

**European Communication Monitor 2016 :  
10 ans de recherche pan-européenne sur  
la communication stratégique**

*Synthèse de l'enquête*

---

Anne-Marie Cotton, Maître de conférence  
Arteveldehogeschool University College Gent  
am.cotton@arteveldehs.be

### Résumé

L'équipe de recherche du *European Communication Monitor* (ECM) publie les résultats de la dixième édition de leurs questionnements sur les développements et les dynamiques de la communication stratégique dans 43 pays d'Europe. Dans l'étude 2016 l'analyse des « big data », des algorithmes en communication, des pratiques en communication propres au coaching et au conseil, de l'engagement des parties prenantes, des influenceurs actifs sur les réseaux sociaux, et des savoir, savoir-faire et savoir-être des professionnels de la communication. 2710 professionnels de la communication ont participé à l'étude. Les nombreuses comparaisons avec les résultats de l'ECM 2013 dénoncent la faible évolution du niveau de compétences moyen des professionnels de la communication à l'exception de la prévention et la gestion des crises sur les réseaux sociaux. Dans une optique de standards de la professionnalisation, les chercheurs ont créé le « *comparative excellence framework* » (CEF) qui vise à identifier les caractéristiques distinguant les professionnels et identifiant les pratiques d'excellence.

Mots clés : Confiance, Big data, Gestion de la Communication, European Communication Monitor

### Abstract

The research team of the *European Communication Monitor* (ECM) publishes the results of the tenth edition of their pan-European study on the developments and dynamics of strategic communication in 43 European countries.. In the 2016 edition, they focused on the analysis of "big data", communication algorithms, communication practices specifically dealing with coaching and consulting, stakeholders engagement, active influencers on social networks, and the knowledge, skills and know-how of communication professionals. 2710 communication professionals participated in the study. The comparisons with the results of the ECM 2013 reveal a weak evolution of the average level of competences of the communication professionals with the exception of the prevention and the management of crises on the social networks. Willing to support professionalisation standards, the researchers have created the comparative excellence framework (CEF), which aims to identify the characteristics distinguishing professionals and identifying best practices.

Keywords: Trust, Big Data, Communication Management, European Communication Monitor, Longitudinal Research

L'étude pan-européenne European Communication Monitor (ECM) fête ses 10 ans. L'occasion pour l'équipe académique<sup>93</sup> de réfléchir aux axes porteurs, aux tendances et aux développements qui définissent la profession de communicant et de présenter une analyse comparative synchronique et diachronique de l'environnement et des routines professionnels des communicants européens.

L'étude ECM explore quatre dimensions :

1. Les développements et les dynamiques de la discipline de la communication stratégique<sup>94</sup> (Hallahan *et al.*, 2007) qui sont identifiés par le biais de comparaison longitudinales portant sur des problématiques stratégiques, les instruments (« *channels* ») de communication et les besoins ou opportunités de développement personnel (reprise des questions des études ECM précédentes : Zerfass *et al.*, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007).
2. Les différences régionales et nationales qui sont définies en comparant les résultats répartis sur 20 pays-clés et en comparant les résultats de l'étude européenne avec ceux d'autres continents (Moreno *et al.*, 2015 ; Macnamara *et al.*, 2015).
3. L'évaluation empirique d'une sélection de défis actuels qui est abordée en explorant les « big data » (Gandomi & Haider, 2015), les algorithmes en communication (Collister, 2015 ; Phillips, 2015), les pratiques en communication propres au coaching et au conseil (Van Ruler & Vercic, 2005 ; Zerfass & Franke, 2013), l'engagement des parties prenantes (Kang, 2014), les influenceurs actifs sur les réseaux sociaux (Freberg *et al.*, 2011), les savoir, savoir-faire et savoir-être des professionnels de la communication (Tench & Moreno, 2015).
4. Les méthodes statistiques qui permettent d'identifier les départements les performants de l'échantillon (Vercic & Zerfass, 2015).

La collecte longitudinale de plus de 21.000 répondants sur une période de 10 ans révèle l'apparition et le déclin de la responsabilité digitale et sociale, ainsi que le défi irrésolu du lien entre la stratégie organisationnelle et la communication. Les instruments gagnants sont la communication interpersonnelle et la communication

---

<sup>93</sup> ECM est le fruit de la coopération entre la European Association of Communication Directors (EACD) et le Moniteur de la Communication Européenne placée sous la bannière de la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Les chercheurs sont Ansgar Zerfass, Université de Leipzig (Allemagne) - Lead Researcher, Ralph Tench, Leeds Beckett University (Royaume Uni), Piet Verhoeven, Université d'Amsterdam (Pays-Bas), Dejan Vercic, Université de Ljubljana (Slovénie), Angeles Moreno, Université Rey Juan Carlos, Madrid (Espagne).

<sup>94</sup> Les chercheurs du ECM placent indifféremment les concepts de communication organisationnelle, relations publiques, communication d'entreprise sous l'appellation communication stratégique.

sur les réseaux sociaux, alors que les relations presse via les print médias sont en déperdition depuis 2011.

## 1. Méthodologie de l'étude longitudinale

L'étude ECM 2016 a collecté les réponses de 2710 professionnels de la communication actifs dans 43 pays européens. Le questionnaire a été envoyé début mars 2016 à l'adresse courriel de plus de 40.000 professionnels de la communication au départ de la banque de données de l'EACD et d'autres associations professionnelles. 6902 communicants ont commencé le questionnaire en ligne, 3287 l'ont terminé endéans les cinq semaines, 2710 questionnaires correspondant à la population des professionnels de la communication ont été traités avec le programme SPSS.

L'âge moyen des répondants est de 41.6 ans ; 37.2% sont responsables de communication ou PDG d'agence de communication, 32% sont responsables d'une unité ou d'une discipline de communication dans une organisation et 6 sur 10 répondants occupent une fonction en communication dans une organisation (dont 13.1% dans le secteur public et administratif et 11.9% dans le secteur non-marchand); 59.9% travaillent depuis de 10 ans dans la communication ; 58.1% sont des femmes. La majorité (94.5%) a un diplôme académique dont plus des 2/3 à un niveau master (62.6%) ou doctorat (6.3%).

