dominée par l'audiovisuel). Il pense, et notre analyse confirme ce constat, que <<ces états se succèdent dans l'histoire comme autant de prédominances ou de polarités fortes mais qu'un contemporain a tous les âges à la fois.>> (DEBRAY 1991, p. 390). Comme dans la problématique des accords justifiés, cette théorisation n'exclut donc pas la possibilité de compromis entre des modèles différents, quitte à poser la prééminence de l'un d'entre eux.

Notre étude nous amène donc à distinguer trois états dans le monde des professionnels de la communication :
- un modèle dominé par les relations publiques (depuis l'après-guerre jusqu'à la reconnaissance de la communication dans les codes de déontologie au milieu des années soixante-dix),
- un modèle articulant relations publiques et communication (période de transition d'une dizaine d'années environ),
- la reconnaissance du modèle dircom (à partir du milieu des années quatre-vingt).

Relations publiques, information et graphosphère

Durant les <<trente glorieuses>>, s'installe la profession de conseiller en relations publiques, avec l'ambition d'exercer une fonction de direction. En même temps, apparaissent les professions de journaliste d'entreprise, et d'attaché de presse, aux fonctions plus spécialisées. L'ensemble forme un <<monde>> professionnel, segmenté, certes, mais dont l'existence repose sur un accord, clairement énoncé dans les codes professionnels nationaux, voire internationaux.

L'objectif général des relations publiques est de faire tomber les obstacles aux relations, sources de discorde, voire de barbarie (la seconde guerre mondiale est encore très présente dans les esprits). Mot d'ordre : établir des liens, pour mieux se connaître et se comprendre, dans le cadre d'une politique permanente de relations publiques. La vision et l'organisation de l'activité est plutôt <<fonctionnaliste>>.

Les professionnels issus de la presse ou de la publicité entendent fonder une profession spécifique, pouvant s'exercer en libéral ou à l'intérieur d'une entreprise. En référence aux fondateurs américains, ils oeuvrent pour que leur activité soit reconnue comme une <<profession établie>>. L'argumentation met ainsi en avant l'intérêt général et un contrôle de

l'activité permettant d'obtenir une license : certaines associations et personnalités s'activeront jusqu'à obtenir une reconnaissance officielle, concrétisée par l'arrêté du ministère de l'Information de 1964 sur les professions de conseiller en relations publiques et d'attaché de presse. Il officialise des règles d'incompatibilité avec l'exercice d'autres activités (journalisme ou publicité), garantissant ainsi l'indépendance du professionnel. Cette disposition vaut pour ceux qui exercent en cabinet ou pour ceux qui sont intégrés à l'entreprise; elle permet aussi de distinguer l'expert du profane ou du concurrent.

La profession s'implante sur la base d'une rhétorique, empruntant surtout au registre civique, avec une référence constante au monde de l'information, incarnant la valeur de vérité. Ainsi, ce qui ressort du mandate est notamment exprimé dans les codes de déontologie. La dimension marchande et publicitaire est nettement refusée.

Une part non négligeable de l'arsenal technique provient d'ailleurs des pratiques de la presse écrite. Les professionnels créent des journaux ou des brochures. Ils organisent aussi les relations avec les journalistes de la grande presse. Toujours dans une logique d'information, ils multiplient les visites de sites, ouverts à différents publics ciblés. A l'intérieur de l'entreprise, ils encouragent l'amélioration des relations avec la hiérarchie. Toutefois, la conception de l'information est encore largement celle du contrôle du flux <<descendant>>.

On se situe ici dans la cadre d'un monde ressortant de la <<graphosphère>>. C'est-à-dire que prime la logique de la connaissance, transmise par des clercs détenteurs du savoir. Dans la graphosphère, la référence est la <<connaissance>>, dont la légitimité est <<l'idéal (il le faut, c'est vrai)>> (DEBRAY 1991). A priori, cette référence, ou son principe, s'appliquerait assez facilement à l'information, et à ses professionnels que sont les journalistes. Tout au moins, c'est une conception dans laquelle ils se reconnaissent. Mais si l'on suit les discours de légitimation des professionnels de relations publiques, il peut également leur être appliqué.

Ces professionnels ont d'abord évolué dans un milieu qui ne reconnaissait pas leur activité comme aussi fondamentale qu'ils veulent bien le dire aujourd'hui. Par exemple, le patronat était peu réceptif à une pratique qui pouvait ouvrir la discussion de son pouvoir, ou bien encore des sociologues, comme Michel Crozier dans Les Temps modernes (CROZIER 1951), en critiquaient les mobiles idéologiques à partir d'une argumentation marquée par le marxisme. Ces professions ont donc eu à développer un travail de construction et de manifestation de leur compétence, pendant plusieurs décennies. Certes, ce mouvement se traduit par une identification dans l'espace des professions, mais la reconnaissance en tant que <<profession établie>>, à l'instar des professions libérales, est entravée par la difficulté à mettre en place une formation spécifique dans un cadre universitaire.

On a donc vu que le succès du modèle n'a pas été total. Outre ces données, qui ressortent d'une approche fonctionnaliste, ce qui est en cause provient peut-être de la position du professionnel dans l'entreprise.

En effet, si l'on se reporte au tout début de la communication d'entreprise, (sous une forme encore faiblement professionnalisée), on observe que l'activité est encore tributaire de la logosphère, à dominante théologique et dogmatique. Exemple symbolique : le journal d'entreprise, considéré comme l'un des premiers du genre par nombre d'historiens de la presse d'entreprise, portait en exergue la consigne suivante : <<Priez, travaillez, ne faites pas la grève !>> (1882, chez Fabriksboden, en Hollande). Il s'agit précisément d'une conception de la communication, et d'un usage de la presse, dont les professionnels de relations publiques ont voulu se démarquer.

Mais cette conception ne réapparaît-elle pas, dans une certaine mesure, par exemple, dans le manuel d'Eugène Prost, que nous avons analysé en détail ? Les relations publiques y sont présentées comme un mode de gouvernement de l'entreprise. La distance entre le professionnel et le chef d'entreprise est faible. L'indépendance du professionnel est relative, particulièrement quand il est intégré à l'entreprise. De façon significative, la proposition de loi faite par Michel Poniatowski en 1972, (inspirée par certains professionnels), qui visait à renforcer le contrôle des organisations professionnelles sur ses membres, et à prévoir des sanctions en cas de manquement, n'a pas vu le jour.

Sous cet angle on comprend que la référence à l'information soit une constante, car elle peut garantir une forme d'indépendance.

La profession, lorqu'elle se définit davantage comme un outil de <<management>>, peut gagner en légitimité du côté patronal, mais elle développe une argumentation qui peut s'avérer contradictoire avec ses principes fondateurs, en particulier avec ce qui est reconnu comme prise en compte de l'intérêt général. Par là-même, cette argumentation fragilise la coalition en favorisant l'entrée d'autres segments. Il s'ensuit une recomposition du monde professionnel, accentuée par la progression de la notion de <<communication>>.

Relations publiques, communication et vidéosphère

Les crises économiques et sociales ont remodelé le paysage de l'entreprise et remis en question ses modes de gouvernement. Du point de vue des dirigeants, des <<managers>>, il faut conduire le changement sur d'autres bases, pour assurer la vie ou la survie des entreprises, grâce à l'adhésion de tous les salariés. L'entreprise doit former un corps.

Un modèle de substitution aux relations publiques, telles qu'elles étaient formalisées dans les années cinquante à soixante, est alors proposé. Il est fondé plus explicitement sur la

communication, alliant davantage les composantes civique et domestique dans un cadre managérial. La dimension marchande est présente, quoique sa légitimité ne soit pas encore pleinement acquise. Toutefois, la publicité institutionnelle se développe.

Dès les années soixante-dix, la majorité des associations de relations publiques intégrent la nécessité de politiques de communication. A cet égard, sont particulièrement significatifs les changements de sigles de certaines d'entre elles et les modifications des codes de déontologie, étendant les compromis et le champ de compétence.

D'autre part, l'idéologie de la communication, notamment dans sa version cybernétique, fournit des outils d'analyse aux professionnels de relations publiques. On insiste sur les échanges, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'avec les partenaires extérieurs. Ainsi, salariés ou journalistes, peuvent être davantage intégrés aux actions de communication. Il s'agit d'assurer l'unité du corps.

Avec la communication, la notion d'<<image>>, qui donne son identité au <<corps>>, effectue une percée, dans les textes fixant les canons professionnels. Elle marque un changement de paradigme. Depuis les années soixante-dix, le discours sur l'image de l'entreprise est devenu le point autour duquel s'est forgée la zone de compétences des directeurs. L'image fonde la revendication d'extension de l'activité, puisque, selon les auteurs appartenant au champ (UDA 1982, REGOUBY 1988, SCHWEBIG 1988, HEUDE 1989...), tout acte de communication participe de l'image. Cette accentuation de l'image est liée aux caractéristiques de la vidéosphère; dans une certaine mesure, elle fragilise la notion d'information et les références des professionnels. Pourtant, si l'on suit Régis Debray, dans la <<vidéosphère>>, les détenteurs du <<sacré social>>, en l'occurrence <<l'information>>, se nomment les médias, diffuseurs et producteurs réunis. Le concept de communication est absent de sa typologie, ce qui nous amène à préciser le rapport entre les deux termes.

Pour lui, le terme d'information est le plus adapté, mais la référence légitime de la vidéosphère est le <<performant>>, traduit en <<il le faut, ça marche>>. Or, cette référence, pour nous, s'applique à la <<communication>>.

Mais, bien sûr, il n'y a pas de démarcation nette, et certaines caractéristiques de la vidéosphère étaient déjà en germe dans la pratique journalistique professionnalisée ressortant de la graphosphère, puisque l'actualité et l'événement, figures et vecteurs du temps de la vidéosphère, sont aussi ceux du journalisme et des relations publiques. Un monde n'est pas nécessairement l'inverse, voire la corruption, de l'autre.

L'évolution des médias et de la communication d'entreprise sont donc liés, comme en témoigne la rhétorique argumentative.

La communication, comme politique de management et d'image, provoque une modification dans la délimitation des champs de compétences.

Le mouvement de création de directions de la communication aux compétences élargies s'amplifie. Parallèlement, la communication interne rencontre de l'écho, dans le secteur des relations publiques, mais aussi au-delà, dans le cadre de la transformation de la <<fonction personnel>> en <<direction des ressources humaines>> (MARTIN 1989, BOUCHEZ 1992). La communication externe, elle, intéresse les directions du marketing. Les publicitaires s'intéressent à l'ensemble. On a vu aussi que la composante marchande gagnait en légitimité.

Le monde de la communication d'entreprise s'est donc élargi. Les associations classiquement représentatives de ce secteur ont également élargi le compromis légitimant leur activité, ce qui a pu parfois provoquer des tensions et contribuer à leur affaiblissement.

On peut remarquer que durant cette période, correspondant à l'installation du modèle dircom, il y a néanmoins un vide dans la représentation du nouveau modèle.

Le modèle dircom, n'a pu, en effet, s'incarner dans le monde des relations publiques (malgré leur tentative d'occuper une position dominante dans le champ), parce que celles-ci sont attachées à un dispositif réglementaire, à une forme d'organisation de la profession qui ne leur permet pas d'intégrer pleinement la dimension marchande. Elles ne peuvent rallier le monde publicitaire contre lequel elles se sont toujours définies; c'est la dimension civique de l'activité qui perdrait en légitimité. En outre, les professionnels de relations publiques ne sont pas portés par leur image de marque, moins positive qu'ils ne le souhaiteraient.

En revanche, le monde des dirigeants de la communication se développe sur la base d'un compromis étendu qui a des partisans, même dans les associations de relations publiques. Ceci provoque un certain flou dans les frontières entre différents segments. Il manque donc une forme professionnelle et une instance de représentation, tirant toutes les conséquences du compromis. Cette forme professionnelle s'imposera en se présentant comme neuve.

Dircom, la bonne forme ?

Les directeurs de communication gagnent en visibilité et en légitimité à partir du milieu des années quatre-vingt, c'est-à-dire que le modèle s'incarne dans la forme <<dircom>>. C'est tout le sens du travail que nous avons décrit dans la partie consacrée à l'institution du lieu-dit, avec L'Expression d'Entreprise qui dépose la marque Dircom, avec Entreprises et médias et le Top-Com. Ces acteurs valorisent un groupe restreint de directeurs de communication et favorisent la diffusion du modèle dircom auprès de professionnels plus petits.

Certes, on a vu le caractère relatif de la nouveauté du modèle. Néanmoins, il se singularise en radicalisant un certain nombre de caractéristiques présentes dans les formes antérieures. Elles assurent son succès par un grandissement.

En effet, le modèle dircom ne pose plus de limites à l'extension des compétences; il s'inscrit plus directement dans la logique de la vidéosphère et dans le changement de valeur à l'égard de l'entreprise. L'accentuation de la compétence stratégique permet de faire reconnaître l'activité comme une profession. Mais, par les critiques qu'elle entraine, elle peut conduire à une fragilisation du modèle. Il s'ensuit une recherche d'accords sur une base large ralliant les différents segments du groupe.

Les dircoms participent à la reconnaissance de la communication globale, comme composante pilote de la conduite d'une entreprise, voire de la société. La communication produit, y compris publicitaire, n'est plus exclue par principe d'une direction de communication.

En cohérence avec le compromis étendu, les directeurs de communication peuvent mobiliser toutes les techniques, classiques ou innovantes. Classiques : ils s'appuyent sur les supports de base des relations publiques et sur la rhétorique de l'information, quitte à lui donner une dimension autre que journalistique. Innovantes : ils intégrent, ou tentent d'intégrer, plus fortement la composante audiovisuelle des médias qui fonctionnent explicitement sur la base de la recherche de parts de marché (nature marchande). De la même façon, ils utilisent, au moins dans le discours de légitimation, voire dans certains projets, les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Ainsi, parmi les productions des services de communication, les films d'entreprise sous forme de fiction connaissent un succès grandissant (HELLER 1990). Cette tendance a été amorcée dans le cadre des relations publiques; par exemple, lors d'une conversation, Sven Saindrichin, l'un des pionniers de cette profession, me signalait que le film de promotion de la Simca 1300, Le plus court chemin, écrit par ses soins, a fait sa carrière comme avant-film de Goldfinger. On se rappellera également que l'un des principaux promoteurs du modèle dircom, Patrice Legendre, est au départ producteur de films, et que le Top-Com, comme bien sûr le festival de Biarritz, est attentif à ce type de productions.

Outre celui de l'image, cette période voit le développement d'une dimension jusqu'alors peu utilisée, en l'occurrence celle de l'imaginaire.

Les dircoms, comme certaines agences spécialisées, contribuent à diffuser, dans les entreprises, des actions jouant sur l'imaginaire, par exemple les <<groupes d'aventure>> pour un service ou un groupe de cadres, avec une rhétorique axée sur le développement de l'expression personnelle et de la créativité. Ici s'affirme aussi la dimension corporelle, en contrepoint d'une domination du seul intellect qui caractériserait la graphosphère.

On peut également voir la prise en compte de l'image et de l'imaginaire dans la recherche de nouveaux <<logos>>, ou l'établissement de <<chartes graphiques>> qui contribuent à construire la personnalité des entreprises. Certaines d'entre elles produisent des chartes contraignantes, au point que des professionnels ont en charge la surveillance de son application à l'échelon national, ou international.

Dans cette logique, le <<mythe d'identification>> de la vidéosphère est la star (DEBRAY 1991). N'est-ce pas devenu un lieu commun de relever que certains patrons, voire certains dircoms, peuvent être considérés comme tels, grâce à un travail dans, et par, les médias ? Même contestée par une partie des directeurs de communication, cette <<starisation>> persiste, mais se déplace vers l'entreprise en tant que telle, ou, sous une forme plus individuelle, vers ses salariés. Le projet de <<Portes ouvertes>>, première version d'Entreprises et médias, était d'ailleurs tourné vers le <<spectacularisation de l'entreprise>> à la télévision. Quant aux médias écrits, les journaux d'entreprise, ils dressent le portrait de certains salariés, parce qu'ils exercent une activité extraordinaire, dans un cadre généralement extraprofessionnel.

Dans les mêmes supports, le recours à l'imaginaire, caractéristique de la vidéosphère (primat du vraisemblable) n'est pas contradictoire avec une rhétorique de l'information, rattachée à la graphosphère (primat de la logique). Celle-ci imprègne le discours de légitimation de tous les professionnels, quel que soit leur modèle de référence, et participe à la cohésion du groupe. De même, les techniques de la graphosphère sont irriguées par celles de la vidéosphère (journaux télévisés ou affichage de l'information en temps réél, sous forme de panneaux télématiques).

Dans la logique de la vidéosphère, l'information est conçue comme un événement, c'est-à-dire qu'il doit intéresser le plus grand nombre de personnes possible et recueillir leur adhésion. Pour mesurer celle-ci, on a donc recours au principe statistique que symbolise la <<loi de l'audimat>>. Celle-ci est en passe de dominer le monde des médias, et la communication d'entreprise n'échappe pas à la règle. La thématique récurrente, désormais quasi obsessionnelle, à mesurer l'impact des actions, est un des arguments majeurs de la validation du modèle professionnel.

