



**Enquête ujjef 2009**

**L'indépendant  
en communication  
de demain**

COMMUNICATION  
ET ENTREPRISE  
**ujjef**



## Résumé

**Un groupe de travail issu de la Commission des Indépendants de l'Ujjef a mené au premier trimestre 2009 une enquête qualitative sur ce thème auprès de vingt-deux interlocuteurs représentatifs de l'univers de la communication : agences, entreprises, ressources humaines, écoles, prospectivistes et indépendants eux-mêmes. La synthèse réalisée à la suite de cette enquête et présentée dans ce document permet de faire ressortir quatre idées force.**

**Le contexte sera marqué par des évolutions "clés",** à la fois sur le plan général de la sociologie du travail (externalisation de certaines expertises, internationalisation des besoins, travail en réseau...) et pour le métier de la communication proprement dit (développement du multi-canal, multiplication des sources de diffusion, méfiance des publics vis-à-vis des discours publicitaires...).

**L'indépendant devrait être de plus en plus lié à une expertise particulière.** Avec la complexité du monde de demain, les donneurs d'ordre préféreront faire appel à un indépendant pour une expertise pointue, plutôt qu'à une structure plus générale de type agence. Cette dimension d'expertise sera tout particulièrement valorisée par la connaissance du secteur et des sujets à traiter.

**La maîtrise du multi-canal** devrait être un élément prépondérant dans les deux ou trois années à venir. Compte tenu des modes de diffusion et de leur imbrication croissante, le rédacteur indépendant, par exemple, devra être à l'aise avec les différents formats : print, Web, audio, vidéo.

**L'ouverture d'esprit et la culture personnelle** de l'indépendant comptera plus encore. Les entreprises vont avoir besoin de prestataires qui seront « force de proposition » et sauront leur apporter un conseil pertinent face aux nouvelles attentes. Dans le domaine éditorial qui est le nôtre, il est probable qu'un meilleur discernement sera requis de la part des indépendants pour produire des contenus à valeur ajoutée pour l'émetteur, face à la multiplicité des formats et des modes de prise de parole de ce dernier.



## Sommaire

- 4 Introduction
- 5 Les indépendants aujourd'hui, une profession diversifiée en pleine mutation
- 6 L'indépendant, une réponse à un besoin croissant d'expertise et/ou de conseil externalisé
- 8 L'indépendant de demain, un expert multi-canal et pro-actif
- 9 L'indépendant de demain, conjuguer savoir faire et savoir être
- 10 L'indépendant, un singulier décliné au pluriel
- 11 Conclusion
- 12 ADN du communicant indépendant de demain
- 13 Annexe : Interview de Gérard Mermet, Francoscopie

### **Membres du groupe de travail**

Nadine Allain, journaliste indépendante  
Claire-Marie Duvivier, conseil en communication  
Delphine Goater, journaliste d'entreprise (pilote)  
Laurence Jacq, conseil en communication  
Didier Le Gorrec, consultant – rédacteur indépendant  
Isabelle Leprévots, journaliste – conceptrice-rédactrice  
Béatrice Limal, journaliste – conceptrice-rédactrice

Mise en page  
Caroline Paux, journaliste – maquettiste



## Introduction

Sur une planète toujours plus intelligente, les données numériques représentent plus de trois millions de fois le volume d'informations contenues dans l'ensemble des livres jamais écrits.

En 2010, ce volume doublera toutes les 11 heures, selon IBM.

Nous sommes entrés dans l'ère de l'hyper communication planétaire, dans laquelle le consommateur est toujours présent, prêt à interagir et à partager ses expériences et où les innovations technologiques sont constantes.

Cette nouvelle donne incite le communicant à réinventer de nouvelles compétences, de nouveaux positionnements et de nouvelles relations avec ses parties prenantes.

Dans ce contexte de nouvelle dimension interactive, réactive, collaborative, quels sont les atouts dont dispose le communicant indépendant pour s'ajuster, anticiper les besoins et les attentes des donneurs d'ordre ?

Quels fondamentaux l'indépendant de demain doit-il mettre en place aujourd'hui pour offrir des contributions innovantes, attractives, ciblées ?