## 2. Résultats chiffrés

### 2.1. Big data

La collecte massive de données est en passe de transformer la profession. C'est la position de 72.3% des professionnels de la communication. Toutefois seuls 59.3% en suivent les débats de fond et 54.7% peuvent être considérés comme informés ce qui explique qu'une minorité a pu donner une définition exacte des données massives (« big data »). Seuls 21.2% les traitent actuellement (le tableau 1 détaille la répartition géographique), la moitié utilisant les données pour définir les stratégies, 45.9% pour évaluer et justifier la communication et 36.5% pour la création automatisée de contenu pour des publics spécifiques, 16.8% les ont planifiées pour 2017. Les raisons de la pénétration limitée sont le niveau de compétence analytique faible et le manque de temps pour étudier les données. Les dimensions éthiques (14.1%) et légales (13.6%) sont reléguées au second plan. Les analyses statistiques ont confirmé la corrélation entre la maîtrise des traitements massifs de données par les professionnels de la communication et les activités impliquant leur analyse.

Europe de l'Ouest	Europe du Nord	Europe du Sud	Europe de l'Est
France (26.3%) Belgique (18.3%) Pays Bas (17.8%) Allemagne (17.1%) Suisse (14.8%) Autriche (9.4%)	Irlande (26.4%) Royaume Uni (25.2%) Norvège (20.6%) Suède (19.8%) Finlande (19.8%)	Espagne (30.3%) Italie (27.3%) Slovénie (22.4%) Croatie (20.2%) Serbie (16.1%)	Ukraine (27.3%) Russie (26.9%) Pologne (25.4%) Roumanie (21.1%)

**TABLEAU 1**

### Classification géographique de l'utilisation des « big data » en Europe

L'équipe du ECM souligne l'ironie de la situation du cordonnier mal chaussé : la carence de savoir qui empêche ceux qui se targuent d'être les experts de l'information de profiter et de tirer avantage du nombre massif de données disponibles.

## 2.2. Automatisation

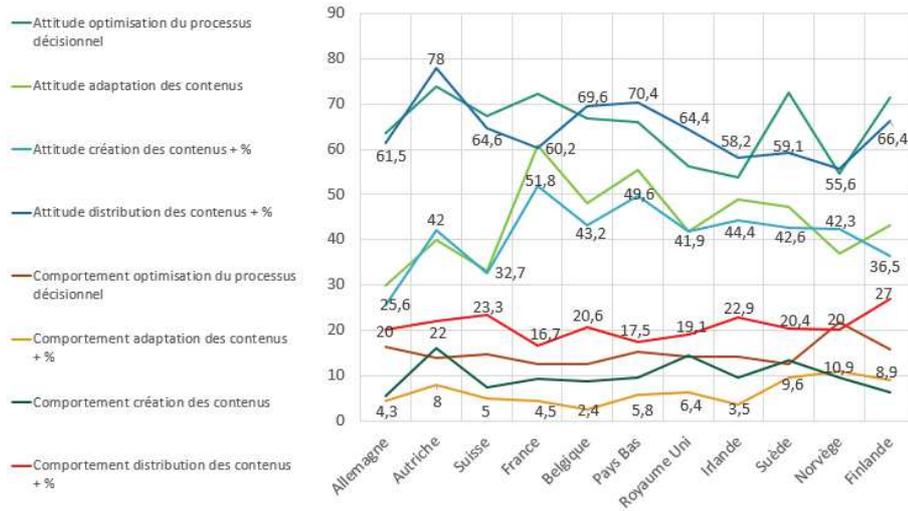
La dynamique des algorithmes s'adaptant aux situations multiples permet de générer des contenus adaptés au profil d'un utilisateur dans une situation spécifique sur un support particulier. Les résultats empiriques de l'ECM révèlent un écart entre l'importance perçue et l'utilisation des algorithmes en communication stratégique, l'usage passif de ces derniers étant favorisé. Si 75% sont d'avis que les activités communicationnelles devraient être adaptées aux algorithmes externes des moteurs de recherche ou des plateformes sociales, 29.2% seulement utilisent cette approche (tableau 2). Des résultats étonnement faibles pour des activités bien établies telle l'optimisation des moteurs de recherche (Gudivada *et al.*, 2015).

	Perçu comme important	Mis en application
Adaptation des activités communicationnelles aux algorithmes externes des moteurs de recherche ou des plateformes sociales	75%	29.2%
Les algorithmes permettent d'optimiser les processus décisionnels	67.4%	15.9%
Les algorithmes permettent d'optimiser la distribution de contenu	66.9%	23.6%
Les algorithmes permettent d'adapter (semi-) automatiquement les contenus	46.3%	7.0%
Les algorithmes permettent de créer (semi-) automatiquement les contenus	46.0%	12.4%

**TABLEAU 2**

#### Ecarts entre attitude et comportement d'utilisation de l'automatisation en Europe

Les chercheurs notent une corrélation entre l'utilisation des traitements massifs de données et l'utilisation d'algorithmes, ces deux tendances étant intimement liées. Ils réfèrent aussi aux risques de la communication automatisée, plus rapide et plus efficace, mais aussi moins transparente (Tufekci, 2014 ; Bernays, 1923) et moins pertinente car restreinte aux pratiques autoréférentielles qui ne créent aucune plus-value ni pour l'organisation ni pour la société comme l'avait déjà indiqué Christensen (1997) en référence à la gestion du marketing. Les attitudes diffèrent de pays à pays comme l'illustrent les tableaux 3 et 4.



