

Que font les communicants pour sauver leur métier ?

*Étude de cas d'un service de communication en mal
de reconnaissance*

Ivan Ivanov, professeur adjoint,
Université d'Ottawa,
Département de communication,
Laboratoire GRICO,
iivanov@uottawa.ca

Résumé

Les métiers de la fonction communication dans les organisations publiques françaises de sécurité sociale ont beaucoup évolué depuis deux décennies. Si dans les entreprises privées, la mise en place des services communication a été accompagnée par une prise de conscience du rôle et de la valeur des métiers de la fonction communication, dans les organisations publiques, les communicants sont toujours en train de chercher une reconnaissance et une légitimité de leur savoir-faire et de leurs compétences. Le manque de réglementation interne et externe et de cadres institutionnels de reconnaissance professionnelle oblige les communicants à chercher des voies pour préserver l'intégrité de leurs services qui est menacée par la réduction de leurs effectifs. Cette recherche s'intéresse à la façon dont les communicants publics tentent de garantir l'existence de leur métier, en projetant une image voulue et valorisée de soi. Dans cette quête de légitimité professionnelle, la métacommunication devient une des missions fondamentales des communicants dans la recherche de reconnaissance de la « typicité » de leur métier.

Mots-clés : métacommunication, reconnaissance, organisations publiques

Abstract

The every-day activities of the communication practitioners in the French public organizations have evolved deeply for the past two decades. The establishment of the communication departments in the private companies was backed by the growing awareness of its primacy and the increasing strategic role of the communicator's profession. In contrast, the communication practitioners in the public organizations are still on the quest for recognition of their legitimacy and know-how, because of the lack of internal and institutional regulations and rule-makings. This research aims to investigate the way in which the communication practitioners in the organizations of the public sector attempt to guarantee the existence of their profession through self-work everyday practices. In this struggle for professional legitimacy, the meta-communication becomes one of the fundamental missions of the communication departments in order to acquire recognition of their professional « typicality ».

Keywords: metacommunication, recognition, public organisations

Dire que les métiers de la fonction communication²² sont en mutation n'a rien d'un fait nouveau (Détrie, Broyez, 2003). Leur évolution fonctionnelle et humaine a été accélérée par le développement rapide des technologies de l'information et de la communication (Isaac, 2003), qui ont une incidence directe sur la dynamique de transformation des activités des communicants, aux côtés des causes purement professionnelles (Le Moëne, Gallot, 2015). Si de nouveaux métiers plus ou moins reconnus et institutionnalisés apparaissent fréquemment, d'autres se transforment profondément, voire disparaissent complètement (Ivanov, 2014a). Mais jusqu'où peut aller cette mutation ? Peut-elle menacer l'existence des formes classiques de ces métiers et contribuer à la disparition des services communication ? Et si oui, que font les communicants pour « sauver » leur métier ?

Cette recherche propose d'apporter une contribution spécifique à cette vaste problématique et s'intéresse, plus particulièrement, aux actions mises en place par les communicants dans les caisses de sécurité sociale pour valoriser leurs compétences professionnelles, agir sur leur métier et, au final, le préserver. En réalisant une étude de cas dans une organisation publique régionale en France, nous nous intéressons à la façon dont les communicants tentent de garantir l'existence de leur métier en (méta)agissant sur la reconnaissance de leurs compétences spécifiques afin de les légitimer.

Notre cadre théorique est bâti sur les travaux de l'École de Palo Alto sur les deux niveaux de la communication (Watzlawick *et al.*, 1967) et sur le concept de *face-work* d'Erving Goffman. La lutte quotidienne pour la reconnaissance du savoir-faire au travail (Honneth, 2008) repose ainsi sur des pratiques métacommunicationnelles et interactionnelles de co-construction d'une identité voulue et projetée par les différents interactants qui négocient à travers leurs relations l'ordre institutionnel établi, pour que leur métier soit accepté comme typique.

Notre étude empirique est basée, tout d'abord, sur une observation participante au sein d'un service communication en mal de reconnaissance chargé de fabriquer un support de la communication interne : un journal interne. Ensuite, nous mettons en place une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977 ; Fallery, Rodhain, 2007) et nous analysons sept textes métacommunicants proposés par le responsable du service communication et publiés dans le journal interne entre 2009 et 2011.

À travers ces publications, les communicants négocient et configurent leur *face* professionnelle (Goffman, 1967) pour valoriser leur savoir-faire et l'institutionnaliser en tant que métier typique de l'organisation étudiée. Ce processus de métacommunication mis en place par les communicants est quasi-permanent et

²² Le référentiel des métiers de la communication, élaboré par les principaux représentants nationaux des professionnels de la communication [en ligne : <http://metiersdelacommunication.fr/>], présente une étude sur les nouveaux métiers de la communication.

omniprésent dans toutes les actions quotidiennes du service communication. Il est même devenu une de ses missions essentielles.

1. De la métacommunication à la reconnaissance au travail

L'objectif de cette première partie est d'appréhender la reconnaissance au travail (Honneth, 2008) comme un processus de métacommunication (Watzlawick *et al.*, 1967). Les différents niveaux de communication selon l'École de Palo Alto expliquent comment les membres de l'organisation agissent sur leur relation et négocient l'ordre institutionnel dans lequel ils évoluent. Les individus réalisent un travail de figuration de leur image afin de garder leur « ligne de conduite » (Goffman, 1974) et de la faire reconnaître comme légitime. La lutte que les communicants mènent pour préserver leur métier peut être appréhendée comme une stratégie qui implique quotidiennement des actions sur soi et sur autrui pour tenir une ligne de conduite valorisante.