Cette enquête tente d'apporter quelques réponses à ces questions.



## Les indépendants aujourd'hui, une profession diversifiée en pleine mutation

**P**ar choix ou nécessité, qu'ils soient seniors ou juniors, le nombre de communicants indépendants est en nette augmentation. Souvent tournés vers le conseil, les seniors offrent des profils diversifiés et ambitionnent d'apporter une solide expertise en toute liberté. Organisés en réseaux, mobiles et créatifs, les juniors maîtrisent les nouveaux outils numériques.

— « *Leur nombre a évolué : on voit de plus en plus de juniors indépendants, représentant une force positive entrepreneuriale, et de plus en plus de seniors conjuguant risque et liberté. Les juniors apportent créativité et technicité, les seniors, expertise et compétence.* »

Véronique Richard, directrice du CELSA

— « *Pour tout ce qui est conseil, il vaut mieux avoir de la « bouteille ». Pour la technique Web, c'est plus facile pour les plus jeunes nés avec une souris à la main.* »

Nathalie Schwartz, responsable Pôle Édition, multimédia et audiovisuel d'Eco-Emballages

La dimension d'expertise est plus marquée, avec des profils de plus haut niveau, plus "pointus" dans leur approche.

— « *On voit de plus en plus de profils de haut niveau, ayant connu des parcours brillants en agence, prêts à intervenir en free-lance, sur un mode projet.* »

Éric Gandibleu, directeur Europe du Sud d'Aquent (cabinet de recrutement de marketeurs et créatifs)

— « *Beaucoup de seniors venant ou non de grands groupes, redoutables d'intelligence et d'efficacité sont devenus indépendants. Le profil a mûri. Ils peuvent travailler comme de véritables petites agences, réaliser plusieurs magazines à eux seuls. Ils ne se contentent plus d'être des producteurs de contenus. Mais ils peuvent connaître une crise de croissance et être obligés d'élargir leur champ de compétences pour survivre.* »

Olivier Breton, directeur, All Contents

Le développement des réseaux virtuels et du CRM conduit la communication à s'orienter de plus en plus vers le hors-média.

— « *Le développement de nouveaux besoins en matière de communication écrite (contenus multimédia, vidéo intégrée, marketing viral...) fait émerger de nouvelles compétences et de nouveaux spécialistes. Parallèlement, la demande évolue aussi vers plus de professionnalisme sur les contenus écrits.* »

Christophe de Bourmont, rédacteur d'entreprise indépendant

Les tendances en matière de communication induisent désormais une notion de retour sur investissement.

— « *À chaque fois que l'économie est confrontée à une récession, les exigences de rendement en matière de communication augmentent. Il faut apprendre aux futurs communicants à être performants et à savoir justifier financièrement l'investissement qu'ils représentent.* »

Bruno Huisman, philosophe et ancien directeur d'une école de communication



## L'indépendant, une réponse à un besoin croissant d'expertise et/ou de conseil externalisé

### a) Les indépendants sont des variables d'ajustement

Le recours à l'externalisation ou à l'outsourcing, qui se traduit par un appel aux indépendants, se confirme lors de surcroît ponctuel d'activité ou pour des réalisations nécessitant des compétences "techniques" (événementiel, création graphique, éditorial, site Internet...), notamment dans un contexte budgétaire tendu.

— « Dans une problématique de réduction des coûts et de maîtrise de la masse salariale, l'outsourcing est une solution de plus en plus envisagée par les entreprises. »  
Éric Gandibleu, directeur Europe du Sud d'Aquent

— « En revanche pour certaines problématiques très pointues, l'externalisation peut permettre de pallier un manque d'expertise en interne que l'on ne peut s'offrir sur l'année, par manque de continuité de ce besoin. »  
Catherine Pompéi, directeur associé, Dirigeants et Partenaires (coaching et outplacement pour dirigeants)

— « Avec le marasme, tout ce qui peut améliorer la réactivité et la productivité va se développer. Les indépendants ont une carte à jouer. »  
Julien Serra, responsable projets, communication externe Audiens

Ils interviennent ponctuellement, en cas de réduction d'effectifs, pour absorber une surcharge de travail ou pour des besoins très précis liés à des actions spécifiques (événementiel...)