Outre l'attention à l'image et à l'imaginaire, la vidéosphère est également caractérisée par une évolution sociale dans le sens de la valorisation de l'individu, du singulier. Certes, les dirigeants de la communication tiennent un discours sur l'identité et la culture d'entreprise, dimension collective, mais ils insistent sur le respect des identités particulières. Ce constat rejoint l'analyse de Gustave Nicolas Fischer qui relève ce <<paradoxe de la communication sociale>>, qui veut qu'elle <<se trouve de fait fragmentée en raison même des séparations qui président à la division globale qui s'opère dans le travail : séparation dirigeants-dirigés, séparation entre chaque membre de l'organisation, chacun à sa place, à chaque service son

territoire.>> (FISCHER 1989, p. 73). Cette fragmentation explique le discours, développé abondamment par les dircoms, sur la généralisation des actions de communication, comme nécessaire facteur de cohésion.

D'autre part, l'individu est considéré comme un consommateur à séduire. On reconnaît ici une caractéristique s'appliquant sans difficulté à la pratique des professions publicitaires. Or, elle dépasse largement ce champ. En effet, même sous couvert d'information, (rhétorique de la graphosphère), se développe une tendance à considérer les salariés comme un marché interne, à conquérir à l'aide d'outils provenant de la culture, moins de la publicité, que du marketing. Ainsi, par-delà un aspect conjoncturel visant à renforcer la position des dircoms, L'Expression d'Entreprise multiplie les rencontres entre ces derniers et les professionnels du marketing, puisqu'ils se retrouvent sur l'usage de certaines techniques. La tenue d'un <<Forum Dircom-DRH>> sur la motivation des salariés va également en ce sens.

Pour toutes ces raisons, les dircoms insistent donc sur leur rôle primordial dans la recherche et la garantie de la cohérence des communications de l'entreprise. Il s'agit bien d'un des aspects de la lutte contre ce que Gustave Nicolas Fischer nomme la <<communication mutilée>> ou <<le miroir brisé>> (FISCHER 1989). D'autre part, cette cohérence, selon la rhétorique du groupe, doit s'inscrire dans un projet stratégique en faveur de l'entreprise.

Mais cela n'est-il pas incompatible avec l'intérêt général, qui est l'un des fondements de la reconnaissance d'une <<profession>> ?

La communication stratégique est légitime, non seulement parce qu'elle fonctionne comme idéologie de la modernité, mais parce qu'elle s'inscrit dans un contexte où se manifeste un changement de valeurs. La réussite économique et l'entreprise sont reconnues positivement comme des éléments clefs du système social. Cela a longtemps été un discours tenu par les dirigeants d'entreprise et les tenants d'un modèle politique libéral. Mais on sait qu'une grande partie de la gauche française, rapidement après son arrivée au pouvoir en 1981, s'est ralliée à ce type de position. En d'autres termes, se développent les possibilités d'accords sur une représentation de l'entreprise comme lieu d'articulation entre des logiques marchande et civique. Les dircoms font d'ailleurs de l'entreprise citoyenne un des points forts de leur philosophie et de leurs campagnes de publicité institutionnelle.

Cette alliance autorise que la dimension marchande de l'activité de communication ne soit plus récusée, ou dissimulée. Significativement, un sondage met ainsi en évidence <<l'élément économique>> de l'action des directeurs de communication : pour 40,71% de patrons interrogés, l'action du dircom <<fait gagner de l'argent à l'entreprise>> (sondage Le Figaro/Pierre Janin Associés - BARON 11 sept. 1992).

Dans ce contexte, les dircoms s'installent sous le règne de la grandeur qui contribuera à leur légitimation. Cette logique, fondée sur l'extension du champ d'activité et de responsabilité, a comme corrélat un grandissement dans tous les domaines : élévation des salaires, participation aux formations universitaires de haut niveau, vedettariat, manifestations professionnelles à ticket d'entrée sélectif, associations élitistes, rhétorique de la stratégie.

Revers de la médaille, ils rencontrent de l'opposition de la part des anciennes professions. D'autant plus que les dircoms, refoulant le passé, se présentent comme membres d'une nouvelle profession.

Nous avons vu qu'à la fin des années quatre-vingt, la critique de certains aspects du modèle est manifeste, notamment à partir de lieux liés à la presse, développant une légitimité fondée sur la valeur de vérité. Par exemple, à l'intérieur du champ de la communication d'entreprise, du point de vue de l'UJJEF, jouer sur l'image et la confiance peut conduire à l'anesthésie. Surtout si le jeu est dirigé. Une politique de communication risque donc d'être synonyme de manipulation. La communication, et celle des entreprises en particulier, est de plus en plus exposée à des dénonciations émanant des journalistes de la grande presse.

Ne peut-on pas interpréter ces dénonciations comme la contestation de la détention d'un <<savoir coupable>> ? C'est-à-dire que, si les techniques, en elles-mêmes, constituent un savoir de nature exotérique, transmissible et reproductible, les compétences à établir une cohérence sont davantage de nature ésotérique. On voit bien que le dircom sait s'appuyer sur des valeurs de vérité, mais ce discours peut être objet de suspicion, dans la mesure où il est perçu comme stratégique : il construit l'information, donc par là même opère une sélection, en fonction de l'intérêt majeur de l'entreprise (ainsi, si l'on trouve des descriptions de politiques de communication, annonçant des objectifs et des moyens, on ne trouvera pas une campagne expliquant au public ou aux journalistes que l'image de l'entreprise est mauvaise et que le but de la campagne est de la redresser). Ce type d'analyse montre bien que le dircom partage un domaine <<secret>> avec le dirigeant de l'entreprise, de par sa relation de proximité.

Si cette proximité conduit à grandir le groupe professionnel, à le séparer des profanes ou des techniciens, simultanément, elle ouvre, elle aussi, la voie aux critiques dans un monde professionnel qui, précisément, se fonde sur l'absence de secret et la transparence.

Les tenants du modèle dircom sont alors amenés à contrer les accusations de manipulation ou de dépendance à l'égard des patrons, dont ils sont les plus proches collaborateurs. Ils devront asseoir leur crédibilité sur d'autres bases que celles de la séparation entre des activités marchandes et non-marchandes. Il leur faut donc engager un

travail de relégitimation déontologique. En effet, <<ce qui asssure la stabilité des règles, ce qui permet leur maintien, ce n'est donc pas à proprement parler leur poids ou leur inertie. Ce sont les forces qu'elles mobilisent, ou plutôt, car ce terme ambigu peut laisser croire que les différentes ressources mobilisées sont assez homogènes pour qu'on puisse en faire une physique, les additionner ou les mettre en rapport si elles vont dans un sens opposé, ce sont donc les stratégies des acteurs qui les utilisent et les construisent.>> (REYNAUD 1989, p. 63).

Tenant une partie de leur puissance de la capacité à s'affranchir des anciens cloisonnements, les partisans du modèle dircom misent sur la vogue de l'éthique d'entreprise et sur de grands thèmes comme celui de la <<Vérité>> et de l'obligation de tenir ses <<Engagements>>, présents dans certains manuels ou essais (cf. WEIL 1990, ETCHEGOYEN 1990). Ce changement provient aussi de l'influence d'autres théories de la communication que celles utilisées jusqu'alors; sont notamment mis à contribution des travaux de vulgarisation issus du courant de la linguistique pragmatique.

C'est ainsi qu'en 1992 Entreprises et médias propose un texte de portée déontologique pour des professionnels qui ne répondent pas forcément à sa définition <<statutaire>> des directeurs de communication. Nous avons vu qu'il puise dans le fonds rhétorique des relations publiques, ce qui montre une certaine continuité des modèles professionnels, et assure son extension. Moyen de répondre à la contestation, cette démarche entretient alors le flou. Mais, comme on l'a montré, le champ se réorganise en fonction du modèle dircom, qui se place au centre de la coalition.

On voit bien, dans une perspective interactionniste, que, pour maintenir leur légitimité, les grands s'appuyent sur les modèles qu'ils ont dépassés : les petits, eux, tirent profit de la grandeur du modèle présenté comme nouveau.

La communication apparaît donc bien comme un compromis à géométrie variable : les frontières s'y déplacent. Les univers professionnels sont bouleversés (ainsi, la <<pub>> fait de l'institutionnel, les <<RP>> composent avec la <<pub>>, le journaliste sort de la seule logique de l'information...). En effet, la communication est à même d'absorber des logiques différentes, ou divergentes, que les paradigmes des relations publiques, de l'information ou de la publicité, ne pouvaient pleinement intégrer. Les dircoms ont émergé de ce flou et le maintiennent dans une certaine mesure, car toute délimitation précise de leur champ de compétence ou toute définition d'une license, conduirait à limiter leur possibilité d'adapter leur modèle de compétences aux évolutions technique, économique, politique, et idéologique. C'est précisément ce renoncement à une forme fixe, qui rend d'autant

plus nécessaire toute l'argumentation de la compétence du groupe, pour se donner et faire reconnaître, dans le champ et hors du champ, un mandate qui le justifie.

Parallèlement, réussite du paradigme, la communication est devenue une ardente obligation supplémentaire, dans l'esprit de pratiquement tous les acteurs de l'entreprise, même s'ils ne savent pas toujours ce qu'elle peut recouvrir exactement. La communication, décidément une histoire de flou.

BIBLIOGRAPHIE

ADMICAL., FONDATION DE FRANCE. Répertoire du mécénat 1990-1991. Paris : Admical/Fondation de France, 1991. 399 p.

AKOUN, A. "Société et publicité", pp. 497-533, in : POIRIER, J. (ed.). Histoire des moeurs, t. 2, Modes et modèles. Paris : Gallimard, 1991. 1658 p.

ALTER, N. "Logiques de l'entreprise informationnelle", Revue française de Gestion (74), juin-juil.-août 1989, pp. 27-38.

ANSART, P. Les sociologies contemporaines. Paris : Ed. du Seuil, 1990. 342 p.

ASSOCIATION FRANCAISE DES RELATIONS PUBLIQUES UNION. Pré-congrès de l'Afrep-Union. S.l. : AFREP-Union, [mars 1984]. 4 p.

ASSOCIATION FRANCAISE DES RELATIONS PUBLIQUES UNION. Le troisième congrès de l'AFREP-Union : document intermédiaire. Paris : AFREP-Union, [1984]. 6 p.

ASSOCIATION FRANCAISE DES RELATIONS PUBLIQUES UNION. Relations publiques : la deuxième génération. Les grands traits d'une évolution. Paris : AFREP-Union, 5 juin 1984. 6 p.

ASSOCIATION FRANCAISE DES RELATIONS PUBLIQUES UNION. Le capital confiance image : premier livre blanc des relations publiques. Douvrin : AFREP-Union, 1986. 125 p.

ASSOCIATION FRANCAISE DES RELATIONS PUBLIQUES UNION. Etude sur les carrières des professionnels de la communication. S.l., AFREP-Union, 1990. 37 p.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES. La fonction information communications relations publiques. Paris : APEC, 1980. 85 p.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES. Marché de l'emploi Fonctions : Communication. Paris : APEC,1990. 5 p.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES. Marché de l'emploi Fonctions : Communication. Paris : APEC, 1991. 5 p.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES. Les métiers de la communication. Paris : APEC, 1992. 87 p.

AVENIRS. "Responsable de la communication", Avenirs, 3e trim. 1988, pp. 112-113.

AVENIRS. "Le tout ou rien de la communication", Avenirs, 2e trim. 1990, pp. 70-75.

BAIZE, J.-M. "EC passe la main", L'Expression d'Entreprise (76), oct. 1991 a, p. 12.

BAIZE, J.-M. "Au 4ème Top, l'heure de la com", L'Expression d'Entreprise (76), oct. 1991 b, pp. 22-23.

BAIZE, J.-M. "Communication institutionnelle Communication produit", L'Expression d'Entreprise (76), oct. 1991 c, p. 27.

BAIZE, J.-M. "Les dircoms en boîte", L'Expression d'Entreprise (79), fév. 1992, p. 72.

BALLE, F. Et si la presse n'existait pas.... Paris : J.-C. Lattès, 1987. 196 p.

BALLE, F. Médias et sociétés. 4e éd. Paris : Montchrestien, 1988. 634 p.

BARON, M.-G. "Les patrons consacrent leurs <<dircoms>>", Le Figaro, 11 sept. 1992, p. 38.

BARON, M.-G. "Le Top Com de l'efficacité", Le Figaro, 17 sept. 1992, p. 44.

BARRAUX, J. "Les médias, l'opinion publique et l'entreprise : la révolution culturelle", Revue française de Gestion (53-54), sept.-déc. 1985, pp. 212-216.

BARTOLOMEI, M. "Le management persiste et signe", L'Expression d'Entreprise (64), juil.-août 1990, pp. 30-34.

BARTOLOMEI, M. "Communiquer même l'incommunicable", Les Echos : Entreprise et Communication (num. hors-série), 17 sept. 1990, p. 57.

BASZANGER, I. "Socialisation professionnelle et contrôle social : le cas des étudiants en médecine futurs généralistes", Revue française de Sociologie (XXII), 1981, pp. 223-245.

BASZANGER, I. "Emergence d'un groupe professionnel et travail de légitimation : le cas des médecins de la douleur", Revue française de Sociologie (XXXI), 1990, pp. 257-282.

BAUER, M., COHEN, E. Qui gouverne les groupes industriels ? : Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans les groupes industriels. Paris : Ed. du Seuil, 1981. 290 p.

BAUTIER, R., NICOLAS, Y. "Les zéros du management", Cahiers du LERASS (23), mai 1991, pp. 19-32.

BEAUD, P. La société de connivence : médias, médiations et classes sociales. Paris : Aubier Montaigne, 1984. 382 p.

BEAUDOIN, J.-P. Discours d'ouverture. [Congrès de l'AFREP-Union à Bordeaux]. S.l. : 25 oct. 1984. 6 p.

BECKER, H. S. Outsiders : études de sociologie de la déviance. Paris : A.-M. Métailié, 1985. 248 p.

BECKER, H. S. Les mondes de l'art. Paris : Flammarion, 1988. 348 p.

BECOME, OBSERVATOIRE DE LA COMMUNICATION DE L'ESSEC. La communication interne dans l'entreprise. Paris : Become, 1989. 22 p.

BERTRAND. C.-J. "Les codes de déontologie", Dossiers de l'audiovisuel (36), mars-avr. 1991, pp. 29-34.

BERTRAND, O. "Dircom : généalogie d'une profession", Stratégies (679), 11 déc. 1989. pp. 40-41.

BERTRAND, O. "La fonction interne en demi-teinte", Stratégies (694), 2 avr. 1990, pp. 43-51.

BESSEYRE DES HORTS, C.-H. "Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines", Revue française de Gestion (65-66), nov.-déc. 1987, pp. 149-155.

BLACHAS, C. "Impossible de vivre caché", Voyages et Stratégies (5), 1988, p. 58.

BLACHAS, C. "La grande gamberge", Communication CB News (224), 16 sept. 1991, p. 4.

BOCCARD, P., D'HUMIERES, P. "Pour une morale professionnelle de l'information", Le Monde, 14 sept. 1991, p. 25.

BOLTANSKI, L. Les cadres : la formation d'un groupe social. Paris : Ed. de Minuit, 1982. 523 p.

BOLTANSKI, L. "Profession", pp. 2058-2061, in : JACOB, A. (ed.). Encyclopédie philosophique universelle, AUROUX, S. (ed.). vol. II, Les notions philosophiques : dictionnaire, t. 2, Philosophie occidentale : M-Z. Pensées asiatiques. Conceptualisation des sociétés traditionnelles. Tables analytiques. Paris : Presses Universitaires de France, 1990 a. 3297 p.

BOLTANSKI, L. L'amour et la justice comme compétences : trois essais de sociologie de l'action. Paris : A.-M. Métailié, 1990 b. 381 p.

BOLTANSKI, L., THEVENOT, L. Les économies de la grandeurs. Paris : Centre d'Etudes de l'Emploi/Presses Universitaires de France, 1987. 361 p.

BOLTANSKI, L., THEVENOT, L. (eds.), Justesse et justice dans le travail. Paris : Centre d'Etudes de l'Emploi/Presses Universitaires de France, 1989. 321 p.

BOLTANSKI, L., THEVENOT, L., De la justification : les économies de la grandeur. Paris : Gallimard, 1991. 485 p.

BORZEIX, A., LINHART, D. "La participation : un clair-obscur", Sociologie du Travail (1), 1988, pp. 37-53.

BOUCHEZ, J.-P. "1880-1875 Emergence de la fonction personnel", Revue française de Gestion (90), sept.-oct. 1992, pp. 5-19.

BOUDON, R., BOURRICAUD, F. Dictionnaire critique de la sociologie. Paris : Presses Universitaires de France, 1982. 651 p.

BOUGNOUX, D. La communication par la bande : introduction aux sciences de l'information et de la communication. Paris : Ed. La Découverte, 1991. 276 p.

BOURDONCLE, R. "La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines", Revue française de Pédagogie (94), janv.-fév.-mars 1991, pp. 73-92.

BOURDIEU, P. Le sens pratique. Paris : Ed. de Minuit, 1980. 475 p.

BOURE, R., PAILLIART, I. (eds.) "Les théories de la communication", CinémAction (13), mars 1992. 254 p.

BOUZON, A. "L'entreprise au prise avec la communication", pp. 185-190, in : BOURE, R., PAILLIART, I. (eds.) "Les théories de la communication", CinémAction (13), mars 1992. 254 p.

BRETON, P. L'utopie de la communication : l'émergence de l'homme "sans intérieur". Paris : Ed. La Découverte, 1992. 151 p.

BRETON, P., PROULX, S. L'explosion de la communication : la naissance d'une nouvelle idéologie. Paris : Ed. La Découverte/Montréal : Ed. du Boréal, 1989. 285 p.