**TABLEAU 3**

Attitude et comportement face à l'automatisation par pays d'Europe de l'Ouest et de l'Europe du Nord

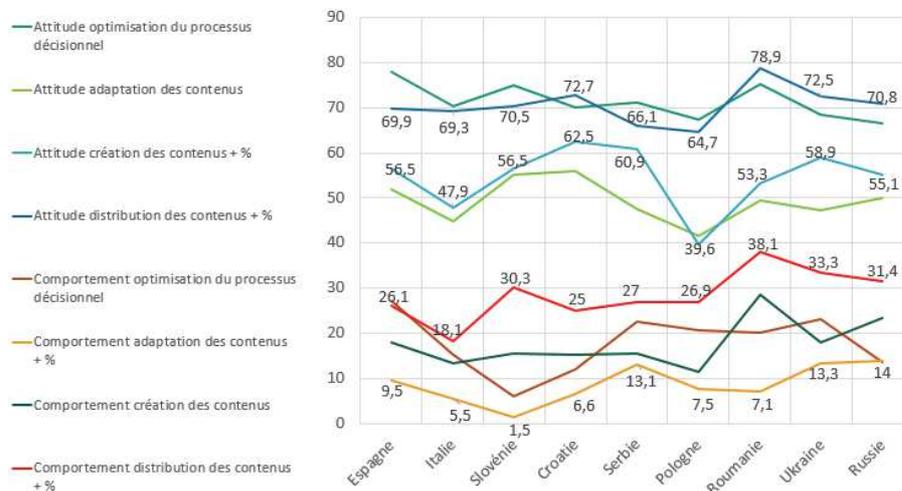


TABLEAU 4

Attitude et comportement face à l’automatisation par pays d’Europe de l’Est et de l’Europe du Sud

### 3. Résultats tactiques

#### 3.1. Pratiques de communication

L’étude ECM distingue la communication des autres fonctions organisationnelles à travers trois aspects :

- La communication est une fonction performante dès l’instant où ses activités sont réalisées telles la rédaction de communiqués de presse, l’organisation d’événements, l’écoute et la veille des parties prenantes ;
- La communication est une fonction managériale directe de premier plan que ces activités sont disposées et alignées en positionnement (de l’organisation ou de la marque), plan de campagnes, gestion d’équipes de communication, etc.
- La communication est une fonction managériale de second plan qui influence le comportement managérial des décideurs en les confrontant à l’opinion publique, aux situations critiques et aux perspectives alternatives.

Comme le suggéraient Van Ruler et Vercic (2005) la distinction traditionnelle entre communication opérationnelle et organisation managériale s’enrichit de réflexivités amenant un alignement entre les organisations et leurs parties prenantes. Les chercheurs de l’ECM rejoignent Berger et Meng (2014) et identifient cette

pluralité de tâches auxquelles s'ajoutent les rôles de « *sensemaker* » et de « *sensenegotiator* » comme tant de défis pour les professionnels de la communication.

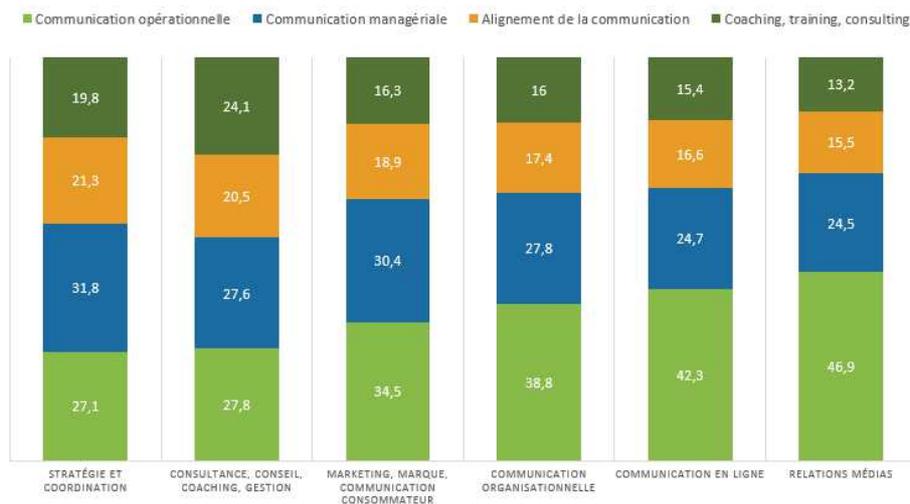
Le temps productif hebdomadaire d'un professionnel de la communication se décline en communication opérationnelle (conversation, rédaction, veille, organisation : 36.2%), en gestion d'activités communicationnelles (planning, direction, organisation, évaluation, justification et anticipation : 27.8%), en gestion et réflexion de la communication (alignement de la communication entre l'organisation/le client et ses parties prenantes : 18.8%), et en coaching, training, conseil et supervision (17.2%).

L'étude rapporte une corrélation entre l'ancienneté et la diminution des tâches opérationnelles au profit des trois autres ainsi qu'entre le genre et le type d'activités (les professionnelles en communication passent plus de temps aux tâches opérationnelles, les professionnels en communication sont davantage impliqués dans les processus d'alignement).

Soulignons la nouvelle tendance décelée par l'étude 2016 : le besoin croissant de transférer l'expertise communicationnelle au niveau de la C-suite afin de permettre aux décisionnaires de penser et de communiquer univoquement à plusieurs voix. Celui-ci diffère toutefois de pays à pays (tableau 5). Ainsi la faculté des décisionnaires de reconnaître la dimension communicationnelle dans leurs prises de décisions et activités est très présente en Irlande (73.3%), Ukraine (72.7%) et Serbie (71.4%) mais faible en Autriche (48.8%), en Roumanie et en Russie (50%). L'apport d'information et d'argumentaire dans leurs prises de décisions et activités est très présent en Ukraine (88.9%) et en Croatie (88.8%), mais l'est moins en Finlande (58.4%). Permettre aux décisionnaires de maîtriser les défis communicationnels et de participer activement au flux communicationnel émerge en Pologne (31.8%), en France (36.6%), en Suisse (37.4%) et en Russie (38.1%) alors qu'en Ukraine (66.7%), en Norvège (62.5%), en Espagne (59.2%) et en Croatie (59%) cette approche est davantage assimilée. Enfin, le conseil sur les approches dans les situations de défis communicationnels est commun en Norvège (87.5%), en Ukraine (84.4%) et en Croatie (81.3%), mais moins pratiqué en Pologne (51.2%), en Finlande (52.6%) et en Belgique (57.4%).