1.1. Agir sur la relation et sur l'ordre établi

Depuis les travaux de l'École de Palo Alto, il n'y a pas lieu de distinguer l'action de la communication ni l'action sur soi de la métacommunication (Bateson, 1962). Pour la pragmatique de la communication (Rebou, Moeschler, 1998), chaque action est constitutive de la communication, parce qu'elle porte des informations relatives au contenu des messages échangés et à l'état de la relation des interactants. Le socle communicationnel de cette relation est la mutualité (Katambwe, 2013), qui engage les individus dans l'interaction et les oblige à agir sur autrui pour maintenir leur relation. Dans une vision dialogique de la communication (Anderson *et al.* 2004), chaque action est communication quand elle suppose la production et l'échange des énoncés axiologiques à travers lesquels les interactants portent mutuellement des jugements de valeur (Todorov, 1981), ce qui fait de tout énoncé une métacommunication²³. Si toute communication est un dispositif (dans le sens de Foucault, 1977) pour l'action, d'un point de vue dialogique, tout énoncé est un dispositif pour la définition de soi (Watzlawick *et. al.*, 1967). Chaque individu produit des énoncés pour négocier sa propre image, mais aussi la manière dont il voit autrui et dont il veut être vu par autrui. Corriger l'image mal comprise de soi

²³ « En produisant une synthèse évaluative d'une situation, d'un événement ou d'une action qu'elle nomme plus ou moins implicitement, la métacommunication est imbue d'une puissance d'évocation qui permet non seulement de positionner la chose évaluée, mais également et surtout de permettre à la chose ainsi évoquée d'agir à distance ou de faire faire » (Katambwe, 2015, p. 241).

signifie renégocier les relations qui régissent l'ordre du système (Jurgen, Bateson, 1951). Chaque action correctrice est une stratégie de succession de « coups » qui permettent d'agir pour être perçu, jugé, valorisé d'une certaine manière. Cette stratégie s'inscrit dans un ordre institutionnel qui est communément reconnu et accepté, et projeter une image voulue de soi, c'est aussi agir sur cet ordre à travers la négociation mutuelle de la relation (Jurgen, Bateson, 1951).

Selon l'École de Palo Alto, toute communication présente deux aspects indivisibles : le contenu et la relation (Watzlawick *et al.* 1967). Les interactants agissent sur le contenu des informations transmises dans l'action en cours, et, en même temps, sur leur relation. Bien que ces deux niveaux soient présents conjointement dans chaque communication, c'est l'action sur la relation qui domine dans la communication, parce que les interactants échangent souvent les mêmes énoncés, sans se mettre d'accord sur leur signification. De même, la négociation de leurs images respectives peut être marquée par un désaccord sur l'acceptation de leurs significations. Agir au niveau de la relation autorise les interactants à dire comment ils interprètent les messages échangés, et à corriger les erreurs lorsqu'ils se sont mal compris.

Si les individus adoptent cette stratégie, c'est parce qu'il existe dans les interactions une véritable quête de reconnaissance et de valorisation de leur identité (Goffman, 1974). Les interactants projettent et attribuent une image d'eux-mêmes, et la valorisent à travers leurs actes quotidiens. Selon Goffman, chaque individu possède une ligne de conduite à travers laquelle il définit, défend, corrige et préserve son image et son identité. Si elles sont méconnues ou remises en cause, pour ne pas *perdre la face*, l'individu procède aux actions de *réparation* qui visent à *sauver sa face*. Il s'agit d'un travail de figuration et de modélisation de la face personnelle.

On peut définir le terme de face comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contrat particulier. La face est une image du moi délinéée selon certains attributs sociaux approuvés, et néanmoins partageable, puisque, par exemple, on peut donner une bonne image de sa profession ou de sa confession en donnant une bonne image de soi (Ibid., p. 9).

La face peut être remise en cause à chaque instant par autrui et pour garder la face, les individus mettent en œuvre des stratégies afin de revendiquer une image d'eux-mêmes. Ce processus de *figuration (face-work)* vise à l'institutionnaliser dans l'ordre organisationnel afin qu'elle soit acceptée comme légitime par les autres interactants. Les travaux de Goffman sur la face rejoignent ici ceux de l'École de Palo Alto qui considèrent la relation comme émergente dans le processus de définition de soi. Projeter et exiger une image de soi est un processus plus ou moins intentionnel, même si le résultat reste incertain.

Il s'agit donc d'une mise en scène d'une multitude d'actions visant à agir sur la manière dont les interactants se perçoivent mutuellement : une action sur la relation, ou encore, une communication sur la communication. Ce processus de métacommunication (Ivanov, 2014b ; Katambwe, 2015) permet aux individus d'ajuster les désaccords générés dans les interactions. La métacommunication diminue l'ambiguïté des messages échangés et ajuste la négociation de la relation, de la perception et de l'acceptation de l'image de soi et d'autrui.

1.2. Le communicant public et sa reconnaissance au travail

Les travaux de l'École de Palo Alto et d'Erving Goffman constituent un cadre théorique intelligible pour étudier la manière dont les professionnels de l'information et de la communication dans les organisations publiques françaises de sécurité sociale mettent en place des actions pour agir sur leur image et leur identité afin de les valoriser et les faire reconnaître en tant que légitimes (Honneth, 2008). La reconnaissance au travail repose sur des « *pratiques interactionnelles et énonciatives qui fondent la relation d'où émerge la co-construction d'un sens actant la reconnaissance* » (Lépine, 2009, p.97). Chaque professionnel pratiquant un métier, constitué autour d'un savoir-faire spécifique, a besoin de reconnaissance, d'appréciation de la valeur personnelle en tant que membre autonome, égal aux autres, capable d'accomplir avec habileté un certain nombre d'actions (Honneth, 2013). Les individus au travail deviennent ainsi des membres organisationnels reconnus et légitimes.

Les communicants dans les organisations publiques de sécurité sociale (les entreprises privées n'en font pas exception) exercent, par définition, des métiers transversaux, au service des activités typiques du service public (Ivanov, 2014a). La reconnaissance de leurs compétences et de leur métier passe, tout d'abord, par leur acceptation et légitimation en tant qu'activités professionnelles à part entière, inhérentes aux organisations publiques. Il s'agit de les considérer comme égales aux activités typiques et non pas uniquement comme transversales ou périphériques. Dans un deuxième temps, cette reconnaissance se situe au niveau du savoir-faire et des compétences spécifiques des communicants en tant que professionnels formés et qualifiés, qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels. Depuis la mise en place du *nouveau management public* (NMP) (Thiétart, 1999), l'État et les collectivités territoriales ont réalisé des actions considérables pour reconnaître le métier de communicant public dans la fonction publique (Bessières, 2010). Depuis, les communicants repensent constamment leurs pratiques professionnelles (Alexandre-Bourhis, 2013) dans un milieu numérique généralisé qui fait apparaître de nouveaux supports communicationnels (services en ligne, sites intranet, newsletters...), introduits massivement dans les caisses de sécurité sociale et pour la réalisation desquels la direction fait appel aux compétences des communicants. Ces