BRUFANI, M. "Le long terme finit par payer", Médias (supl. 330), sept. 1992. pp. 4-5.

BUCHER, R., STRAUSS, A. "Profession in progress", American Journal of Sociology (46), juin 1971, pp. 325-334.

CATHELAT, B. Les styles de vie, t. 1, Cartes et portraits. Paris : Ed. d'Organisation, 1985. 174 p.

CATHELAT, B. Les styles de vie, t. 2, Courants et scénarios. Paris : Ed. d'Organisation, 1985. 174 p.

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS. [1ère éd. 1982]. Les emplois-types de l'information et de la communication : information et communication de l'entreprise. Paris : Documentation Française, 1990. 158 p.

CHAMPAGNE, P. Faire l'opinion : le nouveau jeu politique. Paris : Ed. de Minuit, 1990. 311 p.

CHAPOULIE, J.-M. "Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels", Revue française de Sociologie (XV), 1973, pp. 86-114.

CHAPOULIE, J.-M. "Everett C. Hugues et le développement du travail de terrain en sociologie", Revue française de Sociologie (XIV), 1984, pp. 582-608.

CHARON, J.-M. La presse en France de 1945 à nos jours. Paris : Ed. du Seuil, 1991. 416 p.

CHARON, J.-M. "Questions de déontologie", Esprit (167), déc. 1990, pp. 67-78.

CHASKIEL, P. "Mode des concepts, mode sans concepts : vers une rationalisation par l'idéologie", Cahiers du LERASS (23), mai 1991, pp. 5-18.

CHAUMELY, J., HUISMAN. D. Les relations publiques. Paris : Presses Universitaires de France, 1962. 126 p.

CHERRUAU, P. "La deuxième génération des relations publiques", Le Monde, 31 oct. 1984, p. 14.

CIRCOM. Contours et limites de la fonction communication interne. Paris : Circom, 1990. Non paginé.

CIRCOM. "Circom : priorité à l'éthique", L'Expression d'Entreprise (66), oct. 1990, p. 55.

CLAVAUD, R. "A quoi servent les écoles de communication ?", L'Expansion (391), 31 oct.-21 nov. 1990, pp. 233-237.

COMMUNICATION CB NEWS. "Top Com : l'événement communication", Communication CB News (182), 1 oct. 1990, p. 30.

COMMUNICATIONS D'ENTREPRISE. "Communication d'entreprise : dix principes pour une déontologie", Communications d'entreprise (41), juin 1992, p. 7.

COMPAR. Les réalités de la presse d'entreprise. Paris : Compar, sept. 1991. Non paginé.

CONAN, E. "Où va le journalisme ?", Esprit (167), déc. 1990, pp. 5-12.

CORPORATE. L'état de la communication corporate des entreprises en Europe. Paris : 1988, Corporate. Non paginé.

CPM CONSULTANT, L'ENTREPRISE. Comment s'informent les patrons ?. Paris : CPM Consultant, sept. 1989. 16 p.

CPM CONSULTANT, LE MONDE, IPSOS. Que pensent les journalistes des Directions de Communication des Entreprises ? . Paris : CPM Consultant, 1990. 19 p.

CROZIER, M. "<<Human Engineering>>. Les nouvelles techniques <<humaines>> du Big Business américain", Les Temps modernes (69), juil. 1951, pp. 44-75.

DAGNAUD, M., MEHL, D. "Décideurs et sous-élites : distance et connivence", Sociologie du Travail (2) 1985, pp. 122-136.

DANIEL, J. "Plus on communique, moins on est informé", Le Nouvel Observateur (num. spé. La pensée aujourd'hui), oct. 1990, pp. 36-38.

DAVID, H. "Salon EC 90", Faits de Sociétés (4), oct. 1990, pp. 29-30.

DEBONNE, M. "U.J.J.E.F. 40 ans", Entrepresse (34), été 1987, pp. 18-21.

DEBRAY, R. Cours de médiologie générale. Paris : Gallimard, 1991. 395 p.

DEGOT, V. "Le professionnel, nouvel acteur dans l'entreprise", Revue française de Gestion (78), mars-avr.-mai 1990, pp. 77-87.

DEHEDIN, J. "Malaise dans la communication interne", Entrepresse (43), hiv. 1989, pp. 9-13.

DEHEDIN, J. "La communication interne : un pays en voie de développement", Entrepresse (44), print. 1990, pp. 14-17.

DELAGE, P. "Ne jetons pas la communication avec l'eau du bain publicitaire", Le Monde, 5 oct. 1991, p. 27.

DELAY, N. "Communication et entreprise, deux sujets à la mode pour une littérature abondante", Cahiers du LERASS (23), mai 1991, pp. 207-212.

DELCAYRE, A. "Les marketing services envahissent le Top-Com", Stratégies (755), 9 sept. 1991, p. 18.

DELCOURT, X. "Sciences de la communication : une discipline en formation", pp. 426-427, in : GUILLAUME, M. (ed.). L'état des sciences sociales en France. Paris : Ed. La Découverte, 1986. 587 p.

DELCOURT, X. "Les enjeux de la communication", pp. 428-433, in : GUILLAUME, M. (ed.). L'état des sciences sociales en France. Paris : Ed. La Découverte, 1986. 587 p.

DELLUS, S. "Un petit plus pour un grand bond", L'Etudiant (96), avr. 1989, pp. 118-120.

DESMAREZ, P. La sociologie industrielle aux Etats-Unis. Paris : A. Colin, 1986. 198 p.

DERIEUX, E. "Droit et déontologie", Dossiers de l'Audiovisuel (36), mars-avr. 1991, pp. 23-28.

DEROUET, J.-L. "Une sociologie qui prend au sérieux la rationalité des acteurs...", Revue Française de Pédagogie (95), avr.-mai-juin 1991, pp. 65-66.

DESROSIERES, A. "L'opposition entre deux formes d'enquêtes : monographie et statistique", pp. 1-9, in : BOLTANSKI, L., THEVENOT, L. (eds.), Justesse et justice dans le travail. Paris : Centre d'Etudes de l'Emploi/Presses Universitaires de France, 1989. 321 p.

DESROSIERES, A., THEVENOT, L. Les catégories socioprofessionnelles. Paris : Ed. La Découverte, 1988. 125 p.

DEVILLE, H. "Démystifier", Voyages et Stratégies (5), 1988, p. 57.

DOUMIC, J.-F., BOINVILLIERS, F. Dir-Com : radioscopie d'une profession. Paris : J.-F. Doumic, juin 1989. 59 p.

DREYFUS, J.-L. "La communication globale : vers une meilleure intégration de la communication dans l'entreprise", Cahiers du LERASS (23), mai 1991, pp. 121-136.

DUBAR, C. La socialisation : construction sociale des identités. Paris : A. Colin, 1991. 278 p.

DURKHEIM, E. De la division du travail social. 2ème éd. Paris : Presses Universitaires de France, 1991. 464 p.

ECHOS. Entreprise et communication. Paris : Les Echos (num. hors-série), 17 sept. 1990, 66 p.

ELEMENTAIRE, MON CHER WATSON. Note intermédiaire concernant les résultats de l'audit de l'UJJEF. S.l., Elémentaire, mon cher Watson, sept. 1989. 10 p.

ENTREPRESSE. "La presse d'entreprise", Entrepresse (34), été 1987, pp. 22-23.

ENTREPRESSE. "Projet de charte européenne du journalisme en entreprise", Entrepresse (53), été 1992. pp. 20-21.

ENTREPRISES ET MEDIAS. Qu'est-ce qu'Entreprises et Médias ?. Paris : Entreprises et Médias, 1989. 2 p.

ENTREPRISES ET MEDIAS (ed.). Communiquer pour entreprendre (1), "Les grands débats de Top-Com 89". [Paris] : Entreprises et médias, [1990]. 115 p.

ENTREPRISES ET MEDIAS. Les conditions d'adhésion à Entreprises et Médias. Paris : Entreprises et Médias, mars 1991. 1 p.

ENTREPRISES ET MEDIAS (ed.). Communiquer pour entreprendre (2), "Les grands débats de Top-Com 90". [Paris] : Entreprises et médias, [1991]. 112 p.

ENTREPRISES ET MEDIAS. Communiquer pour entreprendre (3), "Directeur de la communication : un métier, une déontologie". Levallois-Perret : juin 1992. 12 p.

ESCARPIT, R. L'information et la communication : théorie générale. Paris : Hachette, 1991. 222 p.

ETCHEGOYEN, A. Les entreprises ont-elles une âme ?. Paris : F. Bourin, 1990. 292 p.

ETCHEGOYEN, A. "Eloge de l'insupportable communication", Libération, 26 juin 1991, p. 6.

EXPRESSION D'ENTREPRISE. Forum Dircom-DRH. Paris : Expression d'Entreprise (num. spé.), oct. 1990. 12 p.

EXPRESSION D'ENTREPRISE. Forum : Dircom-DRH : le face à face. Paris : L'Expression d'Entreprise, (num. spé.), nov. 1990, 22 p.

EXPRESSION D'ENTREPRISE. Le Best of Dircom. Paris : L'Expression d'Entreprise (num. spé.), juin 1991.

EXPRESSION D'ENTREPRISE, SOFRES, DESLEGAN/BBDO. L'image du dircom dans l'entreprise. Paris : L'Expression d'Entreprise, Sept. 1991. 4 p.

EXPRESSION D'ENTREPRISE, CNIT, STRATEUS. L'évaluation de la communication interne. Paris : L'Expression d'Entreprise (num. spéc.), déc. 1991-janv. 1992.

EXTRA, J. "De la pertinence d'une charte", Entrepresse (51), hiv. 1991. p. 5.

FALCONNET, A.-M. "Les dircoms en quête d'identité", Les Echos : Entreprise et Communication (num. hors-série), 17 sept. 1990, p. 15.

FALCONNET, A.-M., THIBOUMERY, A. "Paroles de communicants", Les Echos : Entreprise et Communication (num. hors-série), 17 sept. 1990, pp. 16-19.

FAUCONNIER, P. "<<Dircoms>> : les éminences grises", Le Nouvel Observateur (1401), 12 sept. 1991, p. 121.

FAUCONNIER, D. LOREAL, A. "Sondage IFOP-<<Tertiel>> : les cadres jugent leur entreprise", Tertiel (2), mars 1985, pp. 38-39.

FAYN, M.-G., FRECHOU, D. La communication de l'hôpital. Paris : ESF, 1989. 145 p.

FEDERATION NATIONALE DU CREDIT AGRICOLE. La communication dans les caisses régionales : enquête 1990. Paris : FNCA, avr. 1991. 12 p.
6.

FISCHER, G.-N. Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale. Paris : Dunod/Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 1987. 208 p.

FISCHER, G.-N. "La nouvelle communication dans l'entreprise", pp. 71-77, in : MATHIEN, M., SCHWACH., V., ALEXANDRE., V., MOUCHOT., J.-M. (eds.). La physique des sciences de l'homme : mélanges pour Abraham Moles. Strasbourg : Oberlin, 1989. 208 p.

FISCHER, G.-N. Les domaines de la psychologie sociale : le champ du social. Paris : Dunod, 1990. 278 p.

FORESTIER, G. "Qui prendra le pouvoir ?", Communication CB News (91), 19 sept. 1988, pp. 3-4.

FOURNIER, S. "Top Com 90", Relations presse (94), nov. 1990, p. 4.

FOURNIER, S. "Se faire connaitre et reconnaitre", Relations presse (94), nov. 1990, p. 12.

FRADET-VANANTY, E. "Coups de communication : les tops et les flops", Communication CB News (223), 9 septembre 1991, p. 50.

FRANCOM. Qu'est-ce qui fait courir les salariés ?. Paris : Francom, 1986. Non paginé.

FRANCOM. Qu'est-ce qui fait courir les salariés ?. Paris : Francom, 1989. 56 p.

FREIDSON, E. La profession médicale. Paris : Payot, 1984. 370 p.

GARIN, C. "Les mirages de la communication", Le Monde de l'Education (162), juil.-août 1989, pp. 52-64.

GENTIL, M. "Communication interne : la résistance des cadres", Médiaspouvoirs (4), sept.-oct.-déc. 1986, pp. 107-112.

GERMAIN, I. "La fin du <<boom>> de la communication", Le Monde, 9 janv. 1991, p. III.

GIROT, A., AUBREE, C. Les métiers de la communication : de l'attaché de presse au directeur de communication. 2e éd. Paris : Ed. L'Etudiant, 1991. 264 p.

GORDON, R. "Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation", Sociologie du Travail (1), 1989, pp. 107-124.

GOODE, W. J. "Community within a Community : the professions", American Sociological Review (22), Apr. 1957, pp. 194-200.

GREINER, L., NEES, D. "Conseils en management : tous les mêmes ?", Revue française de Gestion (76), nov.-déc. 1989, pp. 55-66.

GUENO, J.-P. "Ouverture", Entrepresse (46), aut. 1990, p. 3.

GUENO, J.-P. "25 coureurs de fond pour l'UJJEF", Entrepresse (50), aut. 1991 a, pp. 4-6.

GUENO, J.-P. "Sortez vos agendas !", Entrepresse (50), aut. 1991 b, p. 8.

GUENO, J.-P. "Mars 92", Entrepresse (51), hiv. 1991. pp. 4-5.

GUENO, J.-P. "L'entreprise et la cité", Entrepresse (52), print. 1992, pp. 4-5.

GUERIN, J.-Y. "La guerre dircom/DRH n'aura pas lieu", Entreprise & Carrières (119), 12-18 sept. 1991, pp. 34.

GUERIN, S. "Directeurs de communication, état des lieux", Médiaspouvoirs (18), avr.-mai-juin 1990, pp. 73-80.

GUIBERT, N. "Les deux leaders", Le Monde, 9 janv. 1991, p. III.

GUILLAUME, M. (ed.). L'état des sciences sociales en France. Paris : Ed. La Découverte, 1986. 587 p.

HABERMAS, J. L'espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise. Paris : Payot, 1978. 324 p.

HABERMAS, J. Théorie de l'agir communicationnel, t. 1, Rationalité de l'agir et rationalisation de la société. Paris : Fayard, 1987. 448 p.

HABERMAS, J. Théorie de l'agir communicationnel, t. 2, Pour une critique de la raison fonctionnaliste. Paris : Fayard, 1987. 480 p.

HALARY, C. "Communication interne : croisières ou galère ?", Stratégies (614), juin 1988, pp. 23-30.

HEBERT, N. L'entreprise et son image. Paris : Dunod, 1987. 203 p.

HEILBRON, J. "La <<professionnalisation>> comme concept sociologique et comme stratégie des sociologues" pp. 61-78, in : Historiens et sociologues. Paris : Ed. du CNRS, 1986.

HELLER, T. La communication audiovisuelle d'entreprise : le discours des apparences. Paris : Ed. d'Organisation, 1990. 223 p.

HENNION, A. "De l'étude des médias à l'analyse de la médiation : esquisse d'une problématique", Médiaspouvoirs (20), oct.-nov.-déc. 1990, pp. 39-52.

HENRY, O. "Eléments d'approche historique du métier de conseil en organisation", Revue française de Gestion (76), nov.-déc. 1989, pp. 87-92.

HERRY-GALIAN, J.-P. "Allocution de J.-P. Herry-Galian, président de l'UJJEF", Entrepresse (31), avr. 1986, p. 7.

HERVO, P. Rapport sur une profession évanescente. S.l., Pierre Hervo, juin 1990. 10 p.

HEUDE, R-P. L'image de marque. Paris : Eyrolles, 1989. 186 p.

HEURTEBISE, C. "Dircoms : 10 ans après; l'heure du bilan", Communication CB News (136), 18 sept. 1989 a, pp. 43-49.

HEURTEBISE, C. "La communication future voie royale", Communication CB News (136), 18 sept. 1989 b, pp. 50-63.

HEURTEBISE, C. "La communication en mal d'idées", Communication CB News (180), 17 sept. 1990 a, pp. 39-42.

HEURTEBISE, C. "Dircom : changement dans la continuité", Communication CB News (180), 17 sept. 1990 b, pp. 44-46.

HEURTEBISE, C. "Ce que pensent les journalistes des dircoms", Communication CB News (181), 24 sept. 1990, p. 30.

HINTZY HEYMANN & ASSOCIES. L'entreprise et son âme. Paris : Hintzy Heymann & Associés, 1991. 31 p.

HIREL, S. "Deauville au coeur de la communication", Le Figaro, 12 juil. 1988.

HOTIER, H. "Ethique et communication", Le Monde, 20 nov. 1990, p. 2.

HOTIER, H. (ed.) Ethique et communication. Bordeaux : Groupe de recherche en communication des entreprises/Institut des sciences de l'information et de la communication, 1991. 327 p.

HUGUES, E.C. The sociological Eye : selected Papers. Chicago/New York : Aldine, 1971.

HUISMAN, D. "L'attaché de presse", pp. 523-535, in : LOUGOVOY, C., HUISMAN, D. (eds.). Traité de relations publiques. Paris : Presses Universitaires de France, 1981. 646 p.

HUMIERES d', P. "L'entreprise est un média", Médiaspouvoirs (1), déc. 1985, pp. 13-20.

HUMIERES d', P. "On n'attache pas la presse", Médiaspouvoirs (13), janv.-fév.-mars 1989, pp. 89-93.

HUMIERES d', P. "Les entreprises françaises souffrent aussi d'un handicap de communication", Médiaspouvoirs (23), juil.-août-sept. 1991, pp. 13-20.