Le « European Communication Monitor » nous permet également de voir quels regards les professionnels jettent sur leurs propres pratiques et comment ils les classent par rapport aux quatre types de communication (tableau 6) .



**TABLEAU 6**

Catégorisation du temps productif hebdomadaire du professionnel en communication

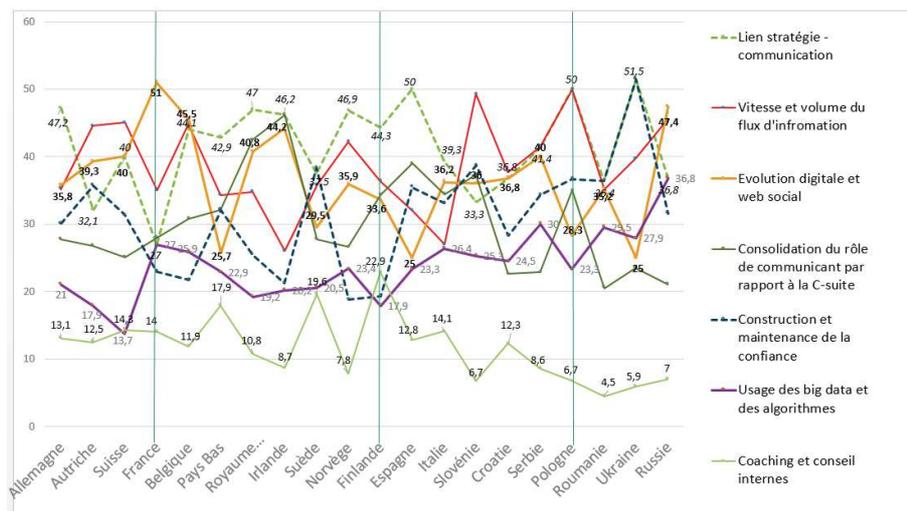
### 3.2. Problèmes stratégiques et solutions par la communication

L'analyse longitudinale de l'ECM permet de détecter, confirmer ou infirmer les tendances et les développements aux niveaux stratégique et opérationnel (tableau 7).

En tête des défis auxquels doivent faire face les professionnels, on retrouve le lien entre la stratégie d'entreprise et la communication (cité par minimum 42% des répondants chaque année) ainsi que la maîtrise des développements digitaux (avec des fluctuations allant de 48.9% en 2007, à 54.9% en 2011, puis à 32% en 2014 et 36.8% en 2016). La dimension de la construction et de maintien de la confiance conserve sa troisième place sur toute la durée de cette décennie (de 43.4% en 2007 à 29.4% en 2016). La confiance demeure un cheval de bataille. Le développement durable a, lui aussi, suivi une trajectoire similaire avec 41.3% des réponses la première fois qu'il avait été cité en 2008, en troisième position jusqu'en 2011 (37.2%) pour chuter en 2012 (20.7%) et ne plus être repris que par 15.4% en 2016 ce qui mène les chercheurs à conclure que la communication sur la responsabilité sociale est devenue davantage une routine.

Les résultats diffèrent de pays à pays (tableau 7). Ainsi en Ukraine (51.5%), en Espagne et en Pologne (50%) le lien entre la stratégie d'entreprise et la communication est perçu comme une problématique importante, de même qu'en Allemagne (47.2%), au Royaume Uni (47%) et en Norvège (46.9%), alors qu'en France (27%) ou en Autriche (32.1%) c'est moins le cas. Pouvoir composer avec la vitesse et le volume du flux d'information est perçu comme stratégiquement important en Pologne (50%) et en Slovénie (49.3%) tout comme en Russie (45.6%), Suisse (45.1%), Belgique (44.8%) et Autriche (44.6%). Ce n'est pas autant le cas en Irlande (26%) ou en Italie (27%). Réussir à maîtriser l'évolution digitale et le web social est considéré comme une des problématique en France (51%) et en Russie (47.4%), alors qu'en Espagne, (25%), en Ukraine (25%) et aux Pays-Bas (25.7%) cette composante joue moins. Renforcer le rôle de la fonction communication dans son apport lors des prises de décisions au niveau de la direction générale est perçu comme un défi stratégique en Irlande (46.2%) et au Royaume-Uni (42.5%) mais n'interpelle pas autant les professionnels Roumains (20.5%), Russes (21.1%), Croates (22.6%) ou Serbes (22.9%). La confiance est encore très importante en Ukraine (51.5%) mais l'est beaucoup moins en Norvège (18.8%) ou en Finlande (19.3%). Le questionnement de l'utilisation des « big data » et des algorithmes est considéré comme stratégique en Russie (36.8%), en Serbie (30%) et en Roumanie (29.5%), mais moins en Suisse (13.7%). Enfin le coaching et le conseil de fonctions managériales sont émergents en Finlande (22.9%), en Suède (19.6%) et aux Pays Bas (17.9%) alors qu'ils laissent les professionnels des pays de l'Europe de l'Est

encore indifférents (4.5% en Roumanie, 5.9% en Ukraine, 6.7% en Pologne, 7% en Russie).



**TABLEAU 7**

### Perception de l'importance des problématiques stratégiques en Europe

Si l'utilisation des canaux et des instruments de communication a subi des modifications importantes sur ces dix dernières années, elle continuera d'évoluer (tableau 8 : analyse basée sur 13709 réponses sur 10 ans). Champions en 2007 avec près de 75%, les quotidiens et magazines version papier sont les grands perdants (64.1% en 2016, prévision de 30.2% en 2019). Les organisations gouvernementales (72.6%) et les agences conseils (74.4%) restent persuadées de la pertinence de la télévision et de la radio (contre 60.8% pour les entreprises privées).