— « Nous faisons appel à une agence lorsque nous avons plusieurs entrées à maîtriser dans la chaîne de valeurs et à un indépendant dans le cas d'une entrée spécifique. »  
Frédérique Raoult, directeur de la Communication, Suez Environnement

— « Nous avons besoin de gens pour nous accompagner sur de gros projets et qui travaillent à nos côtés sur un mode « partenarial » : ils sont présents avec nous tout au long du process, font un reporting de leurs interventions auprès du client, c'est une logique gagnant / gagnant. »  
Anabel Cot, directrice générale adjointe, directrice des stratégies, Ligaris

### b) Ils répondent à un besoin croissant d'expertise

Deux tendances se font jour : celle de l'hyperspécialisation et celle de l'émergence de chefs d'orchestre, pilotant des ressources externalisées, capables d'animer une équipe et un projet. Les indépendants sont utiles sur des problématiques très spécifiques. Les entreprises font appel à une expertise, à une spécificité pour :

— « Nous avons besoin de réactivité, de compétences pointues. D'abord de l'opérationnel, également du conseil, et une perception externe. »  
Florence Garrigues, responsable de la communication interne et managériale, PSA Peugeot Citroën

— « Je pense que le marché des free-lances va repartir. En priorité, ce sera le conseil, par exemple pour des univers industriels, ou sur des domaines d'expertise métier très précis. »  
Émilie Maini, consultante en recrutement, cabinet Attitudes

— « Les agences font appel à des compétences expertes d'un domaine ou d'une problématique comme la nutrition, les magazines, etc. »



Marie-Charlotte Longueville, directrice générale,  
Gibory consultants

- « *Chez les indépendants, on recherche plutôt des expertises très spécifiques sur des sujets techniques dans des domaines très pointus et parfois, carrément des ingénieurs. Il faut maîtriser parfaitement le sujet. Il ne faut pas que l'ingénieur interviewé ait à expliquer son métier au journaliste ! Parfois, deux personnes sont nécessaires : un ingénieur et un journaliste.* »

Anne Brunet, directrice de clientèle, Ligaris

Ils répondent à un besoin croissant de conseil stratégique, pour lesquels ils apportent de la valeur ajoutée. Par exemple :

- « *Des missions d'observation, de consulting, d'aide au management d'une équipe ou de règlement d'une problématique.* »

Denis Marquet, directeur de l'Information,  
Société Générale

- « *Les journalistes se transforment parfois en conseil. Ils font autre chose que des articles. Ils élargissent leur domaine de compétence. Mais nous ne les recherchons pas forcément comme conseil, car en priorité, nous vendons nos compétences internes.* »

Anne Brunet, directrice de clientèle, Ligaris.

Dans des équipes réduites, les indépendants peuvent piloter des ressources externalisées, apparaissant alors comme une alternative aux agences.

- « *Face au renforcement des grosses structures, les communicants indépendants ont redéfini leur rôle en devenant des chefs d'orchestre coordonnant différents prestataires extérieurs pour le compte de leurs clients.* »

Bruno Huisman, philosophe et ancien directeur



## L'indépendant de demain, un expert multi-canal et pro-actif

C'est d'abord un expert dans son domaine, capable de faire de la veille stratégique, du benchmark et d'anticiper les tendances.

— « *Le communicant indépendant doit faire évoluer son offre en s'inscrivant dans l'expertise. On ne peut être expert en tout, et c'est avant tout une expertise que recherche le client.* »

Catherine Pompéi, directeur associé, Dirigeants et Partenaires

— « *Nous recherchons la capacité culturelle à être un expert dans un domaine défini, faire des benchmark, c'est-à-dire de la veille. Quelqu'un qui travaille pour Renault dans le domaine de l'automobile doit connaître tous les autres constructeurs. Il doit savoir de quoi il parle.* »

Olivier Breton, directeur, All Contents

— « *Nous arrimons des experts du nucléaire, par exemple. Nous avons "partenarisé" des compétences extérieures appelées "Meanings squad" ou équipe de partenaires d'environ une dizaine de personnes. Avec nous, ils arrivent à traiter des dossiers de très haut niveau avec un grand groupe.* »

Manuel Lagny, directeur, Meanings

Il sait intégrer une logique multi-canal, connaît les nouveaux outils numériques et maîtrise l'utilisation d'une plate-forme de contenus.