HUREL DU CAMPART, S. "Dircoms : opération optimisation", Communication CB News (268), 14 sept. 1992, pp. 43-45.

INERGIE. La communication interne se professionnalise-t-elle ? Mesure et analyse de la communication interne en France. Paris : Inergie, 1987. 40 p.

INERGIE. La communication interne se professionnalise-t-elle ? Mesure et analyse de la communication interne en France. Paris : Inergie, 1989. 40 p.

INERGIE. Communication interne : 10 ans : l'âge de raison ? Mesure et analyse de la communication interne en France. Paris : Inergie, juin 1991. 45 p.

INFOSUP. "La communication", Infosup (115), nov. 1990.

INTER CULTURAL MANAGEMENT ASSOCIATES. La communication dans les 150 meilleures entreprises françaises : le rôle du conseil. Paris : ICM, 1988. 7 p.

JACQUIER, M.-H. "L'éthique en hausse", L'Expression d'Entreprise (66), oct. 1990, p. 66.

JAEGER, C. "Les entreprises : quelles informations pour quels réseaux ?", Réseaux (36), juin 1989, pp. 73-94.

JAEGER, C. "L'entreprise et la valeur des informations", Cahiers du LERASS (19), fév. 1990, pp. 19-36.

JAEGER, C. "Typologie de l'entreprise communicante", France Télécom (72), mars 1990, pp.39-47.

JARNIOU, P., TORRES, F. "A propos de nouvelles formes d'intégration et d'identification dans les organisations : <<culture>> et histoire d'entreprise", Connexions (55), 1990, pp. 85-94.

KERORGEN, Y. de "Communication : cap sur l'éthique", Les Echos : Entreprise et communication (num. hors-série), sept. 1991, pp. 18-19.

KERHUEL, A. "De part et d'autre de l'Atlantique", Projet (224), hiv. 1990-1991, pp. 15-21.

KIEFFER, (P.) "Marathon man de FR3, Moati emboite le pas à Desgraupes", Libération, 5 août 1985.

KRIEF, Y. "La communication globale : une polyphonie des discours de l'entreprise", Revue française du Marketing (125), 1989, pp. 35-49.

KUHN, T. S. La structure des révolutions scientifiques. Paris : Flammarion, 1983. 284 p.

LABE, Y.-M. "Les <<dircoms>> et leur relations avec les journalistes passés au crible", Le Monde, 23-24 sept. 1990, p. 11.

LABRO, J.-P. "Entreprises et médias au service de la communication", pp. 3-4, in : ENTREPRISES ET MEDIAS (ed.). Communiquer pour entreprendre (1), "Les grands débats de Top-Com 89": [Paris] : Entreprises et médias, [1990]. 115 p.

LABRO, J.-P. Les métiers de la communication : situation et perspectives. S. l., 5 fév. 1991. 6 p.

LADRIERE, P. "De l'expérience éthique à une éthique de la discussion", Cahiers internationaux de Sociologie (LXXXVIII), 1990, pp. 43-68.

LAFAYE, C. "Situations tendues et sens ordinaires de la justice au sein d'une administration municipale", Revue française de Sociologie (XXXI), 1990, pp. 199-233.

LAGNEAU, G. La sociologie de la publicité. Paris : Presses Universitaires de France, 1983. 125 p.

LALANDE, A. Vocabulaire technique et critique de la philosophie. 10e éd. rev. et augm. Paris : Presses Universitaires de France, 1968. 1323 p.

LANDIER, H. L'entreprise polycellulaire : pour penser l'entreprise de demain. [1ère éd. 1987]. 2e éd. Paris : Entreprise Moderne d'Edition, 1989. 207 p.

LARAMEE, A. La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique. Sillery : Presses de l'Université du Québec/Sainte-Foy : Télé-université, 1989. 302 p.

LATOUR, B. La science en action. Paris : Ed. La Découverte, 1989. 450 p.

LATREILLE, G. La naissance des métiers en France 1950-1975 : étude psycho-sociale. Lyon : Presses Universitaires de Lyon/Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme, 1980. 408 p.

LAUFER, R. "L'entreprise : communication et légitimité", Réseaux (50), nov.-déc. 1991, pp. 41-50.

LAUFER, R., PARADEISE, C. Le prince bureaucrate : Machiavel au pays du marketing. Paris : Flammarion, 1982. 352 p.

LAULAN, A.-M. (ed.). L'entreprise saisie par la communication. Vol. 2. Paris : MCD-CNRS/Bordeaux : ANC/Bayonne : CCI, 1988. 154 p.

LAVOINNE, Y. "Le journaliste saisi par la communication", pp. 161-173, in : MARTIN, M. (ed). Histoire et médias : journalisme et journalistes français, 1950-1990. Paris : Albin Michel, 1991. 306 p.

LAZAR, J. Sociologie de la communication de masse. Paris : A. Colin, 1991. 240 p.

LAZAR, J. La science de la communication. Paris : Presses Universitaires de France, 1992. 125 p.

LEBAUBE, A. "Les voix de l'entreprise", Le Monde, 20 nov. 1991, p. I.

LEGENDRE, P. "Bravo le Top-Com mais...", L'Expression d'Entreprise (48), oct. 1988, p. 7.

LEGENDRE, P. "Pas de schéma type", L'Expression d'Entreprise (67), nov. 1990, p. 7.

LEGENDRE, P. "Légitimité", L'Expression d'Entreprise (74), juil.-août 1990, p. 7.

LEGENDRE, P. "la fête du <<DIRCOM>>", L'Expression d'Entreprise (75), sept. 1991, p. 7.

LEGENDRE, P. "Efficacité : le dircom sur mesure", L'Expression d'Entreprise (76), oct. 1991, p. 7.

LEGENDRE, P. "Dircom, DRH, Directeur Marketing : même combat", L'Expression d'Entreprise (78), déc. 1991-janv. 1992, p. 7.

LEGENDRE, P. "Culture dircom", L'Expression d'Entreprise (79), fév 1992, p. 7.

LE GOFF, J.-P. "Le sacre de l'entreprise : <<Faire de chaque français un militant d'entreprise>>", Esprit (164), sept. 1990, pp. 123-134.

LEKIME, F. La presse d'entreprise : un phénomène médiatique du 20e siècle. Bruxelles : Ed. Labor, 1990. 171 p.

LE MOENNE, C. L'ère des "communicateurs" ? : enjeux sociaux et politiques du phénomène de "la Communication d'Entreprise" en France (1968-1988). Thèse pour le doctorat d'Etat en Sciences politiques. Université de Rennes I. 1991. 435 p.

LE MOENNE, C. "Le rôle des consultants en communication", Cahiers du LERASS (23), mai 1991, pp. 157-174.

LE MOENNE, C., "L'ère de la dissuasion symbolique ?", pp. 193-203, in : BOURE, R., PAILLIART, I. (eds.) "Les théories de la communication", CinémAction (13), mars 1992. 254 p.

LE MOIGNE, J.-L. La modélisation des systèmes complexes. Paris : Dunod, 1990. 178 p.

LEROY, P. "Côté cour, côté jardin", Entrepresse (52), print. 1992, pp. 9-13.

LETTRE DE LA COMMUNICATION. "Directions de la communication : ce que la presse en pense", La Lettre de la Communication, 24 sept. 1990, p. 6.

LETTRE DE LA COMMUNICATION. "Avoir 20 ans à Biarritz", La Lettre de la Communication 20 mai 1991, pp. 4-5.

LETTRE DE LA COMMUNICATION. "Les tambours de Biarritz", La Lettre de la Communication 25 juin 1991, pp. 4-5.

LETTRE DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE. "Les dircoms plébiscités", La Lettre de la Communication d'Entreprise (129), 16 sept. 1991, p. 1.

LIVET, P. "Conventions et limitations de la communication", Hermès (1), 1988, pp. 121-142.

LIVET, P. "Structure de l'opinion collective", pp. 113-122, in : SFEZ, L., COUTLEE, G. (eds.). Technologie et symbolique de la communication. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1990. 432 p.

LOGOS., IPSOS. Le savoir dire des entreprises. Neuilly sur Seine : Logos, sept. 1991. 21 p.

LORNAGE, J. "Une profession en position stratégique pour définir les nouvelles politiques de communication", Le Méridional, 25 mars 1984.

LOUGOVOY, C., HUISMAN, D. (eds.). Traité de relations publiques. Paris : Presses Universitaires de France, 1981. 646 p.

LUSSATO, B. Modèles cybernétiques, hommes, entreprises : introduction critique aux théories d'organisation. 2e éd. rev. et augm. Paris : Dunod, 1977. 228 p.

MALFRAY, M.-A. "La campagne de presse", pp. 388-397, in : LOUGOVOY, C., HUISMAN, D. (eds.). Traité de relations publiques. Paris : Presses Universitaires de France, 1981. 646 p.

MAMOU, Y. "C'est la faute aux médias !" : essai sur la fabrication de l'information. Paris : Payot, 1991. 242 p.

MANCEAU, M., PINATEL, J.-B. Les ombres japonaises. Paris : Denoël, 1992, 252 p.

MANDON, N. "Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences", Education permanente (105), déc. 1990, 101-108.

MANDON, N. La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED. Paris : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications/Documentation Française, 1990. 114 p.

MARIN, M. "L'état des lieux", L'Expression d'Entreprise : Le Best of Dircom (numéro spécial), juin 1991, pp. 8-10.

MARIN, M. "Le grand O des dircoms", L'Expression d'Entreprise (74), juil.-août 1991 a, pp. 44-45.

MARIN, M. "le Dircom étoile filante ?", L'Expression d'Entreprise (74), juil.-août 1991 b, p. 48.

MARIN, M. "La chasse aux dircoms", L'Expression d'Entreprise (75), sept. 1991 a, pp. 49-52.

MARIN, M. "Check up d'une fonction", L'Expression d'Entreprise (75), sept. 1991 b, pp. 56-57.

MARIN, M. "Le dircom : un homme d'influence", L'Expression d'Entreprise (76), oct. 1991, p. 21.

MARIN, M. "Le dircom et le marketing", L'Expression d'Entreprise (79), fév. 1992, pp. 30-31.

MARIN, M. "Dircom <<made in USA>>", L'Expression d'Entreprise (80), mars 1992, p. 71.

MARIN, M. "Le dircom, plus que tout", L'Expression d'Entreprise (85), sept. 1992 a, pp. 16-17.

MARIN, M. "Ombres au pays du Soleil Levant", L'Expression d'Entreprise (85), sept. 1992 b, p. 65.

MARION, G. Les images de l'entreprise. Paris : Ed. d'Organisation, 1989. 156 p.

MARIS, B. "Les mains de l'économiste", Le Monde, 28 mai 1991, p. 24.

MARTIN, D. "Crise d'identité et gestion de la modernisation", Revue française de Gestion (75), sept.-oct. 1989, pp. 15-27.

MARTIN, M. (ed.). Histoire et médias : Journalisme et journalistes français, 1950-1990. Paris : Albin Michel, 1991. 306 p.

MATHER, L., YNGVESSON, B. "Language, audience and the transformation of disputes", Law and Society Review (vol. 15, 3-4), 1980-1981, pp. 775-821.

MATHIEN, M., SCHWACH., V., ALEXANDRE., V., MOUCHOT., J.-M. (eds.). La physique des sciences de l'homme : mélanges pour Abraham Moles. Strasbourg : Oberlin, 1989. 208 p.

MATTELART, A., STOURDZE, Y. Technologie, culture, communication. Paris : La Documentation française, 1982. 214 p.

MATTELART, A., MATTELART, M. Penser les médias. Paris : Ed. La Découverte, 1986. 263 p.

MATTELART, A. La publicité. Paris : Ed. La Découverte, 1990. 124 p.

MATTELART, A. La communication-monde : histoire des idées et des stratégies. Paris : Ed. La Découverte, 1992. 356 p.

MAURICE, M. "Propos sur la sociologie des professions", Sociologie du Travail (2), 1972, pp. 213-225.

MAYERE, A. Pour une économie de l'information. Paris : Ed. du Centre National de la Recherche Scientifique, 1990. 316 p.

MEDIAS. "Huitième portrait-robot Multicontact : le responsable communication en entreprise", Médias (315), déc. 1990, p. 92.

MEDIAS. "Corporate : la maturité", Médias (supl. 330), sept. 1992.

MELLON, C. "Entreprise, la vague éthique", Projet (224), hiv. 1990-1991, pp. 4-5.

MERCHIERS, J., PHARO, P. "Sociologie de l'expert : savoir privé, succès public", pp. 137-150, in : PIRTTEM., CNRS., UNIVERSITE DE TOULOUSE LE MIRAIL. La sociologie du travail et la codification du social, t. 1, La codification du travail et des emplois face aux transformations des systèmes de production. Toulouse : IVèmes Journées de sociologie du travail, 16-18 mai 1990. 241 p.

MERCHIERS, J., PHARO, P. "Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert", Sociologie du Travail (1), 1992, pp. 47-63.

MERCHIERS, J., TROUSSIER, J.-F. "L'analyse du travail : pratiques, concepts, enjeux", Formation Emploi (23), juil. 1988, pp. 57-70.

MIEGE, B. La société conquise par la communication. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1989. 226 p.

MIEGE, B. "La faible pertinence des théories générales de la communication", pp. 65-74, in : SFEZ, L., COUTLEE, G. (eds.). Technologie et symbolique de la communication. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1990. 432 p.

MIEGE, B., "La (nécessaire) voie étroite de la recherche", pp. 123-129, in : BOURE, R., PAILLIART, I. (eds.) "Les théories de la communication", CinémAction (13), mars 1992. 254 p.

MIOT, J. "Le développement de la communication inversement proportionnel à celui de l'éthique", Communication et langages (89), 3ème trim. 1991, pp. 95-101.

MOLES, A. Théorie structurale de la communication et société. Paris : Masson, 1986. 296 p.

MOUSSE, J. Fondements d'une éthique professionnelle. Paris : Ed. d'Organisation, 1989. 175 p.

MOUSSE, J. Pratiques d'une éthique professionnelle. Paris : Ed. d'Organisation, 1989. 173 p.

MULTICONTACT. Le responsable relations publiques. [Dijon] : Multicontact, 1990. Non paginé.

MUSNIK, I. "Enquête UDA : le dircom se prolétarise", Communication CB News (268), 14 sept. 1992, p. 46.

NEVEU, E., RIEFFEL, R. "Les effets de réalité des sciences de la communication", Réseaux (50), nov.-déc. 1991, pp. 11-39.

NEUMANN, L. "L'enjeu du corporate est à l'intérieur", Stratégies (613), juin 1988, pp. 39-48.

PALMER, M., PIVETTE., M. "Le rocher de Sisyphe", Médiaspouvoirs (17), janv.-fév. 1990, pp. 98-102.

PARADEISE, C. "Rhétorique professionnelle et expertise", Sociologie du Travail (1), 1985, pp. 17-31.

PARADEISE, C. "Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail", Sociologie du Travail (1), 1987, pp. 35-46.

PARADEISE, C. "Acteurs et institutions. La dynamique des marchés du travail", Sociologie du Travail (1) 1988, pp. 79-105.

PARADEISE, C. "Les théories de l'acteur", Cahiers français (247), 1991, pp. 31-38.

PARSONS, T. Sociétés : essai sur leur évolution comparée. Paris : Dunod, 1973. 180 p.

PARSONS, T. Le système des sociétés modernes. Paris : Dunod, 1974. 192 p

PERRAULT, C.C. "Jean-Pierre Beaudoin, Président de l'AFREP Union", Lettre de l'Ile de France, oct-sept. 1984, pp. 2-4.

PETERS VAN DEINSE, S. "Un nouveau contenu pour le continu", L'Expression d'Entreprise (73), juin 1991, pp. 76-77.

PFISTER, T. "Les dérives de l'information", Le Monde, 24 mai 1991, p. 26.

POIROT-DELPECH, B. "Le Golfe m'inquiète", Le Monde, 13 fév. 1991, p. 10.

POIROT-DELPECH, B. "Morale et vent", Le Monde, 17 avr. 1991, p. 8.

POIROT-DELPECH, B. "Rinçages", Le Monde, 15 mai 1991, p. 15.

POIROT-DELPECH, B. "On cherche valeurs", Le Monde, 9 oct. 1991, p. 11.

POIROT-DELPECH, B. "Trois millions de nains", Le Monde, 13 fév. 1991, p. 9.

POIROT-DELPECH, B. "Sauver la princesse", Le Monde, 8 janv. 1992, p. 11.

POIROT-DELPECH, B. "La réalité dépasse l'affliction", Le Monde, 18 mars. 1992, p. 19.

PROFESSION MARKETING. "Top Com ou Top Copains", Profession marketing (57), 15 août 1992, p. 8.

PROGRESS. Directeurs de la communication : l'heure du bilan et des projets. Paris : Progress, [1989]. 95 p.

PROMO 2000. Rôle et image des Relations Publiques. Paris : Promo 2000, 1991. 30 p.

PROST, E. Le temps des relations publiques : 1. l'idée et les techniques. Paris : Celse, 1967. 231 p.

PY, D. "Les relations entreprises-journalistes en question", Le Monde, 21 sept. 1990, p. 38.

QUERE, L., Des miroirs équivoque : aux origines de la communication moderne. Paris : Aubier Montaigne, 1982. 214 p.

RALLET, A. "De l'entreprise-réseau aux réseaux d'entreprises", Réseaux (36), juin 1989, pp. 121-144.