Les médias sociaux (identifiés par à peine 11% de professionnels en 2007, par 76.2% en 2016) continueront leur ascension (prévision de 88.9% pour 2019). De plus il sera nécessaire d'ajouter la communication mobile (importance perçue en 2016 : 63.7% - importance perçue en 2019 : 91.2%). Cette dernière, tout comme les médias sociaux et les événements sont évalués plus positivement par les professionnels plus jeunes que par leurs pairs ayant une plus longue expérience professionnelle. Il est toutefois intéressant de noter que la croissance des instruments digitaux s'accompagne de celle de la communication en « face to face ».

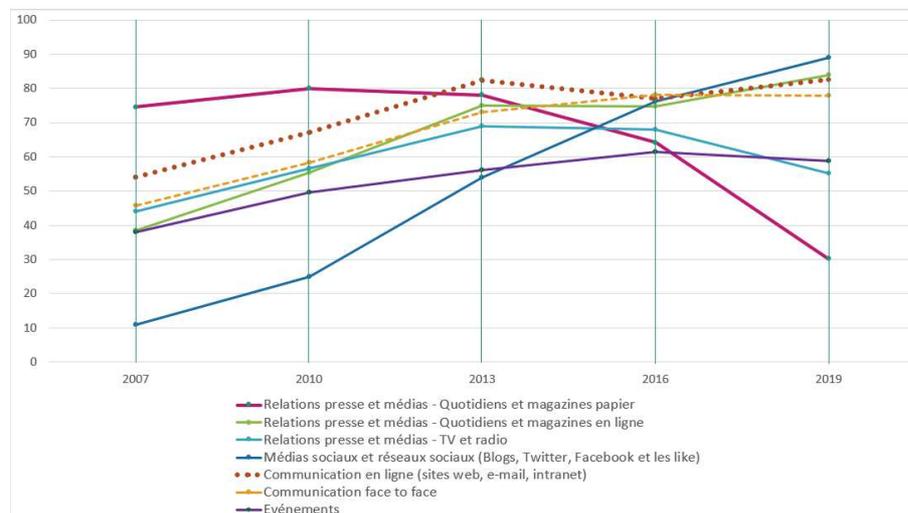


TABLEAU 8

## Evolution de l'importance des canaux et instruments de communication

L'ampleur de l'étude empirique permet à l'équipe de recherche de conclure que la gestion de la communication s'est émancipée des relations médias, de la rédaction et du journalisme. Elle inclut à présent la communication digitale et tient compte de nouveaux « *gatekeepers* » et influenceurs émergents. Cette évolution débouche sur de nouvelles réflexions portant sur les structures des pouvoirs et les nouvelles règles de jeu (Motion *et al.* 2016).

## 4. Résultats dialectiques

### 4.1. Influenceurs

Les nouvelles structures de la construction d'opinion sont un phénomène transnational comme l'indiquent les résultats de l'étude empirique. En effet, les influenceurs sur les médias sociaux -caractérisés comme un nouveau type de « *third party endorser* »- modèlent les attitudes de leur audience par le biais de blogs, tweets et les autres plateformes digitales.

Si un grand nombre d'organisations en Europe reconnaît l'importance des influenceurs sur les médias sociaux (58.4%), une plus faible proportion (42.9%) utilise des stratégies spécifiques pour communiquer avec ces leaders d'opinion et un peu moins (40.1%) disposent d'approches spécifiques pour les identifier. Les facteurs utilisés à ce dessein sont : la pertinence des sujets couverts par le leader d'opinion (84.2%) et sa réputation (82.1%). A ces indicateurs traditionnels s'ajoutent la couverture qualitative -le contenu partagé ou disséminé par les suiveurs- (81.2%) et l'impact de sa position dans le réseau (78.7%). L'étude ayant révélé que certains professionnels se basent sur le nombre de suiveurs (60.4%) ou sur le volume de contenu publié (35.1%) pour identifier les leaders d'opinion, il est clair que davantage de connaissances et d'expériences sont requises pour relever le potentiel de la sphère digitale.

#### **4.2. Parties prenantes : l'engagement des stakeholders**

En explorant la signification du concept d'engagement auprès des professionnels de la communication, le Moniteur Européen de la Communication complète les efforts d'autres chercheurs en vue d'une définition et d'une opérationnalisation de ce concept très utilisé en communication stratégique. Les trois étapes de l'engagement comme développés par Macmanara (2016 :40) ont été explorés : l'engagement cognitif, l'engagement affectif et l'engagement participatif. Pour 75.1% des répondants, l'engagement signifie être intéressé ou se sentir concerné, soit l'engagement cognitif. Pour 73%, il prend la valeur de souhait de collaborer et d'améliorer, soit l'engagement participatif. Seuls 56.8% se retrouvent dans l'engagement affectif : se sentir fier, excité ou attaché émotionnellement.

Les répondants ont ensuite été interrogés sur l'engagement des parties prenantes à travers la communication et les interactions avec l'organisation ou la marque. Ici aussi, les indicateurs d'engagement cognitif (communication active avec l'organisation et feedback : 67%) et d'engagement participatif (coopérer avec l'organisation : 61.3%) étaient les plus sélectionnés. Les conversations positives avec tiers au sujet de l'organisation (engagement affectif) suivait avec 58.1%. L'engagement est majoritairement conceptualisé comme une activité de communication. La dimension émotionnelle et les interactions institutionnalisées sont souvent négligées. Les professionnels des organisations gouvernementales et non lucratives ont une perception davantage collaborative de l'engagement que leurs pairs d'autres secteurs.

## 5. Résultats sociodémographiques

### 5.1. Professionnalisation

Des recherches antérieures ayant identifié trois masses critiques : la carence de compétences dans le domaine des médias sociaux, le besoin de développement de qualifications managériales et le manque de programmes de formation professionnelle adéquat, l'étude mesure la situation en Europe par rapport aux compétences qu'elle définit comme étant « une combinaison d'aptitudes et de connaissances détenues par un professionnel de la communication, combinées à ses attributs personnels pour produire des comportements professionnels efficaces » (Tench & Moreno, 2015 :44).