dispositifs font émerger, à la fois, la complexité des interactions professionnelles et les processus permettant de comprendre les transformations socio-organisationnelles des activités et des métiers (Rasse *et al.* 2014). Mais, sur le terrain, cet effort ne semble pas suffisant. D'une part, l'apparition et la professionnalisation²⁴ atypique des services communication dans les organisations publiques liées en partie à ces évolutions législatives et structurelles – mais aussi à l'introduction tardive des technologies numériques à partir des années 1990 (Le Moëne, 1992)²⁵ – les laissent en dehors des « activités-cœur » qui y sont pratiquées. D'autre part, dans les organisations publiques, qui sont toujours marquées par un modèle hiérarchique vertical (Rojot, 2005), la fonction communication est caractérisée par une logique fonctionnelle, transmissive et prescriptive (Brulois, Charpentier, 2013), qui est souvent à l'origine d'un mal-être et qui jure les compétences spécifiques des communicants lors de la réalisation des tâches quotidiennes. Certains chercheurs (Bernard, 2000) soulignent que la multiplication des dispositifs due aux évolutions professionnelles et technologiques est souvent accompagnée par un sentiment largement partagé par la haute direction qu'ils sont un placebo pour chaque problème de gestion. En l'occurrence, les services communication sont souvent contraints de mettre en place des supports en tant que prescriptions hiérarchiques pour résoudre un problème de gestion, sans pour autant les adapter et les développer grâce au savoir-faire professionnel des communicants (Bonnet *et al.* 2009), ce qui marque la rupture identitaire et institutionnelle de ces praticiens au sein des organisations publiques (Andonova, Vacher, 2009, 2014).

En appliquant notre cadre d'analyse – qui éclaire la façon dont les individus négocient leur image et leur identité au travail à travers la métacommunication – nous voulons savoir comment les professionnels de l'information et de la communication parviennent à valoriser et à faire reconnaître leurs compétences et leur savoir-faire au sein des organisations publiques. Que font-ils pour « sauver » leur métier ?

²⁴ C'est un processus de professionnalisation dans le sens donné par Chapouli (1973) : une évolution qui permet à un corps de métier de s'auto-organiser sur le modèle des professions établies. Ces métiers développent un ensemble de caractéristiques spécifiques et sont marqués par le monopole d'exercice de certaines fonctions et le contrôle des praticiens par leurs pairs.

²⁵ À titre d'exemple, dans les caisses de sécurité sociale (Caf, Cnam, Urssaf, Carsat...), lorsque les premières technologies permettant la publication assistée par ordinateur (PAO) ont été introduites, des personnels venus d'autres services ont été formés pour réaliser des tâches relevant de la fonction communication, avant même que les embauches de communicants diplômés ne soient envisagées.

2. Le service communication en quête de légitimité

Pour répondre à nos questionnements, nous développons une méthodologie en deux temps et nous combinons l'observation *in vivo* et l'analyse de contenu thématique. La première, préliminaire, permet d'observer en temps réel les pratiques des communicants ; d'enquêter sur le manque de reconnaissance de leur métier ; de fournir du matériel empirique nécessaire pour l'analyse de contenu. La seconde démarche est une technique de recherche pour la description objective et systématique des différents éléments textuels qui a pour but de les quantifier et de les interpréter (Berelson, 1952). Combiner les deux méthodes permet de nous familiariser avec le terrain de recherche ; d'observer des phénomènes sans avoir formulé des hypothèses de départ ; de constituer des codes et des catégories nécessaires pour l'analyse de contenu afin de répondre aux questionnements émergents dans le cadre de la problématique définie.

2.1. Combiner l'observation participante et l'analyse de contenu thématique

Tout d'abord, nous mettons en place une démarche d'observation participante (Winkin, 1996 ; Petit, 2004) au sein d'une organisation régionale française de sécurité sociale que nous intégrons en tant que communicant. Appelons-la Préventika pour des raisons de confidentialité. Cette démarche est exploratoire, parce qu'elle permet de mieux connaître le terrain d'investigation et d'avoir une connaissance plus globale de l'objet de recherche, en partant d'une observation en temps réel vers des conclusions et des généralisations théoriques (Thiétart, 2003). Elle est bâtie sur une étude de cas (Yin, 2009) et lie des observations empiriques avec des concepts théoriques. Elle est inductive (Jorgensen, 1989), car elle « *étend à une classe d'objets ce que l'on a observé sur un individu ou quelques cas particuliers* » (Grawitz, 2001, p. 16). Grâce à un journal de bord (56 pages), nous collectons des observations systématiques des interactions (Emerson *et al.* 2011). À différents niveaux de notre analyse de contenu (Fallery, Rodhain, 2007), l'observation participante fournit sous forme de verbatim (citations et prises de parole des salariés²⁶) des éléments de contexte et le vécu des sujets observés. Dans une étude exploratoire qui part de l'observation du terrain et de la collecte des matériaux empiriques, l'absence d'hypothèse de départ nécessite une préanalyse

²⁶ Nous n'avons pas réalisé d'entretiens et d'interviews pour collecter les verbatim. Les différentes citations sont obtenues dans l'intérêt de l'étape préliminaire. Issues du journal du bord, elles permettent, à différentes étapes de notre recherche, d'illustrer et de trianguler les données et les analyses.

pour aboutir au choix raisonné de catégories et d'un plan d'analyse (Grawitz, 2001). Positionné au sein du service communication, nous observons les interactions entre les communicants et les autres membres du personnel afin d'explorer leurs relations, les activités des communicants et les spécificités des métiers qu'ils pratiquent. Nous souhaitons mieux connaître la place et le rôle des communicants et de leur métier dans l'organisation étudiée, leur visibilité et la reconnaissance de leur valeur ajoutée dans les caisses de sécurité sociale. Le but de cette première démarche est de collecter des données nécessaires à l'étape préliminaire d'une analyse de contenu (Bardin, 1977) afin de formuler les codes et les catégories sur lesquels s'appuient l'analyse et les interprétations finales.

Durant cette étape exploratoire, nous observons 1) le manque de valorisation interne et institutionnelle des compétences des communicants ; 2) la volonté affichée et les efforts du responsable du service communication de valoriser les métiers pratiqués par les membres de son équipe. Notre matériel empirique fait émerger l'intention du directeur général de réduire le nombre de communicants afin de renforcer les autres services, voire même de fractionner complètement le service communication entre plusieurs services pour réduire le budget général de fonctionnement.