RAYNAUD, M., BETZ, S. "Les priorités des managers européens", L'Expression d'Entreprise. (50), févr.-mars 1989, pp.65-68.

REDER, A.-M. "Professionnels, professionnels... de la communication", p. 3, in : UNION NATIONALE DES ATTACHES DE PRESSE PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION. 1990 Annuaire guide. Paris : UNAPC, 1990. 297 p.

REDER, A.-M. "3è Top-Com : journalistes-entreprises : oubli des règles écrites ?", Relations Presse (94) nov. 1990, p. 1.

REGOUBY, C. La communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise. Paris : Ed. d'Organisation, 1988. 187 p.

REITTER, R., RAMANANTSOA, B. Pouvoir et politique : au-delà de la culture d'entreprise. Paris : McGraw-Hill, 1985. 104 p.

REYNAUD, J.-D. Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale. Paris : A. Colin, 1989. 306 p.

RIBOUD, A. Modernisation, mode d'emploi : rapport au Premier ministre. Paris : Bourgois, 1987. 213 p.

RIEFFEL, R. L'élite des journalistes : les hérauts de l'information. Paris : Presses Universitaires de France, 1984. 220 p.

RIND, A. "Quand les entreprises veulent changer de discours", Le Monde, 30 août 1985, p. 17.

RISK, S. "La com d'entreprise remise à sa place", Stratégies (799), 7 sept. 1992, pp. 47-51.

RISK, S. "J-P Labro : la communication tend vers du sur-mesure", Stratégies (799), 7 sept. 1992, p. 51.

ROBERT, M. "Communication-passion", L'Expression d'Entreprise (48), nov. 1988, pp. 70-78.

ROBERT, P. Le Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Paris : Nouveau Littré, Dictionnaire Le Robert, 1972. 1969 p.

ROBIN, F. "De l'analyse des emplois à l'analyse des fonctions et des activités", Education permanente (105), déc. 1990, pp. 87-100.

ROCHE, F. "Les patrons de PME et la communication", Tertiel (40), sept. 1988, pp.73-84.

ROUCAUTE, Y. Splendeurs et misères des journalistes. Paris : Calmann-Lévy, 1991. 417 p.

ROUGE, J.-F., "Le journaliste au risque de l'argent", Esprit (167), déc. 1990, pp. 35-46.

ROUSSELLE, C. "Le soleil se lève à l'Ujjef", Entrepresse (42), aut. 1989, pp. 3-5.

ROUSSELLE, C. "Le pluralisme des journaux", Les Echos : Entreprise et Communication (num. hors-série), 17 sept. 1990, p. 36.

ROUSSELOT, J.-P. "Rapport d'activité", La Maison de Verre (supplément), mars 1975.

RUELLAN, D. Le professionnalisme des reporters : espaces de travail et modes de production. Thèse pour le doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Université de Rennes II. 1991.

RUELLAN, D. "Le professionnalisme du flou", Réseaux (51), janv.-fév. 1992, pp. 25-37.

SAATCHI & SAATCHI BUSINESS COMMUNICATIONS GROUP, LE POINT. "Les dirigeants face à la communication d'entreprise", Le Point (supplément édition spéciale réservée), 30 mai 1992, pp. 2-7.

SAINSAULIEU, R. L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation. 2ème éd. rev. et augm. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985. 460 p.

SAINSAULIEU, R. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques/Dalloz, 1987. 390 p.

SAINT-SERNIN, B. Le décideur. Paris : Gallimard, 1979. 240 p.

SALEMBIER, H. "Radioscopie du journaliste d'entreprise", Médiaspouvoirs (4), sept. 1986, pp. 113-116.

SALAUN, J.-Y. "Toilette de printemps", Entrepresse (45), été 1990, pp. 4-6.

SALAUN, J.-Y. "Radioscopie d'une profession", Entrepresse (46), aut. 1990, pp. 10-13.

SARRAUTE, C. "Communicouacs", Le Monde, 13 oct. 1990, p. 34.

SARRE, V. "Les RP grandeur nature", Stratégies (700), 14 mai 1990, pp. 43-48.

SAVATIER, R. "Déontologie", pp. 1118-1121, in : Encyclopaedia Universalis, t.5. Paris : Encyclopaedia Universalis, 1984. 1196 p.

SCHNEIDER, C. Principes et techniques des relations publiques. Paris : Delmas, 1970.

SCHNEIDER, C. Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise. Paris : Delmas, 1990. 220 p.

SCHWEBIG, P. Les communications de l'entreprise : au-delà de l'image. Paris : McGraw-Hill, 1988. 170 p.

SCIENCES COM'. Le vade-mecom': le livre de la communication d'entreprise et des médias. Paris : Dunod, 1990. 517 p.

SCIENCES COM', FIGARO GRANDES ECOLES. Communication d'entreprise, quels profils pour quelle fonction ?. Nantes : Sciences Com', 1990. 31 p.

SERIEYX, H. ARCHIER, G. Pilotes du troisième type. Paris : Ed. du Seuil, 1986. 256 p.

SERIEYX, H. ARCHIER, G. Entreprises du troisième type. Paris : Ed. du Seuil, 1988. 213 p.

SFEZ, L. Critique de la communication. Paris : Ed. du Seuil, 1988. 392 p.

SFEZ, L., COUTLEE, G. (eds.). Technologie et symbolique de la communication. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1990. 432 p.

SOCIETE FRANCAISE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION. L'entreprise saisie par la communication. Paris : SFSIC/Bordeaux : ANC, 1987. 134 p.

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL. "De la qualification à la professionnalité", Sociologie du Travail (1), 1987.

SOURCES. Les jeunes cadres et la communication interne. Paris : Sources, nov. 1991. Non paginé.

SPICA, P. "Le Top de la Com fait salon", Entrepresse (54), aut. 1992, pp. 8-9.

STRATEGIES. "Dossier spécial presse écofi", Stratégies (753), 26 août 1991, pp. 29-36.

STRAUSS, A. "A social world perspective", Studies in symbolic interactions (2), 1978, pp. 119-128.

STRAUSS, A. "Social worlds and legitimation processes", Studies in symbolic interactions (4), 1982, pp. 171-190.

STRAUSS, A. "Social worlds and their segmentation processes", Studies in symbolic interactions (5), 1984, pp. 123-139.

STEHLI, J.-S. "Herb Schmertz : <<Les RP institutionnelles vont primer sur la publicité de marque>>", Communication CB News (180), 17 sept. 1990, pp. 61-62.

SUD-OUEST. "Jean-Pierre Beaudoin : <<Notre impératif : la vérité>>", Sud-Ouest, 25 oct. 1985.

SUDREAU, P. La réforme de l'entreprise : rapport du Comité présidé par Pierre Sudreau. Paris : Union Générale d'Editions, 1975. 254 p.

SULEIMAN, E. N. Les élites en France : grands corps et grandes écoles. Paris : Ed. du Seuil, 1979. 288 p.

SUTTON, C. "Didier Pourquery", Relations Presse (94), nov. 1990, pp. 5-6.

SYNDICAT NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION DES ENTREPRISES ET COLLECTIVITES. "Des entreprises malades de la communication". Paris : SNPIC, oct. 1977. 3 p.

SYNDICAT NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION DES ENTREPRISES ET COLLECTIVITES. "21 propositions pour améliorer les communications de l'entreprise". Paris : SNPIC, oct. 1977. 5 p.

SYNDICAT NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION DES ENTREPRISES ET COLLECTIVITES. Les professionnels de la communication dans les entreprises. Paris : SNPIC, 1978. 8 p.

SYNTEC-CONSEIL. Enquête professionnelle 1989 : les agences-conseils en relations publiques. Paris : SYNTEC-Conseil, s.d. 12 p.

SYNTEC-CONSEIL, UNION DES ANNONCEURS. Relations publiques : guide des relations entre agences et annonceurs. Paris : SYNTEC-Conseil/UDA, 1989. 22 p.

TABOURDEAU, G. "La formation des praticiens de la communication dans les différents pays", L'Expression d'Entreprise (81), avr. 1992, p. 17.

TATU, N. "Les Madonnes de la communication", Le Nouvel Observateur (1428), 19-25 mars 1992, p. 148.

TEKHNE., FRANCOM. Le répertoire 1991 : 300 livres sur la communication d'entreprise. Paris : Tekhnê/Francom, 1991. 143 p.

THEVENOT, L. "A propos de la définition des couches moyennes et de la nouvelle nomenclature des professions et des catégories socioprofessionnelles", Revue française de Sociologie (XXIV-2), avr.-juin 1983. pp. 317-328.

THEVENOT, L. "Les investissements de forme", pp. 21-71, in : THEVENOT, L. (ed.). Conventions économiques. Paris : Centre d'Etude de l'Emploi/Presses Universitaires de France, 1986. 150 p.

THIBOUMERY, A. "Communiquer, c'est d'abord écouter", Les Echos : Entreprise et Communication (num. hors-série), 17 sept. 1990, pp. 4-5.

TIXIER, M. "La direction de la communication : une vraie carrière ?", Médiaspouvoirs (24), oct.-nov.-déc. 1991, pp. 55-62.

TIXIER, M. (ed.). La communication de crise : enjeux et stratégies. Paris : McGraw-Hill, 1991. 268 p.

TIXIER, P.-E. "Légitimité et mode de domination dans les organisations", Sociologie du Travail (4), 1988, pp. 615-629.

TOP-COM NEWS. "Dircoms/journalistes : il y a du tirage dans l'air" (4), 22 sept. 1990.

TOP-COM NEWS. (4), 14 sept. 1991.

TRANCHANT, P. "Biarritz 1991 : la communication joue à l'information", Sonovision (351), sept. 1991, pp. 53-55.

TREPOS, J.-Y. "Contraintes et coûts d'investissement dans les réclamations écrites", Revue française de Sociologie (XXXII-1), janv.-mars 1991, pp. 103-127.

TREPOS, J.-Y. Sociologie de la compétence professionnelle. Nancy : Presses Universitaires de Nancy, 1992. 224 p.

TRIBUNE DE L'EXPANSION. "Le Top-Com de la réflexion", La Tribune de l'Expansion, 17 sept. 1991. p. 7.

TRIPIER, P. Du travail à l'emploi : paradigmes, idéologies et interactions. Bruxelles : Ed. de l'Université de Bruxelles, 1991. 204 p.

UNION DES ANNONCEURS. L'image de l'entreprise. Paris : UDA, janv. 1982. 123 p.

UNION DES ANNONCEURS. Responsables de communication qui êtes-vous ? La fonction communication dans l'entreprise. Paris : UDA, 1988. 81 p.

UNION DES ANNONCEURS. L'image de l'entreprise : une arme pour gagner ? La stratégie d'image dans la concurrence. Paris : UDA, nov. 1991. 68 p.

UNION DES ANNONCEURS. Responsables de communication qui êtes-vous ? La fonction communication de l'entreprise. Paris : UDA, 1992. 79 p.

UNION DES JOURNAUX ET JOURNALISTES D'ENTREPRISE DE FRANCE. Note de synthèse de l'audit de l'UJJEF 1989. Paris : UJJEF, [1990]. Non paginé.

UNION NATIONALE DES ATTACHES DE PRESSE PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION. L'UNAPC. Paris : UNAPC, sept. 1990. Non paginé.

UNION NATIONALE DES ATTACHES DE PRESSE PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION. 1990 Annuaire guide. Paris : UNAPC, 1990. 297 p.

UNION NATIONALE DES ATTACHES DE PRESSE PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION. [Etude sur les adhérents et leurs activités]. Paris : UNAPC, 1991. Non paginé.

VAN BOL, J.-M. La communication dans l'entreprise. Bruxelles : Ed. Labor, 1989. 133 p.

VANDERVEKEN, D. Les actes de discours : essai de philosophie du langage et de l'esprit sur la signification des énonciations. Liège/Bruxelles : P. Mardaga, 1988. 226 p.

VERIN, H. Entrepreneurs, entreprises : histoire d'une idée. Paris : Presses Universitaires de France, 1982. 262 p.

VERGES, J.-P. "Pierre Janin : les relations entreprises/médias s'améliorent", Stratégies (714), 1 oct. 1990, p. 23.

VERGES, J.-P. "Bernard Krief : peu de patrons sont satisfaits de leur dircom", Stratégies (755), 9 sept. 1991 a, p. 23.

VERGES, J.-P. "Entreprises et médias à l'assaut de l'Europe", Stratégies (755), 9 sept. 1991 b, p. 23.

VERGES, J.-P. "Top-Com : fréquentation en baisse", Stratégies (757), 23 sept. 1991, p. 23.

VIALARD, D. "A quoi sert le Top-Com ?", Médias (321), sept. 1991, p. 37.

VIDAL, F. "Comment les dircoms vont-ils survivre à la crise ?", Communication CB News (223), 9 sept. 1991 a, pp. 42-48.

VIDAL, F. "Les dircoms plébiscités", Communication CB News (223), 9 sept. 1991 b, p. 44.

VIDAL, F. "Satisfecit pour un dircom", Communication CB News (268), 14 sept. 1992, p. 47.

VIELCANET, F. "Ethique ! Du toc ?", L. S. Mensuel (51), sept. 1990, pp. 32-34.

VOISIN, B. "Anne-Marie Reder, Président de l'Union Nationale des Attachés de Presse Professionnels de la Communication (UNAPC)", Communications d'Entreprise (27), avr. 1991, p. 8.

VOISIN, B. "TOPCOM : l'âge de raison", Communications d'entreprise (32), sept. 1991, p. 1.

VOISIN, B. "L'image, arme stratégique ?", Communications d'entreprise (35), déc. 1991, p. 1.

VOYAGES ET STRATEGIE. "Sondage stimulation", Voyages et stratégie (hors-série), sept. 1989, pp. 8-56.

WEBER, M. L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme. 2e éd. Paris : Plon, 1967. 341 p.

WEIL, P. Et moi, émoi : la communication publicitaire face à l'individualisme. Paris : Ed. d'Organisation, 1986. 263 p.

WEIL, P. Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management. Paris : Ed. d'Organisation, 1990. 263 p.

WESTPHALEN, M.-H., Le communicator : guide opérationnel pour la communication d'entreprise. Paris : Dunod, 1989. 316 p.

WINKIN, Y. (ed.). La nouvelle communication. Paris : Ed. du Seuil, 1981. 372 p.

WOLTON, D. Eloge du grand public : une théorie critique de la télévision. Paris : Flammarion, 1990. 319 p.

WOLTON, D. War game : l'information et la guerre. Paris : Flammarion, 1991. 290 p.

ZELDIN, T. Histoire des passions françaises, 1848-1945, t.3, Goût et corruption. Paris : Ed. du Seuil, 1981. 473 p.

ANNEXES

1. ENQUETE SNPIC (1978)

1.1. Ancienneté : une grande fidélité à l'entreprise

	GLOBAL %	SEXE		AGE			
		H	F	-30	30/40	40/50	50/65
DANS L'ENTREPRISE							
moins de 5 ans	26	25	26	82	19	15	6
5 à 9 ans	28	22	38	12	[56]	20	11
10 à 14 ans	17	21	10	6	22	20	11
15 ans et +	29	32	26	-	3	[45]	[72]
DANS LA FONCTION							
moins de 5 ans	33	37	26	82	28	20	22
5 à 9 ans	37	34	41	18	[56]	38	17
10 à 14 ans	16	14	20	-	13	21	28
15 ans et +	14	15	13	-	3	[21]	[33]
DANS LA PROFESSION							
moins de 5 ans	20	19	21	76	9	8	11
5 à 9 ans	31	29	36	24	[63]	18	11
10 à 14 ans	21	21	21	-	25	26	22
15 ans et +	27	31	22	-	3	[46]	[56]

1.2. Types de formation

FORMATION	GLOBAL %	SEXE		AGE			
		H	F	-30	30/40	40/50	50/65
DIPLOMES R.P ET JOURNALISME	16	12	23	[53]	19	5	-
LITTERAIRE ET ARTISTIQUE	30	19	[46]	29	34	23	33
SCIENTIFIQUE	12	16	5	6	6	15	[22]
COMM. MARKG. ADM	10	9	15	12	3	15	11
ECONOMIE POLITIQUE	30	37	18	18	[41]	[36]	11
AUTRES CEP. BAC. LICENCES	10	15	3	—	—	13	28

1.3. Quel type de formation communication ?

FORMATION	GLOBAL %	SEXE		AGE			
		H	F	-30	30/40	40/50	50/65
ECOLE R.P	25	11	[47]	[73]	22	—	—
JOURNALISME	16	19	12	—	17	29	—
FORMATION UNIVERSITAIRE (I.U.T CELSA)	41	44	35	37	22	50	—
STAGES FORMATION THEORIQUE	27	33	18	—	22	[50]	—
STAGES FORMATION PRATIQUE	7	11	—	—	—	—	50

2. ENQUETE AFREP (1986)

2.1. Les relations publiques sont synonymes de

Pour vous, les Relations Publiques sont synonymes de : *(plusieurs reponses possibles)*	oui	non	sans opinion	NRP
Publicité institutionnelle (marque)	**74.2**	21,1	4,7	25.8
Publicité commerciale (produit)	22,9	**72,1**	5	**41,7**
Promotion des ventes	19,2	**75,6**	5,2	**44,1**
Sponsoring	63,7	27,4	9	32,2
Mécénat	**72,7**	18,5	8,8	31
Information interne de l'entreprise	**86,6**	12,1	1,8	18,8
Relations extérieures avec la presse	**98,8**	1,2	0	5,8
Relations extérieures avec les décideurs	**93**	4,4	2,7	13,6
Relations extérieures avec les clients	**81,1**	15,3	3,6	20,3
Relations extérieures avec le grand public	**94,7**	3,1	2,2	7,2
Autres	55,3	13,2	31,6	78

2.2. Moyens de contrôle

Dans le cadre de votre stratégie de communication, de quels moyens de contrôle disposez-vous ?	
Enquête de notoriété	13,1
Audit d'image	7
Demandes d'information provenant de l'extérieur	17,1
Candidatures spontanées	9,1
Analyses des articles de presse	21,3
Analyse économique et sociale (exemple : turn over, absentéisme, malfaçons, déchets)	6,1
Remontée de l'information interne	13,5
Notoriété de l'entreprise reportée sur ses produits	11,7
Autres (préciser)	
Inscription E.S.C.A.E. : 0,2	0,1

2.3. Les objectifs RP

Quels sont, selon vous, les objectifs des RP ? *(Plusieurs réponses possibles)*	sans effet	positif	déterminant	NRP
Meilleur climat social de l'entreprise	11,8	**64,1**	24,1	29
Meilleure motivation de l'ensemble du personnel	5,9	**59,4**	34,6	17,1
Amélioration des résultats (rentabilité)	9,8	**71**	19,2	29
Meilleure efficacité de la communication interne	6,5	58,2	35,3	20,3
Accroissement des parts du marché	**21,3**	**59,9**	18,8	**40**
Accroissement de la notoriété	1,9	36,5	**61,6**	10,1
Promotion de la culture de l'Entreprise	15,5	**59,1**	25,5	36,2
Meilleure perception de l'Entreprise dans son environnement :				
– régional	2,9	33,2	**63,9**	9,3
– national	3,9	**48,6**	**47,5**	18,8
– international	15,9	**44,2**	39,9	32,5

2.4. Principal frein au développement de la communication RP

Quel est, selon vous, le principal frein au développement de la Communication/RP ?