Cette année encore les compétences portant sur les médias sociaux était médiocre : 65.2% seulement affirme disposer de hautes compétences pour délivrer des messages via les médias sociaux. Un peu plus de la moitié croit comprendre les tendances et les évolutions des médias sociaux, croit savoir comment éviter les risques et s'estime capable de développer une stratégie digitale. La gestion des communautés en ligne (38.4% rapporte avoir des compétences élevées en la matière), l'initiation de dialogues en ligne avec les parties prenantes (34.3%) et la compréhension de l'utilisation d'algorithmes (21.6%) n'obtiennent en moyenne pas de scores satisfaisants, mais il y a des différences significatives en fonction de l'âge et du genre du professionnel (tableau 9) ainsi qu'en fonction du type d'organisation.

	%	Total /5	♂	♀	>29 ans	30-39	40-49	50-59	60+
Emission de messages via les MS	65.2	3.75	3.70	<u>3.78</u>	<u>4.03</u>	3.85	3.69	3.57	3.30
Connaissance des tendances relatives aux MS	54.3	3.55	3.54	<u>3.56</u>	<u>3.81</u>	3.62	3.47	3.46	3.29
Savoir comment éviter les risques et gérer les crises sur les MS	53.2	3.49	<u>3.57</u>	3.43	<u>3.59</u>	3.52	3.46	3.44	3.36
Développement de stratégies sur les MS	50.3	3.46	<u>3.48</u>	3.45	<u>3.66</u>	3.53	3.40	3.34	3.18
Evaluations des activités sur les MS	49.4	3.42	3.41	<u>3.42</u>	<u>3.69</u>	3.54	3.33	3.27	3.06
Identification des influenceurs sur les MS	45.0	3.30	<u>3.32</u>	3.28	<u>3.64</u>	3.41	3.17	3.13	3.05
Interprétation des données de veille sur les MS	41.1	3.25	<u>3.31</u>	3.21	<u>3.50</u>	3.38	3.14	3.11	2.99
Mise en place de plateformes sur les MS	40.5	3.16	3.15	<u>3.19</u>	<u>3.56</u>	3.29	3.04	3.00	2.86
Gestion de communautés en ligne	38.4	3.17	<u>3.17</u>	3.15	<u>3.58</u>	3.34	3.03	2.87	2.79
Initiation de dialogues en ligne avec les parties prenantes	34.3	3.08	<u>3.13</u>	3.04	<u>3.33</u>	3.16	3.00	2.94	2.93
Connaissance du cadre légal de référence pour les MS	32.5	2.99	<u>3.00</u>	2.97	3.00	2.99	2.97	<u>3.03</u>	2.88
Compréhension de l'utilisation des algorithmes	21.6	2.62	<u>2.68</u>	2.57	<u>2.86</u>	2.77	2.48	2.47	2.47

## TABLEAU 9

### Profil sociodémographique des aptitudes et savoirs relatifs aux médias sociaux (MS)

Une comparaison avec les résultats de l'ECM 2013 montre que le niveau de compétences moyen n'a pratiquement pas évolué (Zerfass *et al.*, 2013 : 40). La seule avancée se situe au niveau de la prévention et la gestion des crises sur les réseaux sociaux : de 2.86 (2013) à 3.49 (2016) sur une échelle de 5.

Un constat plus positif s'impose dans le domaine des compétences managériales (tableau 10). Les professionnels sont sûrs d'eux en ce qui concerne leurs capacités de planning et de positionnement, de gestion des relations et de direction d'équipes :

74.4 à 82.6% des répondants déclarent avoir de hautes capacités dans ces quatre domaines. Mais la moitié se déclare très critique par rapport à leur gestion financière, gestion des ressources humaines, élaboration de structures et de processus, et maîtrise des activités de contrôle (différence très significative,  $p \leq 0.01$ ).

	%	Total /5	♂	♀	CCO CEO	Leader d'équipe ou d'unité	Membre d'équipe / consultant
Planification d'activités	82.6	4.16	80.7%	<u>84.1%</u>	86.5%	81.6%	78.6%
Positionnement stratégique	78.7	4.09	<u>82.4%</u>	75.9%	87.2%	78.5%	67.4%
Gestion des relations	74.5	4.01	74.7%	74.4%	81.5%	74.9%	64.1%
Direction d'équipes	74.4	3.98	74.8%	74.1%	84.0%	75.5%	59.2%
Gestion de l'information	68.3	3.83	70.1%	67.1%	70.2%	68.4%	66.2%
Gestion des ressources humaines	58.5	3.64	58.4%	58.5%	71.4%	57.3%	42.4%
Contrôle	56.5	3.60	53.1%	58.9%	62.2%	57.0%	48.4%
Elaboration de structures et processus	55.1	3.60	52.5%	<u>57.0%</u>	61.2%	54.5%	48.6%
Gestion des ressources financières	49.6	3.46	48.9%	50.2%	61.5%	50.3%	33.1%

**TABLEAU 10**

Profil sociodémographique des aptitudes et savoirs relatifs aux médias sociaux ([www.communicationmonitor.eu/Zerfass](http://www.communicationmonitor.eu/Zerfass) et al./ n=2603 professionnels. Q 16 : Comment évalueriez-vous vos capacités personnelles dans les domaines suivants ? 1 = très faibles – 5 = très élevées. Fréquences (%) basées sur le score 4-5.)

Les chercheurs confirment une différence très significative entre hommes et femmes en ce qui concerne la planification d'activités de communication et le positionnement stratégique ( $p \leq 0.01$ ), et significative pour la dimension du contrôle et de l'élaboration de structures et processus ( $p \leq 0.05$ ).

Leurs besoins de formation se traduisent en termes de connaissances et aptitudes techniques (pour un professionnel sur deux), savoir ou compétences managériales pour un professionnel sur trois), connaissances communicationnelles (23.6%) et compétences communicationnelles (17%).