— « *Ceux qui maîtriseront le multi-canal s'en sortiront mieux. Cette démarche est devenue incontournable associée à une spécificité pointue de l'offre.* »

Catherine Pompéi, directeur associé, Dirigeants et Partenaires

— « *Le communicant de demain devra utiliser une plate-forme de contenus, un système permettant de réutiliser sur différents supports des contenus déjà validés. Ainsi, sur le Web, ce système doit faciliter l'actualisation et l'archivage des textes. Et l'enquête réalisée par un rédacteur servira pour plusieurs canaux. Il doit donc*

*maîtriser les différents formats : print, Web, mais aussi audio et vidéo. Par exemple, être capable de se déplacer avec une caméra numérique sur un entretien.* »

Anabel Cot, directrice générale adjointe, Directrice des stratégies, Ligaris

— « *Le communicant indépendant est forcément cross média.* »

Olivier Breton, directeur, All Contents

Il est pro-actif, apporteur de projets.

Dans l'opérationnel, il pose un regard neuf sur les problématiques de son client et enrichit les contenus. En conseil, il offre des solutions innovantes en communication interne, en communication développement durable et en Web 2.0.

— « *J'attends de lui des challenges pour avancer, me bousculer, revenir dans le concret, une aide à poser les bonnes questions.* »

Denis Marquet, directeur de l'information, Société Générale

— « *L'indépendant doit à la fois savoir faire et savoir juger.* »

Marie-Laure Soulié, directeur Communication, Mazars

— « *Quelqu'un qui a les pieds bien chez nous et la tête à l'extérieur.* »

Lætitia Gesp, directeur communication interne, Galeries Lafayette

### Savoir anticiper

Vers une plus grande professionnalisation et une internationalisation des profils.

— « *La double compétence issue des partenariats inter-écoles, comme le CELSA-École des Mines ou le CELSA-ENA sera un plus. L'internationalisation avec ce qu'elle suppose de mobilité, d'échanges, de stages effectués à l'étranger ou de mix de nationalités contribuera à ouvrir les réseaux.* »

Véronique Richard, directrice, CELSA





## L'indépendant de demain, conjuguer savoir faire et savoir être

### Le savoir faire

#### ● Se spécialiser dans des domaines recherchés :

— « Il faut des experts sectoriels et de bonnes plumes (fluides, agréables à lire...) dans les domaines et expertises qui se développent :

- protection, dépendance, engagement
  - responsabilité sociale des entreprises, santé ;
  - énergie ;
  - développement durable, environnement ;
  - économie, finances, assurances ;
- avec des types de communication très ciblée : sémiologues, spécialistes de la communication interne, de la communication sociale, par exemple. »

Anabel Cot, directrice générale adjointe, directrice des stratégies, Ligaris

#### ● Intégrer les enjeux stratégiques de l'entreprise :

Une connaissance du secteur et du métier de l'entreprise sera recommandée. L'indépendant devra pouvoir intégrer immédiatement les enjeux business, la culture d'entreprise, les contraintes et donner du sens.

— « Il faut qu'il soit pragmatique et s'adapte très vite. Toute phase d'apprentissage est un frein. »

Lætitia Gesp, directeur communication interne, Galeries Lafayette

#### ● Développer en permanence ses compétences :

— « Un free doit s'auto-former au fur et à mesure, avoir des antennes partout et un vrai réseau bien établi pour se tenir au courant de tout. »

Émilie Maini, consultante en recrutement pour le cabinet Attitudes

— « C'est difficile de trouver de bons journalistes capables de conduire un entretien dans une langue étrangère et pas uniquement en anglais. Nous avons besoin de professionnels pratiquant des langues comme l'allemand, le portugais... pour des entretiens et des rapports d'activité. »