	%	
Budget/coût	14,9	
Motivations décideurs	8,5	en regroupant les réponses, on remarque : 18,6 % correspond à un frein lié à des contraintes objectives (finance et temps)
Méconnaissance	7,4	
Manque de profesionnalisme du responsable RP	5,8	
Problème information secrétariat	5,6	16,7 % dénote une méconnaissance de l'utilité de la fonction
Fonction RP imprécise	5	
Etat d'esprit général dans l'entreprise	4,8	23,2 % souligne des lacunes dans l'opérationnalisation et le contrôle de de la fonction
Disponibilité	3,7	
Hiérarchie sceptique	3,4	
Peu rentable à court terme	2,7	
Problème de stratégie d'entreprise	2,7	

Reste peu significatif en %

2.5. Principal moteur pour le développement de la communication RP

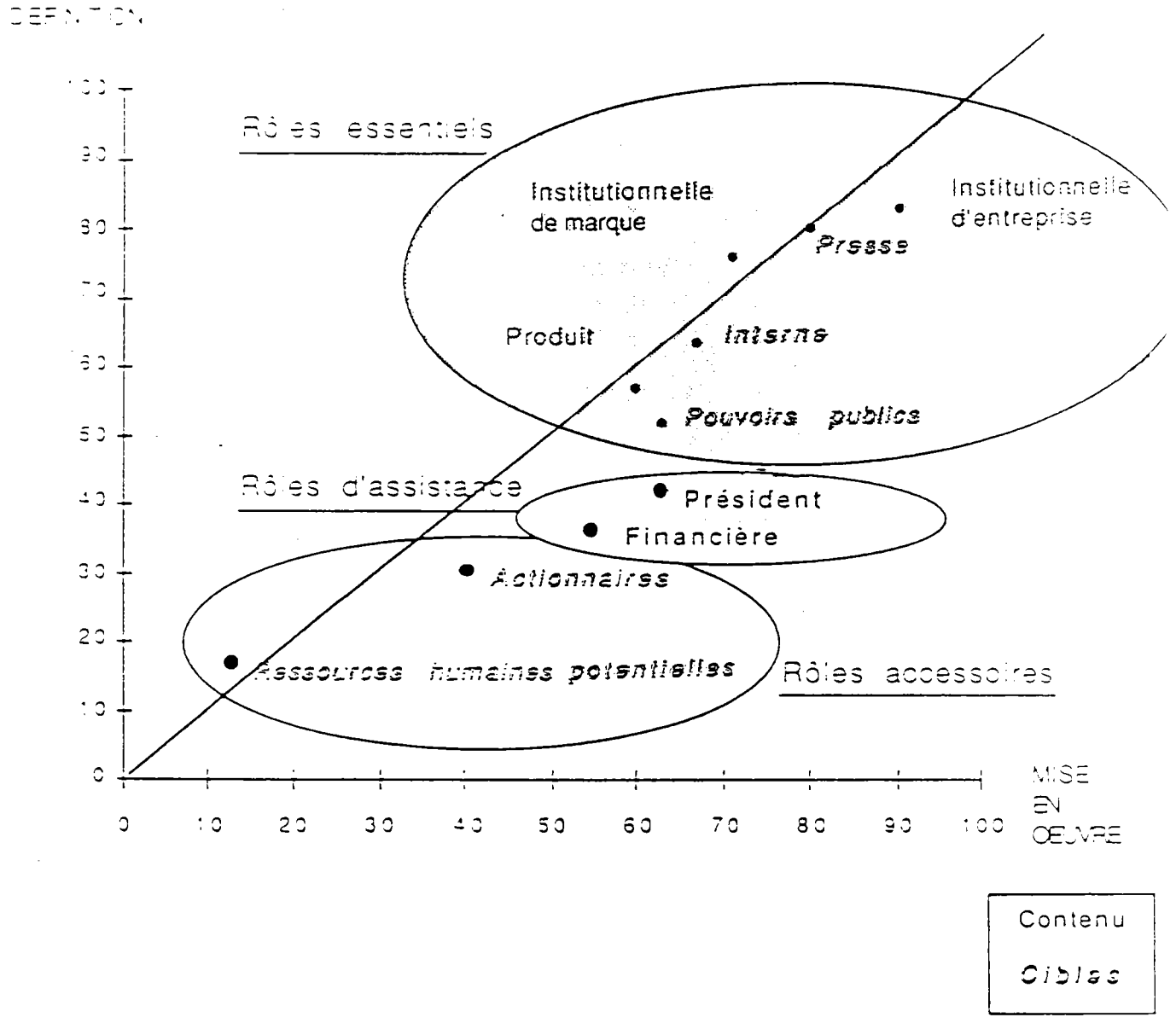
Quel est, selon vous, le principal moteur pour le développement de la Communication RP ? ..... **84 variables**

	%	
Engagement de la direction générale	14,9	le moteur principal du développement est bien la décision de la Direction Générale.
Politique d'image et de notoriété	9,1	
Motivation interne	6,4	
Plan de communication	5,5	
Prise de conscience de l'importance des communications	4,3	On voit se confirmer la nécessité de l'évaluation comme preuve de résultats.
Obtention de résultats	3,6	
Responsabilités du RP	3,3	
Professionnalisme	3	

Reste peu significatif en %.

3. ENQUETE UDA (1988)

3.1. Implication dans les différents types de communication



Base : entreprises dans lesquelles existent chacun des types de communication

- Voici différents types de communication

a) Quels sont ceux qui existent dans votre entreprise ?
Pour chacun de ceux-ci, merci de préciser si vous êtes

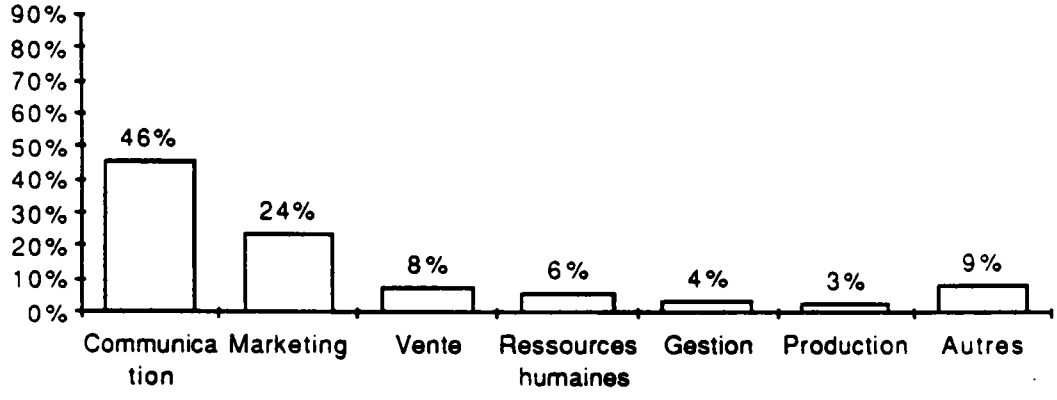
b) Responsable de la définition ?
et/ou
c) Responsable de la mise en oeuvre ?

3.2. Typologie des départements

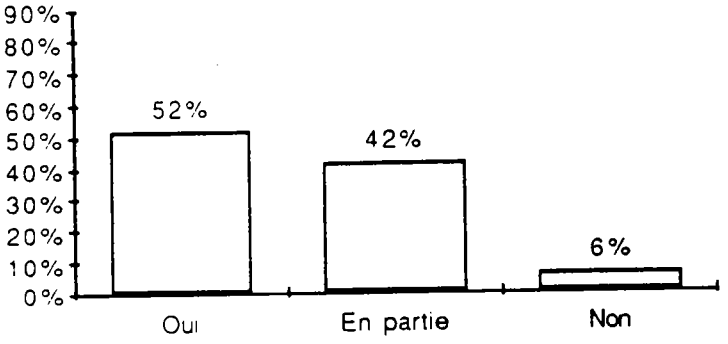
Budget annuel 1987 / Effectifs	- de 1mF	de 1 à 10 mF	+ de 10 mF
1 à 5 personnes	Les unités 12 %	Les cellules 33 %	Les antennes 19 %
6 personnes et +		Les équipes 8 %	Les directions 28 %

3.3. Cursus professionnel

Fonctions antérieures exercées

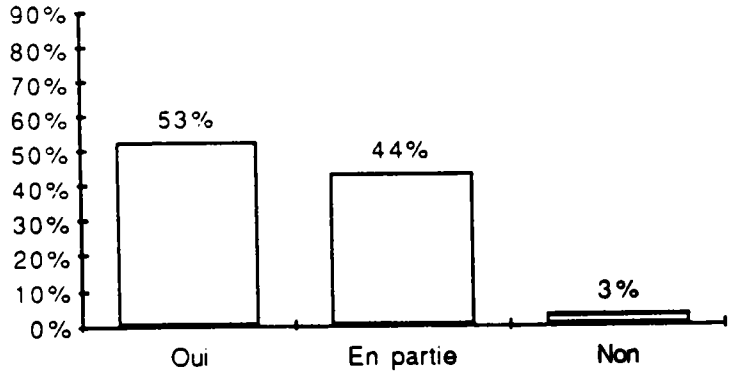


3.4. Existence d'une stratégie de communication



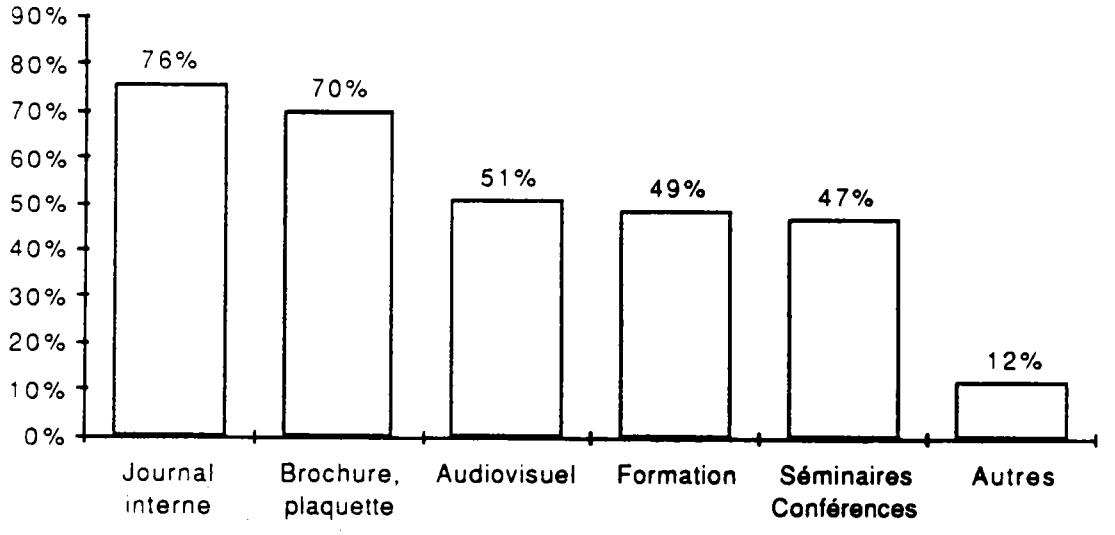
Base 100 % : 244 entreprises

Mise en place d'un plan précis



Base 100 % : 229 entreprises ayant une stratégie de communication même partielle

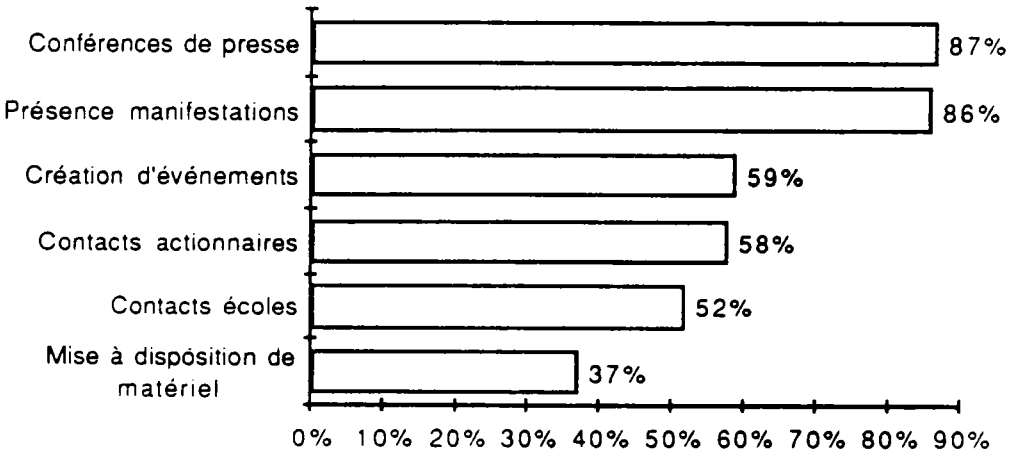
3.5. Moyens mis en place en communication interne



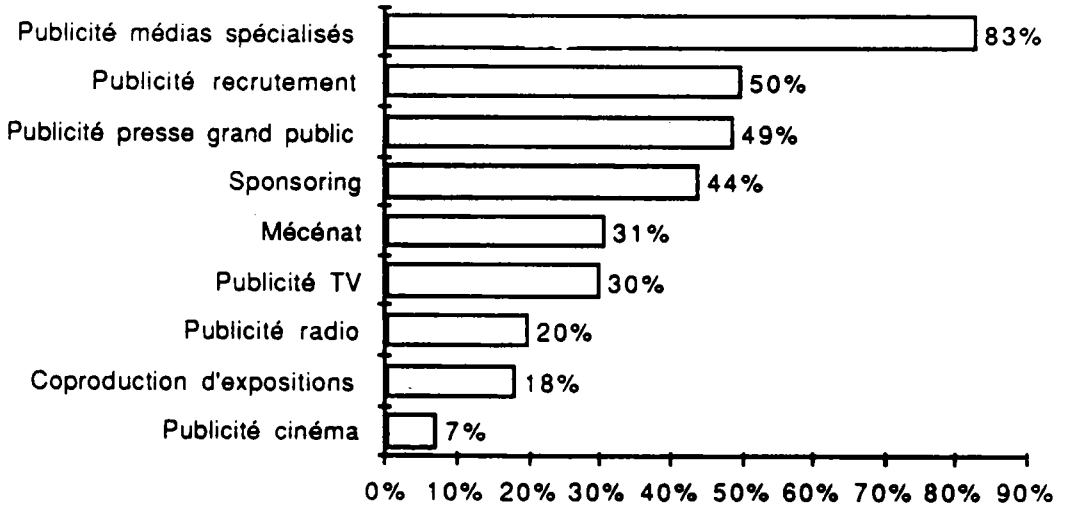
Base 100 % : 244 entreprises

3.6. Moyens mis en place en communication externe

Directement par l'entreprise



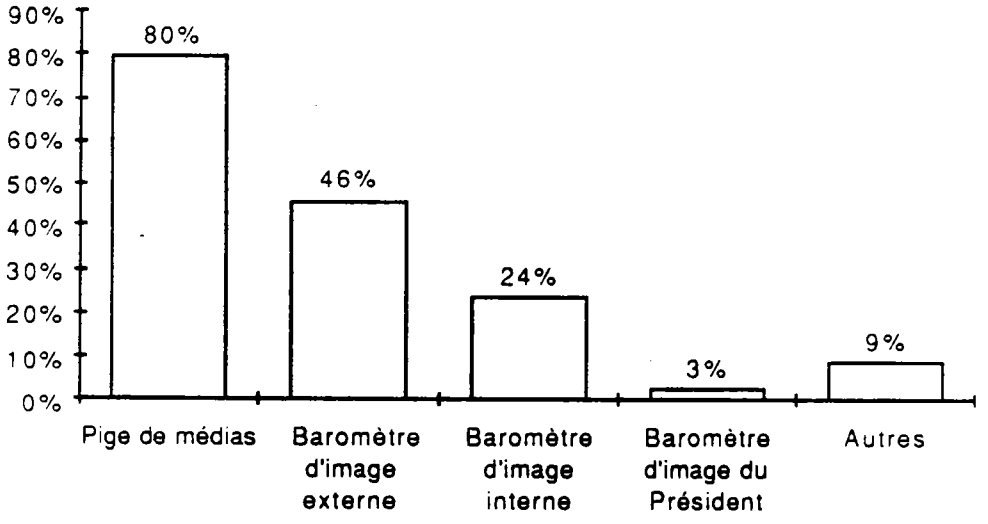
Utilisant des relais



Base 100 % : 244 entreprises

- Quels sont, dans cette liste, les principaux moyens mis en place actuellement pour soutenir votre communication d'entreprise à l'externe ?