## 5.2. Salaires

Quelques 2293 professionnels ont accepté de partager leurs informations salariales. Ces données doivent être mises en perspective, les revenus annuels des 20 pays analysés dans le détail différant considérablement. D'un point de vue longitudinal il est intéressant de comparer les salaires en fonction de la position hiérarchique. Le nombre de CCO et de PDG d'agence avec un salaire annuel de plus de 100.000€ reste stable (entre 13.4 et 18.4%) tout comme celui des professionnels cadres supérieurs mais non dirigeants (4.7%) : un indicateur positif pour ce type de carrières.

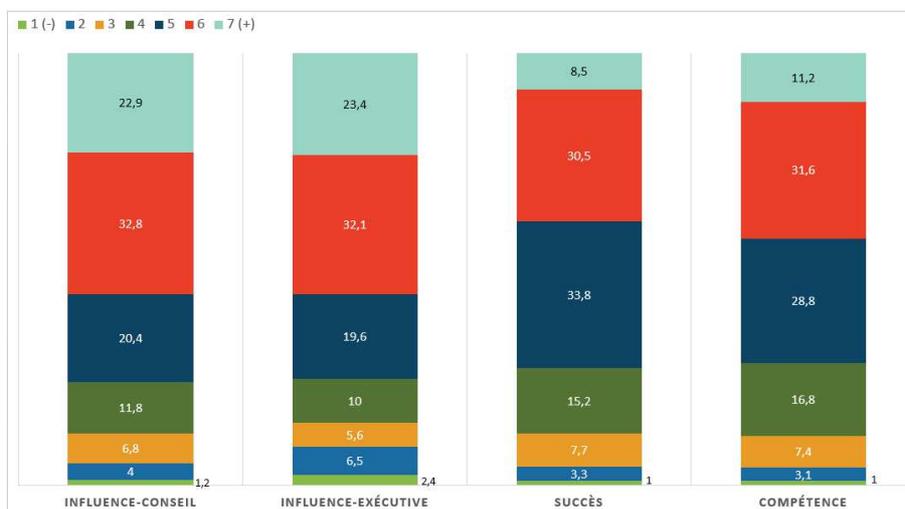
Les données révèlent les inégalités salariales homme/femme : des CCO et PDG gagnant plus de 150.000 €/an, 23.1% sont des hommes contre 13.8% de femmes. Le secteur de la communication ne fait donc pas figure d'exception dans le paysage de l'industrie européenne.

## 6. Pratiques d'excellence

Se surpasser et exceller sont des défis qui impliquent la gestion de la qualité, l'ingénierie des processus et l'application de modèles d'excellence managériale. Les relations publiques réfèrent souvent à la théorie de l'excellence de Grunig *et al.* Qualifiée de statique par les chercheurs car elle part du postulat normatif que la communication stratégique a le plus de valeur lorsqu'elle est managériale, stratégique, symétrique, diverse, intégrée, socialement responsable, éthique et globale (Grunig *et al.*, 2002). L'approche théorique et pratique du management quant à elle conceptualise l'excellence comme un modèle dynamique pour l'auto-évaluation par rapport à un cadre fourni. L'ECM a adopté cette perspective pour le niveau fonctionnel de la communication stratégique (Vercic & Zerfass, 2015).

Les chercheurs ont créé le « *comparative excellence framework* » (CEF) en vue d'identifier les caractéristiques qui distinguent les professionnels et identifient les pratiques d'excellence en combinant les considérations théoriques avec l'auto-évaluation des professionnels. L'excellence est basée sur le statut interne du département de communication dans l'organisation (niveau d'influence) et sur les

résultats externes des activités du département de communication (le niveau des performances). Ces deux composantes sont calculées sur base de quatre dimensions (tableau 11) : l'influence-conseil (les recommandations de la fonction communication sont suivies : « pas sérieusement » (1) – « très sérieusement » (7)), l'influence-exécutive (la fonction communication est invitée à participer aux réunions de planning stratégique organisationnel : « jamais » (1) – « toujours » (7)), le succès (la communication de l'organisation est performante : « aucun succès » (1) – « beaucoup de succès » (7)) et la compétence (la qualité et l'aptitude de la fonction de communication est meilleure que celle des concurrents : « pire » (1) – « meilleure » (7)).



**TABLEAU 11**

Identification des départements de communication d'excellence. N=1504 professionnels de départements de communication.

Sont considérées comme « excellentes » les organisations présentant des résultats de 6 ou 7 dans les quatre dimensions., soit 20% des organisations. Ces départements de communication d'excellence sont plus en lien avec la direction générale : 39.5% est membre du comité de direction contre 23.4% dans les autres départements. Les professionnels qui y travaillent passent moins de temps aux activités opérationnelles, et plus au coaching et au conseil (tableau 12).

	Les départements d'excellence (20%)	Les autres départements (80%)
Communication opérationnelle	34.2%	37.9%
Gestion d'activités de communication et de collaborateurs	28.1%	28.4%
Alignement de la communication avec l'organisation/le client et ses parties prenantes	19.9%	17.9%
Coaching, training, conseil et formation des membres de l'organisation ou des clients	17.8%	15.9%

**TABLEAU 12**

Répartition des activités de communication hebdomadaires. N=1504 professionnels travaillant dans des départements de communication.

Dans ces départements de communication, les activités basées sur les collectes massives de données sont statistiquement plus nombreuses (30.5% contre 18.7% dans les autres départements) et si les données sont utilisées aux mêmes fins, elles le sont plus intensivement (tableau 13).

	Les départements d'excellence (20%)	Les autres départements (80%)
Nous analysons les « big data » pour la planification de nos stratégies globales	3.88	3.34
Nous analysons les « big data » pour la justification de nos activités	3.70	3.17
Nous analysons les « big data » comme guide de nos actions quotidiennes	3.38	2.85

**TABLEAU 13**

Usage des « big data ». N=1013 professionnels travaillant dans des départements de communication. Echelle : 1 = jamais – 5 = toujours.