Anne Brunet, directrice de clientèle, Ligaris

### Le savoir être

#### ● Savoir se vendre :

— « L'indépendant de demain devra intégrer une démarche commerciale forte (...) Le savoir vendre fait partie de la démarche d'approche du client, il s'agit là d'une véritable stratégie à mettre en place. »

Catherine Pompéi, directeur associé, Dirigeants et Partenaires

#### ● Être capable de tisser des relations pérennes et de partenariat, grâce aux qualités relationnelles (professionnalisme, souplesse, écoute, sens critique constructif) :

— « Les compétences requises chez un indépendant passent d'abord par l'intelligence relationnelle – le savoir être est primordial. »

Nathalie Schwartz, responsable Pôle Édition, multimédia et audiovisuel, Eco-Emballages

#### ● Comprendre les enjeux commerciaux de son client :

— « Les évolutions technologiques et la convergence des nouveaux médias vont influencer et modifier les besoins clients et les réponses à apporter par les professionnels de la communication et du marketing pour faire converger les SMS, le CRM et Internet par exemple. »

Marie-Hermine Cohen Boyer, directrice générale, Gibory Search, Conseil en recrutement



## L'indépendant, un singulier décliné au pluriel

Les personnes interviewées insistent sur l'importance de s'appuyer sur des réseaux pour s'enrichir, se former et pouvoir proposer des talents complémentaires. L'échange d'informations et le bouche à oreille sont des leviers essentiels pour maintenir et développer son activité.

— « *Les indépendants auraient intérêt à se regrouper en pool d'expertises complémentaires, en réseau informel, pour pouvoir répondre à des projets multicompetences.* »

Nathalie Schwartz, responsable Pôle Édition, multimédia et audiovisuel, Eco-Emballages

— « *Sauf exception, comme les gourous des grands patrons, rester seul dans le dispositif de communication de demain va être de plus en plus difficile pour les communicants indépendants. L'avenir pour eux, c'est de s'arrimer à une agence ou de travailler en réseau.* »

Manuel Lagny, directeur, Meanings

La constitution de pools multi-spécialistes, modulables en fonction de la réponse à apporter au client, permettra d'offrir plus de souplesse et de flexibilité.

— « *Des réseaux de deux ou trois free-lances vont se constituer. Ils offriront une réelle valeur ajoutée créative et seront capables de se concentrer sur la véritable identité de marque.* »

Émilie Maini, consultante en recrutement, cabinet Attitudes

— « *Ils travailleront en réseau, à travers des plates-formes de free-lance et des réseaux professionnels ou relationnels (viadeo, facebook...). Sans doute en lien étroit avec les métiers connexes : programmeurs multimédias, concepteurs audiovisuels, graphistes...* »

Christophe de Bourmont, rédacteur d'entreprise indépendant

— « *On va vers un fonctionnement en réseaux des indépendants. C'est un véritable atout pour les indépendants de s'associer. Cela leur donne une meilleure visibilité. Les gens sont eux-mêmes polyvalents ou recréent de la polyvalence par leur association entre eux.* »

Anabel Cot, directrice générale adjointe, directrice des stratégies, Ligaris



## Conclusion

— « *On s'adresse à ses clients de manière multiple et il s'agit d'une nouvelle posture plutôt que d'un nouveau métier. C'est une question d'état d'esprit et il va falloir réinventer tout autour.* »

Marie-Hermine Cohen Boyer, directrice générale, Gibory Search,  
conseil en recrutement

— « *La force de l'indépendant, c'est son indépendance ! L'avantage de l'indépendant, c'est qu'il coûte moins cher qu'une agence. L'inconvénient, c'est qu'avec la crise, beaucoup deviennent indépendants, l'enjeu consistera pour l'indépendant à émerger.* »

Denis Marquet, directeur de l'Information, Société Générale

**N**otre société postindustrielle s'achemine rapidement vers une économie de la connaissance et du savoir. L'information numérique et les nouveaux usages engendrés accélèrent les démarches de création, d'innovation, d'anticipation. Face à cette abondance informationnelle, les décideurs disposent de moins de temps pour rechercher et croiser les informations, et doivent s'investir différemment pour analyser et prendre les bonnes décisions.