3.7. Systèmes de mesure utilisés



Base 100 % : 244 entreprises.

- Voici des moyens dont on peut disposer pour mesurer les résultats d'une stratégie de communication d'entreprise.
  Quels sont ceux que vous employez actuellement ?

4. ENQUETE DOUMIC & BOINVILLIERS (1989)

4.1. Niveau de formation

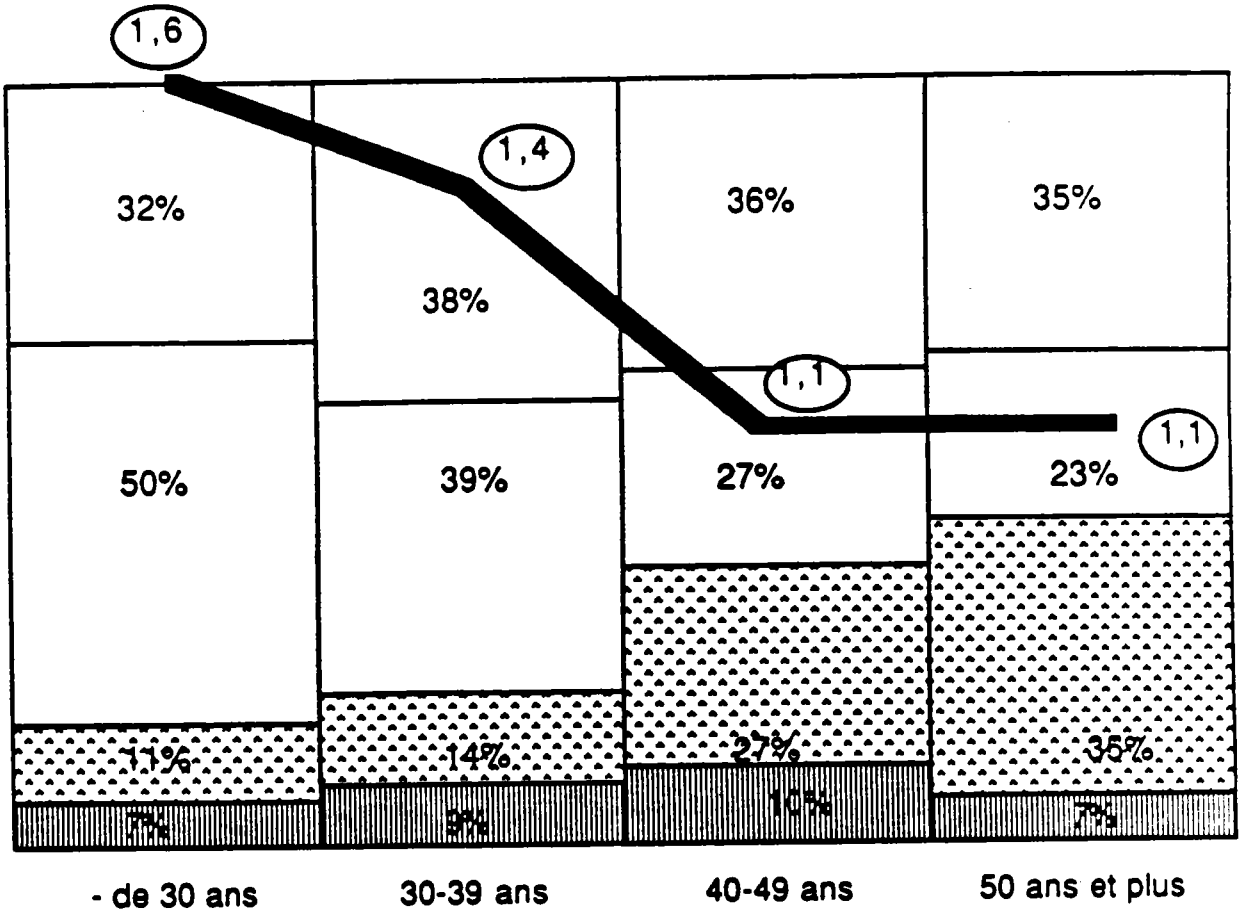
Niveau de diplôme: prime aux jeunes...

	Ensemble	- 40 ans	+ 40 ans
Bac + 3 et moins	30%	22%	38%
Bac + 4 et plus	70%	78%	62%

... et aux hommes

	Ensemble	Hommes	Femmes
Bac + 3 et moins	30%	28%	35%
Bac + 4 et plus	70%	72%	65%

4.2. Les multi-diplômés



Niveaux des diplômes :

Bac + 2 et moins

Bac + 3

Bac + 4

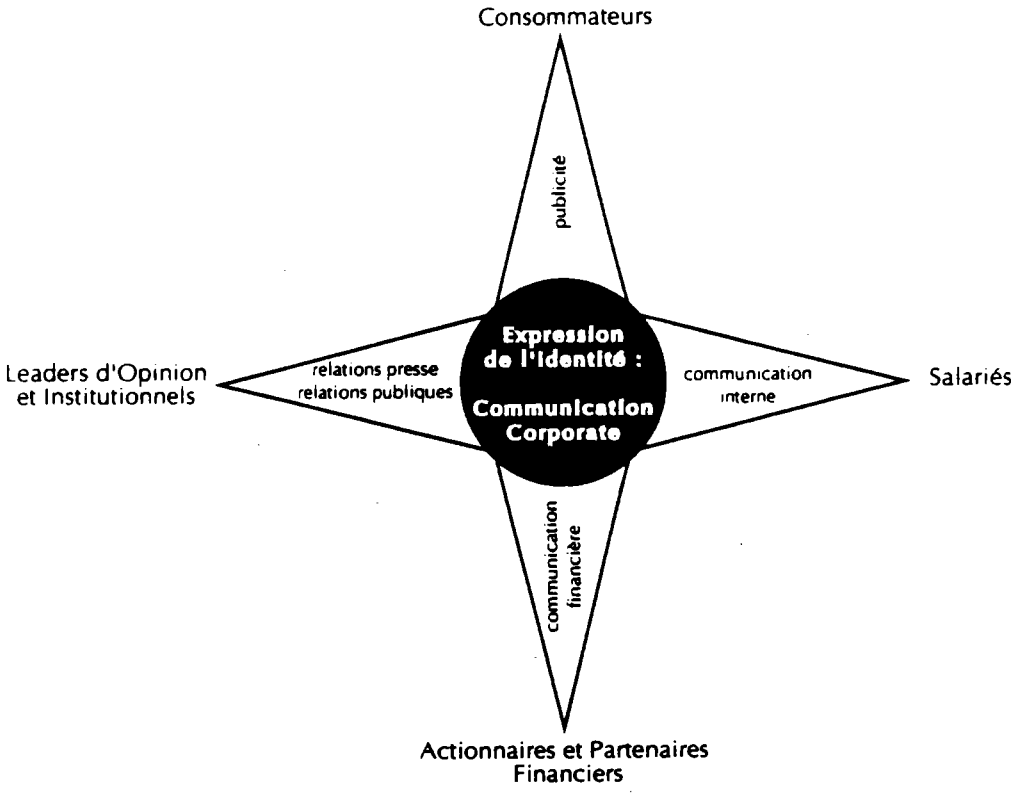
Bac + 5 et plus

Taux de diplôme :

(1) nombre moyen de diplômes par individu

5. ENQUETE PROGRESS (1989)

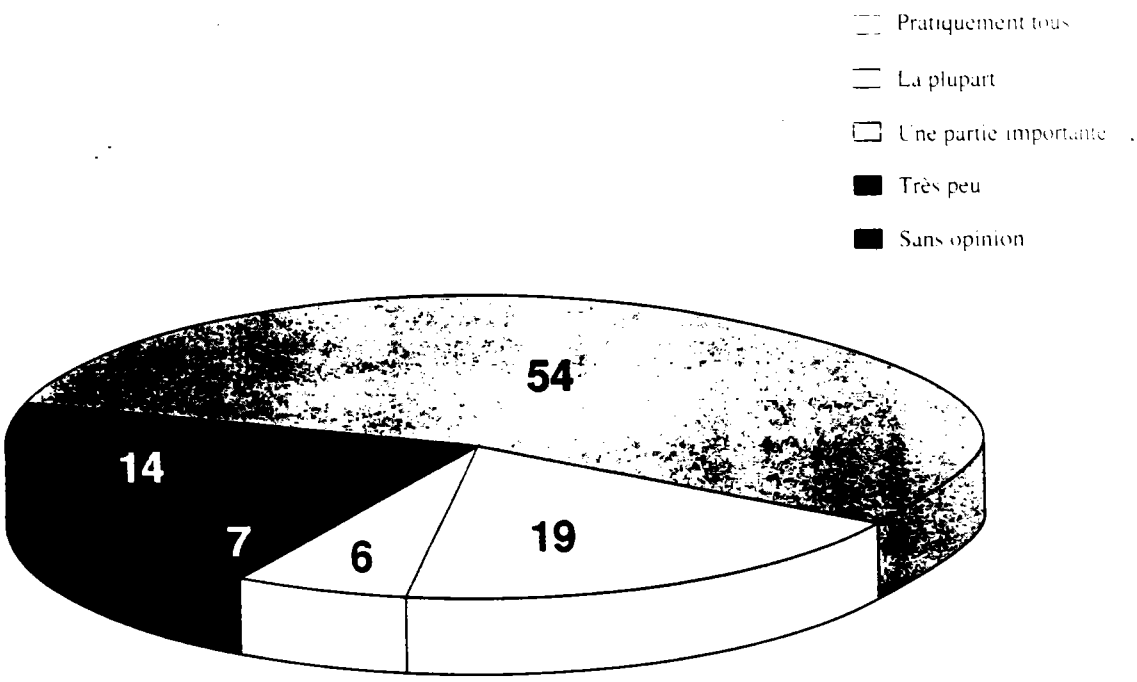
5.1. Expression de l'identité : communication corporate



6. ENQUETE SCIENCES COM' (1990)

6.1. Formation des futurs responsables de communication

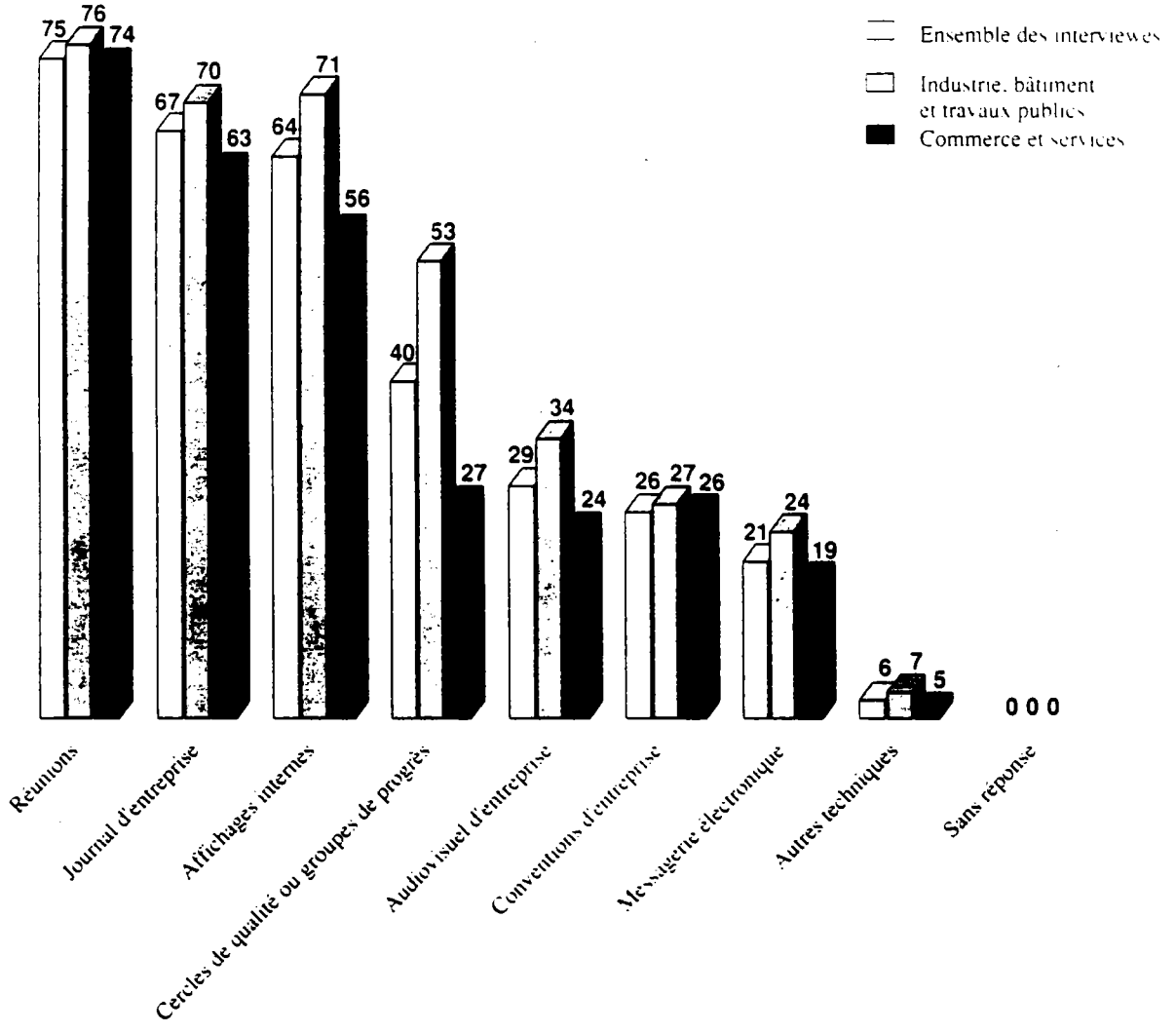
Question : **A votre avis, à l'avenir, les responsables de la communication seront-ils issus des écoles de communication pratiquement tous, la plupart, une partie importante, ou très peu ?**



Selon les estimations des cadres interrogés, la grande majorité (79 %) de leurs futurs confrères ou collaborateurs seront issus d'écoles de communication.

6.2. Techniques de la communication interne

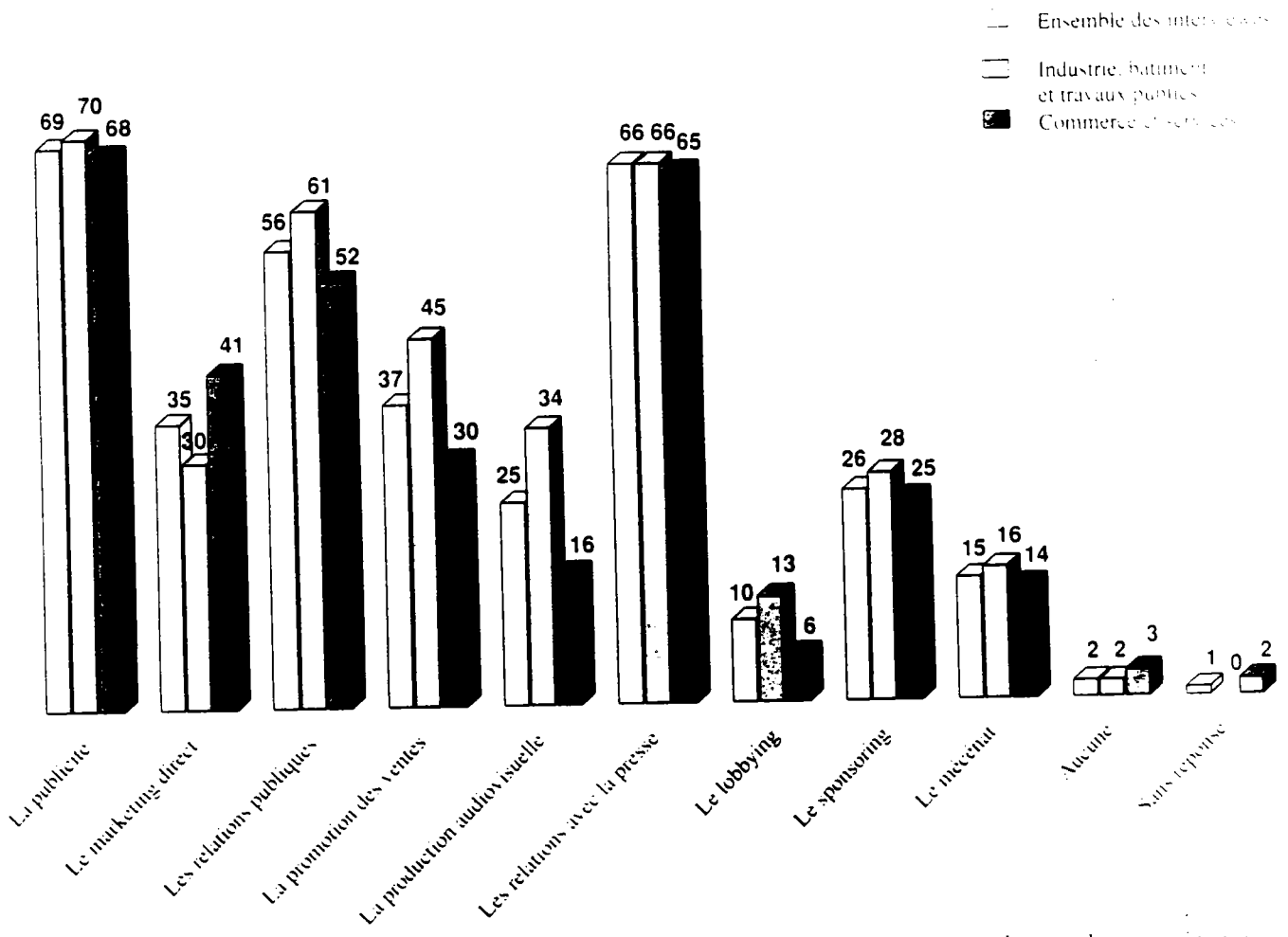
Question : Dans votre entreprise, à quels types de techniques de communication interne, avez-vous le plus souvent recours ?