L'importance des influenceurs sur les médias sociaux est davantage reconnue (3.70 contre 3.31) et les mesures d'interactions avec eux sont plus sophistiquées (3.37 contre 2.65). Les compétences globales de l'équipe sont plus élevées, incluant les compétences managériales telles que le positionnement stratégique (4.33 contre 3.97), la gestion des relations (4.28 contre 3.93), de l'information (4.07 contre 3.76) et des ressources humaines (3.92 contre 3.57). L'auto-évaluation des compétences en matière de médias sociaux est supérieure sur toutes les dimensions excepté la compréhension de l'usage des algorithmes. Ces départements se distinguent par leurs investissements dans le personnel : ils offrent plus de formations dans tous les domaines souhaités, mettant l'accent sur la connaissance plutôt que sur les aptitudes.

## 7. Perspectives futures

Les problématiques stratégiques suivantes seront au cœur des débats des professionnels de la communication : le lien entre la stratégie d'entreprise et la communication (42%), la vitesse et le volume du flux informationnel (38%), l'évolution digital et le web social (36.8%), la relation entre les coupures budgétaire et la croissance de l'audience et des canaux de communication (33.8%), la consolidation de la fonction de communicant dans son apport au processus décisionnel de la « C-suite » (30.8%), la construction et la maintenance de la confiance (29.4%), le bon usage de la collecte massive de données et des algorithmes pour l'optimisation de la communication stratégique (23.4%), le besoin de transparence et les publics actifs et participatifs (22.8%), le développement durable et la responsabilité sociale (15.4%), l'explication et la justification de la communication auprès des décideurs de la C-suite (15.3%) et enfin la dimension du coaching et du conseil en interne (12.4%).

L'expertise accumulée en Europe en 10 ans de veille est appliquée dans de nouvelles études sur d'autres continents. L'**Asia-Pacific Communication Monitor** (APCM) est conduit en partenariat avec l'*Asia-Pacific Association of Communication Directors (APACD)*, Quadriga University et le *Communication Director Magazine* et est sponsorisé par PRIME. L'étude a été lancée pour la première fois en 2015-2016. Le **Latin American Communication Monitor** (LCM) est conduit en partenariat stratégique avec Dircom, l'Association espagnole des Directeurs de Communication en coopération avec les principales associations professionnelles nationales en Amérique Latine et avec le soutien institutionnel de Llorente&Cuenca, une agence de communication de la région. L'étude a été lancée pour la première fois en 2014-2015.

Tous deux, le LCM et l' APCM font partie du projet **Global Communication Monitor**, extension du **European Communication Monitor** afin de favoriser la professionnalisation de la fonction dans d'autres régions du globe. Ces projets

d'Euprera couvrent plus de 80 pays, adoptant une méthodologie comparable et un questionnaire partiellement identique.

## Bibliographie

- Bernays, E. (1923). *Crystallizing public opinion*. New York, NY : Boni and Liveright.
- Christensen, L. (1997). Marketing as auto-communication. *Consumption, Markets & Culture*, 1(3), 197-227.
- Collister, S. (2015). Algorithmic public relations : Materiality, technology and power in a post-hegemonic world. In: J. L'Etang, D. McKie, N. Snow & J. Xifra (Eds.), *The Routledge Handbook of Critical Public Relations* (pp. 360-371). New York, NY: Routledge.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92.
- Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137-144.
- Grunig *et al.*, 2002 Grunig, L., Grunig, J., & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gudivada, V.N., Rao, D., & Paris, J. (2015). Understanding search engine optimization. *Computer*, 48(10), 43-52.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Kang, M. (2014). Understanding public engagement: Conceptualizing and measuring its influence on supportive behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 399-416.
- Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication*. New York, NY: PeterLang.
- Macnamara, J., Lwin, M.O., Adi, A., & Zerfass, A. (2015). *Asia Pacific Communication Monitor 2015/16. The state of strategic communication and public relations in a region of rapid growth. Survey results from 23 countries*. HongKong: APACD.

- Moreno, A., Molleda, J.C., Athaydes, A., & Suárez, A.M. (2015). Latin American Communication Monitor 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países. Brussels: EUPRERA.
- Motion, J., Heath, R.L., & Leitch, S. (2016). *Social media and public relations: Fake friends and powerful publics*. New York, NY: Routledge.
- Phillips, D. (2015). *The automation of public relations: A perspective on the development of automation affecting public relations*. Woodbridge, UK: BLURB.
- Tench R., & Moreno, A. (2015). Mapping communication management competencies for European practitioners. *Journal of Communication Management*, 19(1), 39-61.
- Tufekci, Z. (2014). Engineering the public: Big data, surveillance and computational politics. *First Monday*, 19(7), 1-16.
- Van Ruler B., & Verčič, D. (2005). Reflective communication management, future ways or public relations research. In P. K. Kalbfleisch (Ed.), *Communication Yearbook 29* (pp. 239-273). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vercic D., & Zerfass, A. (2015). *The comparative excellence framework for communication management*. Paper presented at the 2015 Annual Conference of the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA), Oslo, October 2015.
- Zerfass, A., & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118-135.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2008). *European Communication Monitor 2008. Trends in communication management and public relations – Results and implications*. Leipzig: University of Leipzig/EUPRERA.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2009. Trends in communication management and public relations. Results of a survey in 34 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A changing landscape – managing crises*,

*digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. (2014). *European Communication Monitor 2014. Excellence in strategic communication – Key issues, leadership, gender and mobile media. Results of a survey in 42 countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010. Status quo and challenges for public relations in Europe. Results of an empirical survey in 46 countries.* Brussels: EACD, EUPRERA.

Zerfass, A., Van Ruler, B., Rogojinaru, A., Verčič, D., & Hamrefors, S. (2007). *European Communication Monitor 2007. Trends in communication management and public relations – Results and implications.* Leipzig: University of Leipzig/EUPRERA.

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and competencies for strategic communication. Results of an empirical survey in 42 Countries.* Brussels: EACD, EUPRERA.

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical insights into strategic communication in Europe. Results of an empirical survey in 43 Countries.* Brussels: EACD, EUPRERA.