Après avoir atteint une saturation théorique (Bowen, 2008), nous explorons, dans un deuxième temps, ce que font les communicants pour valoriser leurs compétences et leurs métiers à travers le processus d'élaboration d'un dispositif écrit (imprimé et en ligne), un journal interne, qui est le seul support écrit de communication, régulier et entièrement élaboré par le service communication²⁷. Lors de l'étape préliminaire, le journal interne est identifié comme le dispositif-clé sur lequel les communicants peuvent s'appuyer pour métacommuniquer et projeter une image voulue de soi.

Nous réalisons une collecte de 145 textes publiés entre 2009 et 2011 (11 numéros consécutifs) et nous faisons une extraction de sept textes métacommuniquants proposés par le responsable du service communication, dont l'analyse est présentée ci-dessous²⁸. Cette étape d'exploration du matériel codé et catégorisé dans des

²⁷ Il existe également d'autres supports de communication interne et externe, comme le portail interne et le site web institutionnel, mais ils ne sont pas élaborés ou alimentés uniquement par les communicants. D'autres salariés contributeurs et ayants droit peuvent y publier des informations internes et externes.

²⁸ Nous ne présentons ici qu'une partie de l'analyse des données collectées. À titre d'illustration, la grille quantitative est divisée en 6 catégories et 145 lignes (correspondant à chacun des 145 textes étudiés). Dans les catégories 1-4, nous encodons les propriétés de chaque texte (numéro de publication/titre/thème du texte ; type du texte – avec ou sans interview, citation ou témoignage). Dans les catégories 5-6, nous renseignons l'identité des auteurs des textes (qui propose le texte ? Qui parle ou qui s'exprime dans le texte ?). Notre but est de quantifier le nombre de publications proposées par un département, un manager ou un salarié non cadre, et de visualiser la somme des propositions faites par quelqu'un dans un contexte spécifique (espace) et dans une durée relativement longue

grilles d'analyse consiste à traiter le corpus de données en leur donnant une signification différente dans le but de répondre à la problématique définie, sans pour autant dénaturer le contenu initial (Robert & Bouillaguet, 1997). Les résultats d'analyse des grilles sont interprétés en les triangulant avec le matériel empirique obtenu lors de la période d'observation *in vivo*. Cette analyse mixte (Teddlie & Tashakkori 2009) vise à comprendre ce que font les communicants pour devenir davantage visibles, pour valoriser leurs compétences et pour « sauver » leur métier.

2.2. Le service communication et ses compétences

Deux types de métiers²⁹ sont pratiqués par les 839 membres du personnel de Préventika : typiques (appelés encore « métiers-cœurs » de la sécurité sociale), et atypiques (métiers transversaux ou supports)³⁰. Les métiers de la fonction communication font partie des métiers atypiques et aucune convention ne les légitime comme des activités-cœurs. Les organismes de sécurité sociale reconnaissent le besoin de communiquer auprès de leurs publics, mais l'audit des résultats n'est pas scoré pour la mesure des indicateurs de performance.

Les métiers de la fonction communication n'apparaissent pas au même moment que les métiers-cœurs. Ils émergent à partir des années 1990, mais sont regroupés au sein d'un département dans les années 2000 avec l'introduction massive des technologies numériques. Les postes vacants de communicants sont progressivement occupés par des personnels qui n'ont pas fait d'études *ad hoc*, mais qui ont été mutés et auxquels des formations de professionnalisation ont été parfois dispensées.

L'équipe du service est composée d'un cadre – le responsable – et de six communicants.

(temps). Pour une description détaillée des choix codes, des catégories proposées et des différentes grilles d'analyse cf. Ivanov I. 2013, « Communiquer et agir en commun : le cas d'un journal interne instrumentalisé », *Communication & Organisation*, n° 43, pp. 213-226.

²⁹ Les métiers de la sécurité sociale sont spécifiés sur le site de l'Ucanss : <http://www.lesmetiersdelasecuritesociale.fr/nos-metiers.html>.

³⁰ Les métiers typiques sont majoritaires et sont scorés dans l'atteinte des objectifs dans le cadre de la démarche objectif-résultats : des orientations stratégiques définies entre les caisses nationales et régionales de sécurité sociale.

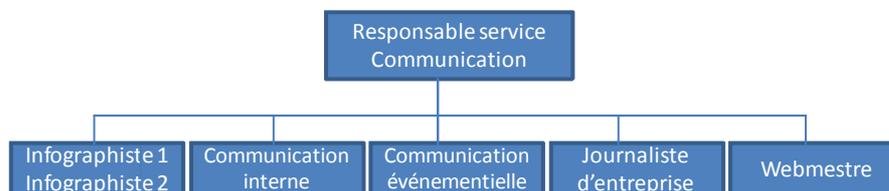


FIGURE 1

Organigramme du service communication de Préventika

Créé en 2009 dans le cadre du projet d'entreprise du directeur, le journal interne est confié au service communication qui choisit les sujets à publier et s'occupe du respect de la fréquence de publication ; de l'alimentation et de l'équilibre des rubriques ; de la diversité des sujets publiés. Le journaliste d'entreprise est chargé de la rédaction des textes (il ne décide pas des sujets), une fois le « chemin de fer »³¹ établi sur proposition des salariés non cadres, cadres et cadres de direction.

Le contexte professionnel dans lequel évolue le service communication est marqué par une réduction sensible de l'effectif salarié. Pour ne pas altérer le fonctionnement des services typiques, mis en difficulté par la hausse des procédures administratives, le directeur préfère muter des personnels qui exercent des métiers atypiques vers des services typiques. Il souhaite ainsi muter un des six communicants dans une autre unité et envisage même de morceler le service communication entre plusieurs départements. C'est bien l'existence du service communication de Préventika qui est menacée.

Atypiques, les métiers de la fonction communication sont en marge des activités courantes et n'ont pas la reconnaissance institutionnelle des autres métiers. Il existe ainsi un sentiment largement partagé par les personnels de Préventika qui exercent des activités typiques que « n'importe quel salarié de n'importe quel service peut travailler au service communication avec l'aide d'une formation rapide »³². Pour le responsable du service, « il s'agit d'un manque de visibilité du savoir-faire, des compétences et du travail accompli » (dit-il) par son service. Il met à disposition un tableau destiné à la direction permettant aux communicants de renseigner de manière détaillée les différentes tâches réalisées. Le responsable exprime ouvertement ses inquiétudes face au « sentiment partagé de manque de connaissance et de

³¹ Dans le jargon journalistique, le « chemin de fer » est la représentation synthétique d'une édition écrite, page par page et texte par texte.