(1) Le total des pourcentages est supérieur à 100, les personnes interrogées ayant pu donner plusieurs réponses.

6.2. Techniques de la communication externe

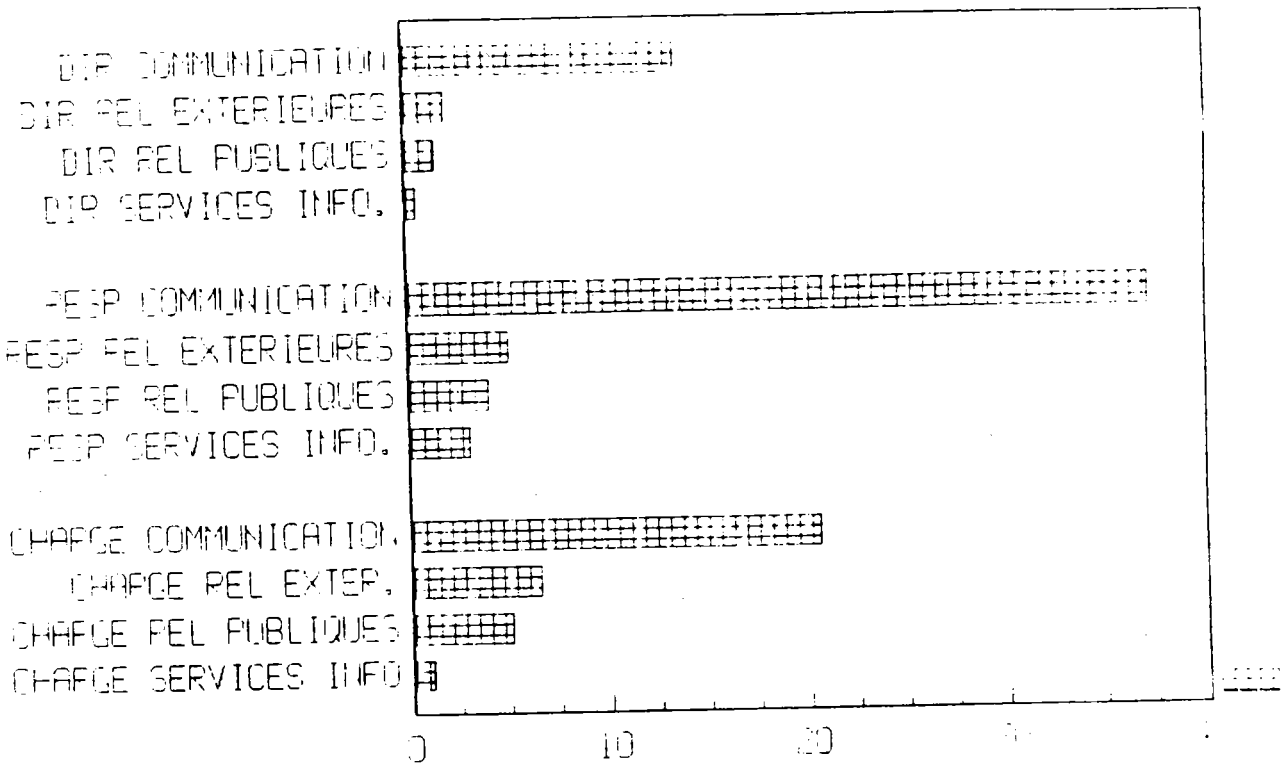
Question : **Dans votre entreprise, à quels types de techniques de communication externe, avez-vous le plus souvent recours ?**



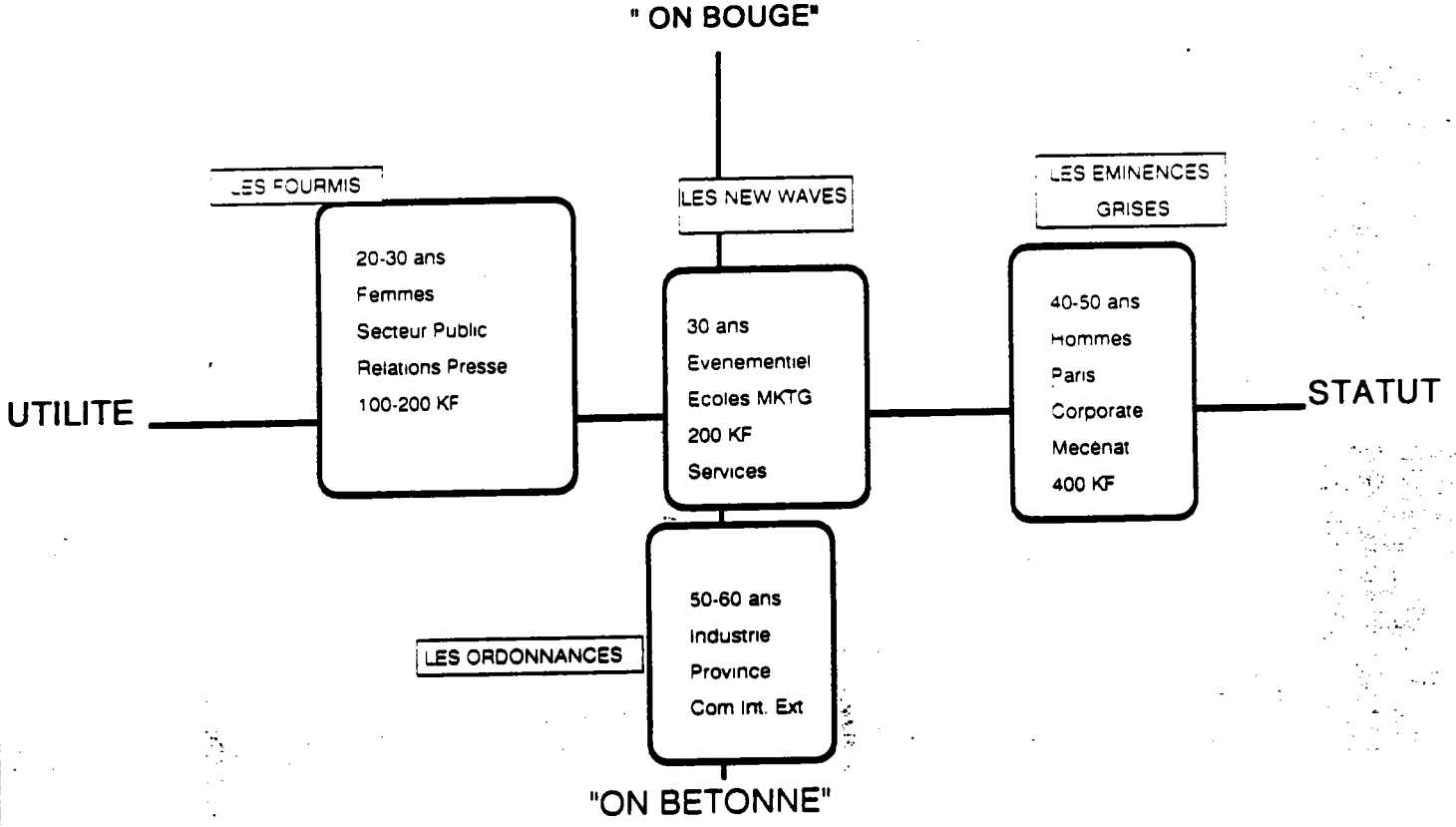
(1) Le total des pourcentages est supérieur à 100, les personnes interrogées ayant pu donner plusieurs réponses

7. ENQUETE AFREP (1990)

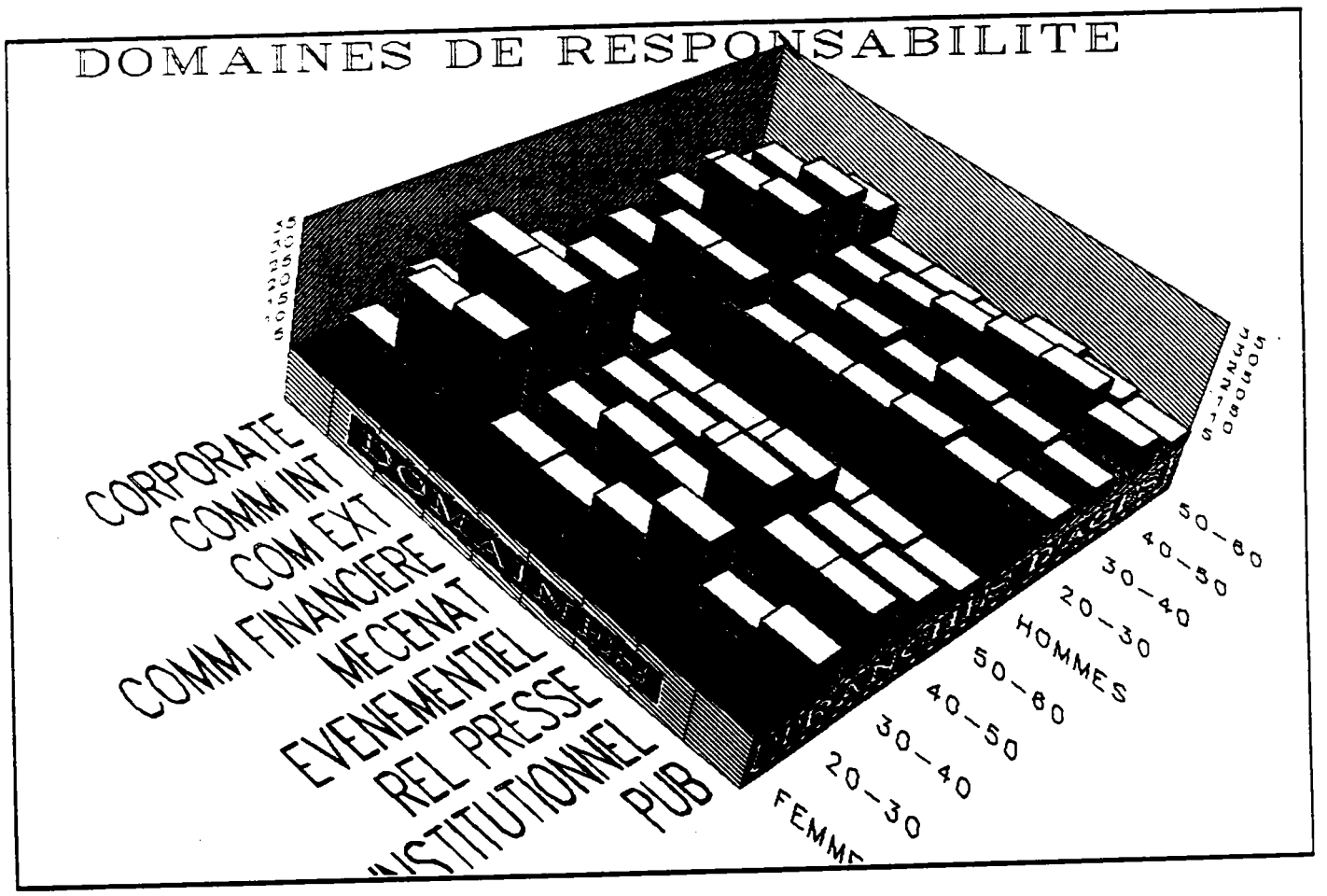
7.1. Quel est votre titre ?



7.2. Courants de la com 90'



7.3. Domaines de responsabilité



8. ENQUETE EXPRESSION D'ENTREPRISE, SOFRES, DESLEGAN/BBDO (1991)

8.1. Rôle

DANS L'IDEAL, A QUOI UN DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION DEVRAIT-IL SURTOUT SERVIR?	
Notation de 1 à 10.	
DEVELOPPER LA NOTORIETE	8,44
DEVELOPPER L'IDENTITE, LA PERSONNALITE	8,42
FAIRE CONNAITRE ET EXPLIQUER LA STRATEGIE	8,23
FAVORISER L'ADHESION DES SALARIES	7,62
RENDRE L'ENTREPRISE ATTIRANTE POUR LES JEUNES DIPLOMES	7,48
DONNER DE L'ENTREPRISE UNE IMAGE DE BONNE CITOYENNE	7,34
SENSIBILISER LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE A LA COMMUNICATION	7,00
EXPLIQUER LA SITUATION FINANCIERE	6,35
PROMOUVOIR L'IMAGE DU PRESIDENT	6,17
FAIRE DU LOBBYING	5,65

9. ENQUETE UDA (1991)

9.1. Duo PDG-DG

en %	Ensemble	Politique Gale	Finances	RH	Ph. de Sté
Définition	**71**	*86*	*68*	*66*	*64*
Mise en œuvre	**30**	*38*	*30*	*25*	*26*

Définition

CA	Pol. Gale	Finances	RH	Ph. de Sté
> 1,5 MF	PDG Dir. com. DG	Dir. fin. PDG DG	DRH PDG Dir. com.	Dir. com. PDG DG
500mF- 1,5MF	PDG Dir. com. D mkg+DG	PDG Dir. fin. DG	DRH PDG DG	PDG [Dir. com. + [Dir. mkg
< 500mF	PDG Dir. com. DG	PDG [Dir. fin. + [DG	DRH DG PDG	Dir. com. [PDG + [Dir. mkg

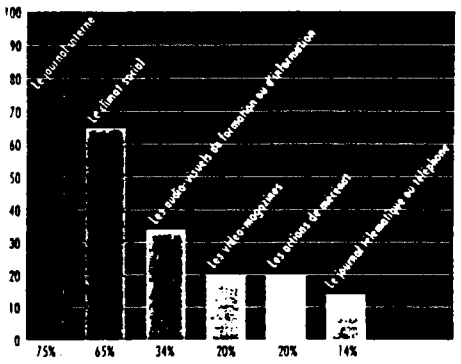
Mise en œuvre

CA	Pol. Gale	Finances	RH	Ph. de Sté
> 1,5 MF	Dir. com. PDG DG	Dir. fin. Dir. com. DG	DRH Dir. com. DG	Dir. com. Dir. mkg PDG
500mF - 1,5MF	Dir. com. Dir. mkg PDG	Dir. fin. Dir. com. DG	DRH Dir. com. PDG	Dir. com. Dir. mkg PDG
< 500mF	PDG Dir. com. DG	Dir. fin. PDG DG	DRH DG Dir. com.	Dir. mkg Dir. com. PDG

10. ENQUETE EXPRESSION D'ENTREPRISE, CNIT, STRATEUS (1991)

10.1. Ce qui est surtout évalué

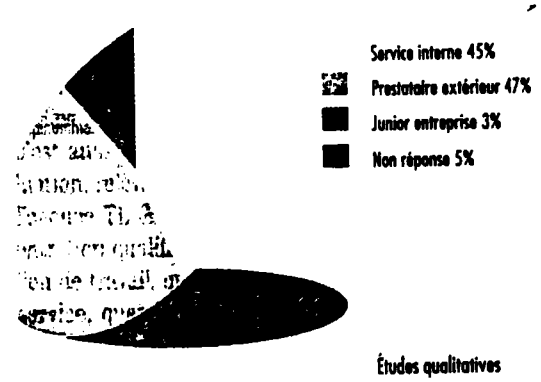
Réalisez-vous des études quantitatives ou qualitatives auprès du personnel sur les sujets suivants ?



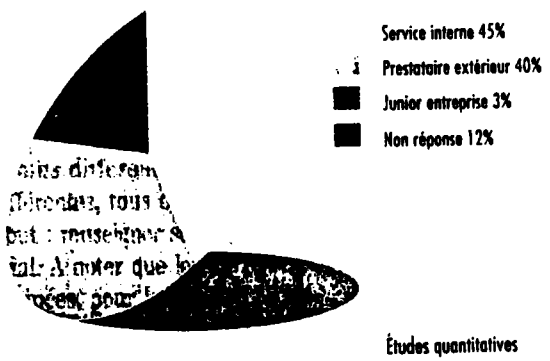
(regroupement de plusieurs questions, pourcentage de oui /non)

10.2. Qui mène l'enquête

Qui se charge de la réalisation des études auprès de votre personnel ?



Études qualitatives



Études quantitatives