Les décideurs ont besoin « d'intelligence embarquée » : des données, des idées, de l'expertise, du talent. C'est dans ce périmètre qu'intervient le communicant. Au cœur de l'économie de l'immatériel, le communicant indépendant de demain se conjuguera au durable en proposant une communication responsable basée sur la confiance, la compétence, la compréhension. Il fournira aux décideurs une vision enrichie, réactive et prospective pour accompagner les évolutions des organisations.

Les communicants indépendants de demain s'intégreront dans une dynamique de coproduction, d'ouverture et de progrès. Intelligence collective, interconnexion, agilité répondront aux attentes des agences et des organisations. Leur capacité à cartographier, partager, échanger de grands volumes d'informations contribuera à créer de la valeur pour les entreprises qui mutent vers un mode collaboratif. Car la valeur est dans le réseau ; le réel et le virtuel se renforcent, se complètent et sèment les succès de demain.



**Nous avons besoin de vérité,  
d'essentiel, de concret, d'humain,  
de culturel et d'interculturel. »**

Un responsable de communication  
d'une grande entreprise française



## ADN du communicant indépendant de demain

Il se reconnaîtra à plusieurs signes distinctifs :

### **VEILLEUR** sachant :

- Voir plus loin, voir ailleurs
- Observer ce qui bouge, ce qui s'invente
- Repérer ce qui est nouveau
- Traquer les retours d'expériences
- Écouter ce qui se dit, ce qui se fait
- Entendre les signaux faibles qui se profilent

### **HUMANISTE** sachant :

- Rencontrer des experts
- Agréger des cultures différentes
- Se décentrer pour percevoir différemment
- Échanger pour croiser les informations
- Converser avec les réseaux

### **ANALYSTE** sachant :

- Percer les évolutions sociales, sociétales, technologiques
- Décrypter les tendances des médias, du marketing, de la consommation
- Équilibrer réflexion et action en allant à l'essentiel
- Anticiper avec une longueur d'avance
- Réagir, trouver de nouvelles idées
- Faire-valoir les innovations

### **PARTENAIRE** sachant :

- Décloisonner l'information
- Communiquer transversalement
- Mutualiser les compétences
- Enrichir les contenus
- Maîtriser la convergence des médias
- Utiliser les différents formats écrits et les plateformes collaboratives.

## Interview

Interview de **Gérard Mermet**, sociologue et directeur de l'Institut Francoscopie

### « Le travail des consultants indépendants recèle de véritables opportunités »

**Pensez-vous que le profil des communicants indépendants a évolué ? Pourquoi ? Quelles évolutions constatez-vous ?**

**G.M.** Le profil a évolué parallèlement aux modes de communication, qui font une place croissante au pluri-médias et au hors-média. L'évolution technologique est le moteur principal du changement. Les modes de pensée dans les entreprises doivent s'adapter en permanence aux nouveaux outils disponibles. Ils le font parfois avec difficulté, souvent avec retard...

**Pensez-vous que les tendances fortes actuelles (récession économique, évolutions des outils et des médias, polyvalence exigée, émergence de nouveaux métiers) vont modifier l'approche de la communication et de ses métiers ?**

**G.M.** L'impact de la crise est indéniable, mais il faut préciser que certains mouvements forts préexistaient à la crise. C'est le cas par exemple du transfert, partiel mais croissant, vers la communication événementielle et relationnelle, qui permet une plus grande différenciation, et dont les effets sont plus simples à mesurer. La crise est à la fois un accélérateur et un révélateur des mouvements.

**Va-t-on assister à un renouvellement du vivier de communicants indépendants ? Quel sera leur parcours ? Comment travailleront-ils ? Pour qui ?**

**G.M.** Ce que nous observons est plutôt sain : nous sortons d'un profil type pour aller vers une hétérogénéité de profils qui me paraît utile et même nécessaire. Pour être créatifs, les consultants doivent être à la fois proches des contenus et des supports.

Nous avons besoin d'une adaptation des profils dans une période de forte transformation des attitudes et des comportements de communication.

En outre, les publics ont changé. Les nouveaux communicants doivent se tenir informés des évolutions des deux côtés du système, à la fois l'offre et la demande. Cela implique une veille sociétale, technologique et économique.