³² Les différentes citations qui suivent dans cette partie sont collectées dans le journal de bord grâce à l'observation participante.

reconnaissance de la technicité et du savoir-faire des différents métiers de la communication par certains services. Cette situation met en porte-à-faux le responsable du service sur l'activité réelle du service en dehors de quelques réalisations "visibles". Le responsable souligne aussi son « inquiétude sur la dispersion des fonctions communication dans l'entreprise » et affirme que la valorisation du service doit être poursuivie grâce aux moyens existants.

Lancé en 2009, le journal interne est identifié par les communicants comme un projet leur permettant de mettre en valeur leur savoir-faire et de préserver l'intégrité de leur service. Il est conçu à la fois comme un support général de communication et comme un vecteur des compétences des communicants. Les 7 textes analysés ci-dessous sont extraits des 145 textes codés et leur étude illustre la manière dont les communicants mettent en scène leurs activités professionnelles et tentent d'agir sur la reconnaissance de leur métier.

2.3. Être légitime : une question de métacommunication ?

Nous allons maintenant illustrer comment le service communication projette une image voulue pour valoriser son savoir-faire et ses compétences en agissant sur l'ordre institutionnel établi. Nous voulons ainsi montrer que le service métacommunique à travers le journal interne : une ligne de conduite qui vise à valoriser, à faire reconnaître et à légitimer les activités et le métier des communicants et à préserver l'intégrité du service. Nous présentons ici sept publications proposées par le responsable du service communication entre octobre 2009 et mars 2011. Elles sont identifiées dans les grilles d'analyse comme ayant le même auteur (proposés par le responsable du service communication). Les personnes qui s'expriment dans les textes (les coauteurs) possèdent des caractéristiques professionnelles similaires et ont une proximité spatiale (les communicants pratiquent des métiers identiques et travaillent dans le même service). Les thématiques textuelles sont identiques (les compétences du service communication) et les publications suivent une fréquence régulière sur une période de 2 ans. Leurs sujets sont interconnectés et, grâce à l'observation participante, nous pouvons affirmer que leur publication dans le journal interne correspond à la stratégie des communicants de mettre en valeur leur service et les métiers qui y sont pratiqués.

Les sept textes portent sur deux grands thèmes : les métiers de la fonction communication (chargé de communication interne et infographiste) et les réalisations quotidiennes de la communication interne (l'Intranet et le journal interne). Le Tableau 1 ci-dessous présente les textes analysés.

n° journal interne	Titre	Date de la publication
1	Une nouvelle version du portail interne	Octobre 2009
7	Le journal interne souffle sa 1ère bougie	Novembre 2010
9	Ce que vous pensez du journal interne	Mars 2011
10	Le portail interne est à vous	Mai 2011
11	Infographiste 1	Octobre 2011
11	Infographiste 2	Octobre 2011
11	Infographiste 3	Octobre 2011

TABLEAU 1

Sept textes portant sur le service communication présentés par ordre de publication

Le premier texte paraît en octobre 2009 lors du lancement du journal interne et traite de l’Intranet et de sa future refonte. Il n’évoque pas directement le métier de la fonction communication, mais annonce explicitement l’intention du service communication de parler de soi dans les numéros à venir. Sous le titre « Une nouvelle version du portail interne », le texte publié est le suivant :

La nouvelle version arrive... Elle améliorera sensiblement l’organisation de l’accès aux rubriques. Pourtant, ce ne sera pas la version définitive, car en 2010 toutes les Préventika vont changer d’outil de production de l’Intranet. Nous y reviendrons....

Sa longueur (texte court sous forme de brève) et son contenu ressemblent plutôt à un texte informatif (le journal interne annonce un événement à venir). En revanche, sa toute dernière phrase classe ce texte clairement dans un registre purement communicationnel : le texte annonce une action à venir plutôt qu’une information. En parlant en leur propre nom (« nous »), les communicants mettent en scène dès le début le service communication en tant qu’auteur de ce texte et annoncent implicitement leur intention de métacommuniquer. Ce petit texte contribue à établir et à maintenir dans le temps, dans le sens de l’École de Palo Alto, une relation entre le service communication et les autres salariés plutôt que de livrer un contenu informatif actuel. Elle est, comme toute autre relation mutuelle entre deux ou

plusieurs interactants, dialogique : une condition *sine qua non* pour le travail de la face professionnelle, nécessaire pour projeter une image voulue de soi.

Comme annoncé, le sujet revint sur les pages du journal interne dix-neuf mois plus tard. Cette fois-ci, ce second texte est beaucoup plus long et détaillé : il présente la nouvelle version finalisée de l'Intranet. Bien qu'il s'agisse du même sujet, le message essentiel du texte ne porte plus sur la fonctionnalité de l'Intranet, mais sur ce que le service communication fait en pratique (comment et par qui l'Intranet a été créé), aux côtés d'un service typique, pour que le portail numérique soit fonctionnel. Son chapeau³³ annonce :

Préventika se dotera d'un nouveau portail interne d'ici l'été 2011. Sa conception et sa réalisation sont conduites de concert par le service études informatiques et le service communication. Le premier assure sa mise en place et son développement informatique via le nouvel outil Sharepoint, et le deuxième, sa conception interne, son rubricage et sa vision graphique .

Le second texte publié est plus long, plus dense en contenu et mieux illustré. Il n'est pas présenté comme une brève, mais comme un texte explicatif. La chargée de communication interne est citée dans le corps du texte, en précisant comment le portail interne a été conçu, dans quel laps de temps et avec l'aide de quels logiciels spécifiques. Le contenu textuel suggère implicitement que le portail interne est créé grâce au savoir-faire et aux compétences de la chargée de communication interne. Le pronom personnel pluriel « nous » se transforme en singulier (« elle ») qui désigne clairement une personne du service communication qui possède les compétences nécessaires pour mettre en place l'Intranet.

Le texte relate également que pour réaliser ce projet communicationnel, le service communication travaille étroitement avec tous les services afin de connaître leurs besoins et recommandations en termes de fonctionnalités de l'outil. Évoquer les autres services permet d'illustrer le fait que le service communication est étroitement lié aux métiers typiques de Préventika. À travers ce texte, le service communication n'est pas un service atypique, à part, mais en relation étroite avec les autres unités, ce qui contribue à légitimer sa place et son rôle aux côtés des métiers typiques. Bien qu'un certain nombre d'informations soient données dans le texte, ce dernier agit davantage au niveau de la relation plutôt qu'au niveau du contenu, parce qu'il permet, dans le sens de Goffman, de travailler sa ligne de conduite à travers laquelle l'individu érige, définit, défend, corrige et préserve son image et son identité.

³³ Le chapeau (appelé encore chapô) est, dans le journalisme, un texte, plus ou moins long, qui précède l'article et qui a pour objectif de donner au lecteur envie de lire le texte entier.

Par ailleurs, l'observation participante dévoile que le choix de faire parler la chargée de communication interne est pris par le responsable du service communication pour deux raisons principales. Premièrement, parce qu'il estime personnellement que « *la refonte du portail est un projet réussi* » (dit-il). Le fait de parler de la modernisation de l'Intranet met en valeur les activités du service communication et le rend plus visible pour les autres salariés. Deuxièmement, la chargée de communication interne, avant d'être rattachée au service communication, travaillait au service Gestion des Ressources Humaines (GRH)³⁴. Lorsque le directeur souhaite réduire les effectifs et supprimer le service, la communication interne est censée être à nouveau rattachée au service GRH. Sa place au service communication est donc directement menacée au moment de la publication de ce texte. S'il n'est pas possible de dire que c'est grâce au journal interne que la chargée de communication interne n'a pas été mutée (jusqu'à aujourd'hui), le fait de mettre en exergue son travail contribue à la valoriser et à maintenir l'intégrité du service. C'est dans ce sens que le journal interne est un support communicationnel qui agit au niveau de la relation (face professionnelle) et au niveau de l'ordre établi (l'organigramme officiel).

Un an et demi après la parution du second texte sur le portail interne, le responsable du service communication propose un article, composé de trois textes (témoignages), au sujet des métiers d'infographiste et de webmestre. Publiés dans un dossier avec un chapeau unique, les textes parlent explicitement, à travers les témoignages des infographistes et du webmestre, du métier de communicant. Nous ne publions ici, comme dans le texte précédent, que le chapeau qui « coiffe » les trois textes publiés :

Dans chaque entreprise, l'infographiste est le maître des images créées et gérées par ordinateur. Son pouvoir implicite est de donner un visage à une organisation, de créer, de gérer et d'améliorer constamment son identité. L'atelier graphique de Préventika est le laboratoire d'images numériques qui irriguent la vie professionnelle de chaque salarié .

Le chapeau parle explicitement du métier d'infographiste comme faisant partie intégrante de l'organisation (« *donner un visage à l'organisation* ») et comme d'un élément constitutif de son identité (« *améliorer constamment son identité* ») : un message qui valorise directement le métier d'infographiste comme constitutif de l'organisation. Pour expliciter en quoi consiste précisément la contribution des communicants pour bâtir l'identité de Préventika, chacun des trois textes contient le témoignage de l'un des praticiens de manière à ce qu'ils puissent détailler une partie

³⁴ Son poste est par la suite détaché du service GRH et rattaché au service communication, mais elle garde de nombreuses missions relevant du service GRH.

de leurs métiers et de présenter les différentes activités de l'atelier graphique et web. Les trois textes « jouent » ici ce que l'École de Palo Alto appelle la stratégie des « coups » : une accumulation d'actions coordonnées qui se succèdent tout au long du maintien de la relation entre les interactants pour que l'auteur des « coups » soit perçu et valorisé par autrui d'une certaine manière voulue. Ce jeu est ancré dans l'ordre organisationnel établi qui est celui de Préventika et agit sur lui, bien qu'il soit initialement agi par ce même ordre : les infographistes contribuent à construire l'identité de Préventika (« irriguent la vie professionnelle de chaque salarié ») en tant qu'institution de la sécurité sociale française, même si au départ les métiers de la fonction communication sont formés institutionnellement comme atypiques. Comme le soulignent Jurgen et Bateson (1951) bien avant nous, projeter une image voulue de soi, c'est aussi agir sur l'organisation (le système) à travers la négociation de la relation des interactants.

2.4. Faire parler le journal interne du service communication

Nous proposons à présent d'étudier le cas des deux derniers textes métacommunicants dont les sujets portent sur le journal interne. Le premier dévoile aux personnels que le journal interne fête son 1^{er} anniversaire. À titre de rappel, ce support est conçu entièrement par les différents membres du service communication : il est donc une des compétences du service communication. Le responsable du service estime que l'anniversaire du journal « est une bonne occasion de faire parler du journal dans le journal » pour mettre en valeur tout ce que le service a pu et su faire pendant un an.

La première publication contient peu de texte et beaucoup d'illustrations (reprises d'images des différentes couvertures du journal). Nous publions ici le texte intégral :

Le journal interne de Préventika a déjà 1 an !

Et pour ce faire, 80 entretiens ont été effectués, 12 000 exemplaires ont été imprimés, 229 illustrations ont été utilisées, dont 105 photos prises par le service communication. Préventika est la seule caisse en France qui édite un journal réalisé de A à Z en interne de 12 pages tous les deux mois. Mais sans la participation de tous les salariés, le journal interne ne saurait exister. Merci à tous nos contributeurs, et à celles et ceux à venir !

Le texte met l'accent sur la quantité de travail réalisée plutôt que sur le processus de fabrication et de mise en page du journal. Ce volume important est le résultat des compétences et du travail des communicants qui produisent un journal interne d'une pagination importante (12 pages) et d'une fréquence soutenue (bimestrielle). Les différents éléments dénombrés (« 80 entretiens », « 229 illustrations », « 105 photos », « 12 000 exemplaires ») s'accumulent avant d'affirmer que Préventika est la seule organisation de ce type en France qui est capable d'élaborer et faire vivre un

tel dispositif communicationnel. Mais le texte n'oublie pas d'associer, encore une fois, les autres salariés à ce succès (« ... *sans la participation de tous les salariés...* »), ce qui est non seulement une des conditions de la réussite de la communication interne (Ivanov, 2013), mais aussi une manière d'insister sur le fait que les communicants travaillent de concert avec les autres services et métiers typiques. Ce choix rédactionnel exprime la volonté du responsable du service de montrer que « *la réalisation d'un journal exige beaucoup de travail et un savoir-faire spécifique* » (dit-il), mais qu'il est aussi l'affaire de tous.