Nous allons vers des profils différents pour les consultants. Les personnes concernées seront pluri-employées, de plus en plus indépendantes, avec des compétences diversifiées. C'est la condition de la réussite. De plus, cela va enrichir le métier et ses pratiques.

C'est aussi la condition pour s'adapter à la diversification des supports et des contenus. Le travail des consultants indépendants recèle donc de véritables opportunités, pour ceux qui feront ces efforts d'adaptation.

**Observe-t-on un recours plus important à l'externalisation ? Pourquoi ? Sur quel type de problématiques ? Est-ce une solution nécessaire pour s'adapter à un environnement mouvant ?**

**G.M.** L'externalisation n'est pas une nécessité, mais elle présente un certain nombre d'avantages dont les entreprises sont aujourd'hui conscientes. La condition est que les consultants extérieurs soient capables d'entrer dans la logique des entreprises, qu'ils aient une vision réaliste des consommateurs, quitte à ne pas partager totalement celle de leur client. Ils doivent intégrer la culture de l'entreprise et ses objectifs, mais garder un esprit critique, dans l'analyse comme dans les recommandations.

La communication doit refléter ce qu'est véritablement l'entreprise, sans tricher avec son identité, car cela finit par se voir. À cet égard, le regard du consultant extérieur est très utile ; il est même irremplaçable. Il s'agit de rester objectif, tout en intégrant l'identité du client pour lequel on travaille. C'est un exercice d'équilibre, mais c'est l'une des conditions de l'efficacité.

**Nous avons besoin d'une adaptation des profils dans une période de forte transformation des attitudes et des comportements de communication. »**

## Interview (suite)

Interview de **Gérard Mermet**, sociologue et directeur de l'Institut Francoscopie

### Quels seront les outils dont il disposera ? Qu'il devra utiliser ?

**G.M.** La panoplie va continuer à se diversifier, notamment avec les développements attendus des technologies numériques. La majeure partie de la communication numérique se concentre sur les « 3 écrans » : téléphone, télévision, ordinateur. Toutefois, les limites d'accessibilité aux publics seront vite atteintes, du fait de l'encombrement. Les Français reçoivent chaque jour environ 400 messages publicitaires, sans parler des deux ou trois mille autres qu'ils croisent sans en être vraiment conscients. Ils vont réagir négativement à ce harcèlement. La communication ne devra pas être intrusive ou invasive, sous peine d'être refusée ou sanctionnée. Pour réussir durablement, la communication n'aura d'autre choix que d'être « vertueuse ».

L'existence de nouveaux outils ne justifie pas leur usage sans contrôle ni limites. Il est notamment essentiel d'avoir l'accord des personnes à qui on s'adresse. C'est parce que certaines entreprises se sont accommodées avec la « morale » qu'un fossé s'est creusé depuis quelque temps entre l'offre et la demande. Il est temps de modifier les pratiques et de ne pas jouer aux apprentis sorciers.

### Comment envisagez-vous l'évolution de son statut, de son profil et de son offre dans les dix années à venir ?

**G.M.** Il faudra sans doute inventer un statut véritable, en s'adaptant aux évolutions très rapides dans ce secteur de la communication. Les professionnels auraient sans doute intérêt à militer en ce sens et à faire des propositions. Il existe aujourd'hui de formidables outils à disposition des communicants. Mais la magie de la technologie ne doit faire oublier que l'essentiel est d'envoyer des messages à des êtres humains. Il est donc encore plus important d'intégrer la dimension sociétale. C'est aussi un service à rendre aux entreprises, qui ne sont pas toujours bien équipées et qui sont moins objectives. L'un des mots-clés dans la relation offre-demande est celui d'empathie, qui doit permettre d'instaurer à la fois la confiance et la connivence. Il faut aussi prendre en compte la révolution récente : nous sommes passés d'un système de communication vertical à un système horizontal : les consommateurs ne se contentent pas d'écouter ce que les entreprises ont à leur dire ; ils se parlent et ils peuvent faire et défaire les réputations, les images. Ce sont eux qui, au bout du compte, disposent du pouvoir. ■



**Nous sommes passés d'un système de communication vertical à un système horizontal. »**