Quatre mois après la première publication, un second texte métacommunicant est publié. Il résume les résultats d'une enquête de satisfaction³⁵ portant sur le journal interne dont les résultats sont jugés très satisfaisants par le responsable du service communication. 31 % des salariés, soit 241 personnes, répondent aux questions. À titre d'exemple, 92,95 % déclarent connaître et apprécier le journal interne. Il est considéré par 64,32 % des personnes interrogées comme leur journal d'entreprise. 54 personnes déclarent qu'elles emportent le journal interne à la maison et 39 % affirment que le contenu du journal correspond à leurs préoccupations professionnelles. Le texte *Ce que vous pensez du journal interne* ne laisse pas beaucoup de place au doute et publie sélectivement certains résultats afin de valoriser le dispositif communicationnel et ainsi les compétences des communicants. Le chapeau du texte annonce :

Le journal interne vous a demandé de l'évaluer parce que votre point de vue nous est indispensable. Sans s'adapter à ses lecteurs, aucun journal ne saurait exister. Nos attentes ont été dépassées de loin : nous avons eu 241 réponses. Affirmatives et sincères, catégoriques et concrètes, vos réponses étaient avant tout constructives.

Le texte présente en détail les réponses des salariés, explique les points forts et appréciés du journal interne, souligne sa réussite et ses atouts, met en récit les opinions positives, dévoile pourquoi il est lu et apprécié. En mettant l'accent sur la description et la clarification des opinions des personnes interrogées, la publication donne à voir pourquoi le journal interne est un projet réussi à travers les opinions de ses lecteurs : ce sont eux qui ont répondu à l'enquête de satisfaction et ce sont leurs réponses qui mettent en valeur le journal interne. Cette seconde publication va donc plus loin que la première puisqu'elle associe les lecteurs au succès du journal interne : elle leur donne de la voix. Nous suivons ici Valérie Lépine (2009) lorsqu'elle souligne que la reconnaissance au travail repose sur des actes interactionnels qui sont constitutifs de la relation à travers laquelle le sens actant la

³⁵ L'enquête de satisfaction est administrée par le service communication et non pas par nous dans le cadre méthodologique de la présente recherche.

reconnaissance émerge en tant que construction mutualisée. Partager le succès du journal interne, élaboré grâce aux compétences des communicants, contribue à renforcer la légitimité de leur métier et de leur savoir-faire. Ce qui rend possible cette légitimation comme acte collectif, c'est bien la métacommunication qui est tant une action sur autrui qu'une action sur soi.

3. Conclusion

Que font les communicants au sein des organisations de sécurité sociale pour « sauver » leur métier ? La réponse à cette question suppose, tout d'abord, d'affirmer que les communicants tiennent compte des enjeux de valorisation de leur métier. Dans la recherche de légitimité de leur identité et dans le travail de modélisation de leur face professionnelle, les actes de métacommunication sont un des principaux ressorts utilisés pour pallier le manque de mesures normatives. La question que soulève ici ce constat est de savoir si la métacommunication est un acte autosuffisant dans le sens où la création de supports communicationnels et leur instrumentalisation par les mêmes personnes conduisent à (auto)travailler leur face et à agir, dans le même temps, sur l'ordre institutionnel, afin d'acquérir une légitimité professionnelle. Dans le cas étudié, les textes du journal interne sont instrumentalisés justement par ceux qui les ont initialement créés afin d'agir et de faire agir ce même support sur leur face professionnelle. En revanche, les efforts des communicants pour tisser un dialogue avec les autres salariés, à travers le journal, illustrent bien l'idée que le socle de cette relation est la mutualité (Katambwe, 2013) qui engage les individus dans les interactions et les oblige à agir sur autrui et non pas uniquement sur soi. Au-delà de l'idée qui stipule très justement que toute communication possède des traits métacommunicationnels (Watzlawick *et al.*, 1967), tout acte de communication est métacommunication, parce qu'elle est ce qui fait qu'une communication devient organisante (Katambwe, 2015). De ce point de vue, la quête de reconnaissance et de légitimité professionnelles est un accomplissement communicationnel collectif.

La métacommunication comme processus d'action sur soi n'est donc pas un acte autocentré, mais suppose un travail en commun, ce qui nécessite de continuer à appréhender la reconnaissance des communicants comme une co-construction (Andonova, Vacher, 2009 ; 2014). D'où la nécessité de proximité et d'investissement important du chercheur sur son terrain de recherche pour observer en temps réel comment les communicants échangent des énoncés axiologiques pour « sauver » leur métier. Autrement dit, une phase préliminaire d'observation *in vivo* nous paraît d'être l'étape obligatoire avant la mise en pratique d'autres méthodes qualitatives, quantitatives ou mixtes.

Cette exigence permet ainsi au chercheur de maintenir un intérêt accru pour les objets au travail en tant que dispositifs d'action sur soi (Ivanov, 2016). Or, une des

limites de la présente recherche est notamment de ne pas questionner le rôle de la matérialité dans la métacommunication en tant que dispositif sociotechnique. Le dispositif (Foucault, 1977) est un réseau qui relève du dit comme du non-dit et possède des fonctions stratégiques dominantes qui conditionnent les comportements. Mais les salariés ne sont jamais inertes face aux prescriptions du dispositif et il serait légitime de se demander si ce n'est pas à cause du détournement de l'usage initial (Jouët, 2007) du journal interne que les communicants arrivent à métacommuniquer pour travailler leur face professionnelle. Dans ce sens, la métacommunication pourrait s'avérer une des étapes de l'instrumentalisation des objets au travail : une piste qui mérite d'être poursuivie et approfondie.

Au-delà de la nécessité de développer ces trajectoires, la métacommunication contribue à sauvegarder l'intégrité du service communication étudié. Signalons au passage que jusqu'à aujourd'hui, ce service existe comme unité, même si le métier des communicants n'est toujours pas officiellement reconnu comme typique. Dans le cas de Préventika, cette reconnaissance institutionnelle ne semble pas envisageable sans une action globale visant à inclure ces métiers dans le registre des activités typiques.

La quête de légitimation du métier des communicants dans certaines organisations publiques n'est, sans doute, pas achevée. Elle est indissociable de la réalisation quotidienne de leurs missions professionnelles qui doivent être continuellement valorisées. De ce point de vue, la métacommunication est, elle-même, une des missions fondamentales des services communication.

Bibliographie

- Alexandre-Bourhis N., (2013). « Quels métiers pour la communication numérique des organisations touristiques ? ». *Management & Avenir*, n° 60, 195-211.
- Anderson R., Baxter I., and Cissna K., (2004). *Dialogique : Theorizing Difference in Communication studies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Andonova Y. et Vacher B., (2009). « Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail ». *Communication & organisation*, n° 36, 135-147.
- Andonova Y. et Vacher B., (2014). « Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité ». *Communication & organisation*, n° 44, 5-13.
- Bardin L., (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.
- Bateson G., (1962). « Exchange of information about patterns of human behavior ». Communication lue au *Symposium on information storage and Neural control*, Houston, Texas.

- Berelson B., (1952). *Content analysis in communication Research*. Glencoe, III, The Free Press.
- Bernard F., (2000). « Le lien communicationnel en organisation ». *Sciences de la société*, n° 50/51, 25-45.
- Bessières D., (2010). « La professionnalisation de la communication publique : des normes de la légitimation du métier à la constitution d'identité disciplinaire ». *17ème Congrès de la SFSIC « Au cours et aux lisières des SIC »*. Dijon 22-25 juin, Actes du Colloque, 13-19.
- Bonnet J. et al., (2009). « Les organisations publiques : des institutions communicantes ? Le cas des Caisses d'Allocations Familiales ». *Communication & organisation*, n° 35, 136-147.
- Bowen G., (2008). « Naturalistic inquiry and the saturation concept : A research note ». *Qualitative Research*, n° 8, 137-152.
- Brulois V. et Charpentier J.-M., (2013). « Le communicant face à son métier : comprendre, mettre à distance, porter un regard critique ». In. (coord.) Heller T. et al., 2013, *Communication & Organisation : perspectives critiques*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.
- Chapouli J.-M., (1973). « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels ». *Revue française de sociologie*, XIV, 86-114.
- Décaudin J.-M. et Igalens J. (2006). *La communication interne*, Paris : Dunod.
- Détrie P. et Broyez C., (2003). *La communication interne au service du management*. Paris : Éditions Liaisons.
- Emerson R., Fretz R. and Shaw L., (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. (2nd edition), Chicago : University of Chicago Press.
- Fallery, B. et Rodhain, F. (2007). « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique ». *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montréal, Canada. AIMS, pp 1-16, 2007.
- Foucault M., (1977), « Entretien de 1977 ». *Dits et écrits*, vol. III, p. 299.
- Grawitz M., (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz.
- Honneth A., (2008). « Reconnaissance et reproduction sociale ». In. Payet J.-P., Battegay A., (coord.). *La reconnaissance à l'épreuve*. Lille : Presses Universitaires Septentrion, 45-58.
- Honneth A., (2013). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, Gallimard.

- Isaac H. (2003). *Technologies de l'information et management : la nouvelle frontière éthique de l'entreprise ?*. Paris, L'Harmattan.
- Ivanov I., (2013). « Communiquer et agir en commun : le cas d'un journal interne instrumentalisé ». *Communication & Organisation*, n° 43, 213-226.
- Ivanov I., (2014a). « Du journal grande presse au journal d'entreprise. Les (anciens) journalistes entre l'information et la communication ». *SEMEN*, n° 48, pp. 135-148.
- Ivanov I. (2014b). « Les TIC et la mutation des métiers de l'information et de la communication : le service communication en quête de légitimité ». *XIXème Congrès de la SFSIC : Penser les techniques et les technologies : Apports des Sciences de l'Information et de la Communication et perspectives de recherche*, Toulon.
- Ivanov I., (2016, à venir). « La fabrique de la face professionnelle : le communicant public entre la technologie et la reconnaissance au travail ». *Management des technologies organisationnelles*, n° 7.
- Jorgensen D.-L., (1989). *Participant Observation : A Methodology for Human Studies*, Londres, Sage Publications.
- Jouët J., (2007), « Du genre et des objets communicationnels », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Supplément 2007 — « Colloque MEOTIC (Mode d'existence des objets techniques d'information et communication) » Université Stendhal, les 7 et 8 octobre 2007, [<http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2007-meotic/Forest/index.html>].
- Jurgen R. and Bateson G., (1951). *Communication : The social Matrix of Psychiatry*. Norton and Company, New York.
- Katambwe J., (2013). *Communication et lien social : aux fondements de la sociabilité*. Presses de l'Université Laval.
- Katambwe J., (2015). « Processus et modèles organisants : apports de la perspective dialogique à la constitutionnalité communicationnelle des organisations ». Actes du colloque international Org & Co, Toulouse, pp. 232-249.
- Le Moëgne, C., (1992). « L'ère de la dissuasion symbolique ? ». *CinémAction*, (63), 193-204.
- Le Moëgne, C. et Gallot S., (2015). « Les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives ? ». *Entretien avec Christian Le Moëgne, réalisé par Sidonie Gallot, Communiquer*, n° 13, 123-143.

- Lépine V., (2009). « La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante ». *Communication & organisation*, n° 36, 95-107.
- Pailliart I., (1993). *Les territoires de la communication*. PUG.
- Petit V., (2004). « Communication et domination dans les organisations : analyse d'un cabinet de conseil ». *Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication*, École normale supérieure, Lettres, Sciences Humaines.
- Rasse P., Durampart M. et Pélissier N., (2014). « Les dispositifs sociotechniques d'information et de communication (DISTIC), un concept transversal pour les chercheurs du laboratoire I3M ». *Les Cahiers de la Sfsic*, n° 14, 133-140.
- Reboul A. et Moeschler J., (1998). *La pragmatique aujourd'hui. Une nouvelle science de la communication*. Le Seuil, Points, Essais, Inédit, Paris.
- Robert A. et Bouillaguet A., (1997). *L'analyse de contenu*. Que sais-je ?, France : PUF.
- Rojot J., (2005). *Théorie des organisations*. Paris, Eska.
- Teddlie C. et Tashakkori A., (2009). *Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Sage : Thousand Oaks, CA.
- Thiétart R.-A., (1999), *Le management*. PUF, 1999.
- Thiétart R.-A. et al., (coord.), (2003). *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, 2ème édition, Dunod.
- Todorov T., (1981). *Le principe dialogique. Suivi de : Écrits du Cercle de Bakhtine*. Paris, Seuil.
- Watzlawick P. et al., (1967). *Une logique de la communication*. Paris, Éditions du Seuil, Essais.
- Winkin Y., (1996). *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*. Paris : Points.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (Forth Ed.). Sage Publications.