

Le service communication en mutation : de la métacommunication à l'autolégitimation

Les métiers de la fonction communication ont beaucoup évolué depuis l'émergence et l'appropriation des TIC par les services communication et ils sont constamment en train de conquérir à l'intérieur même des organisations une légitimité, une reconnaissance de leur savoir-faire et de leurs compétences. Cette communication vise à montrer comment les services communication et les communicants dans les organisations publiques mobilisent des ressources originelles et internes pour rendre leur métier davantage visible et légitime.

Deux tendances opposées, mais étroitement liées sont observables lorsqu'il s'agit de décrire l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur les métiers de la communication. Depuis les années 1990, les TIC ont fortement contribué à l'émergence de nouvelles compétences des professionnels de la communication et pourtant, c'est bien le développement rapide des technologies qui, à peine quelques années plus tard, a causé l'altération du rôle de ces mêmes communicants, en restructurant leurs services, en diminuant leur effectif salarié et en escamotant leurs missions traditionnelles.

Le Web 2.0 a donné une impulsion nouvelle à ces métiers dans les années 2000. Les chargés de communication – rôtés aux techniques dits « traditionnels » – ont été contraints de repenser leurs pratiques professionnelles (Alexandre-Bourhis, 2013) dans un milieu numérique généralisé qui a fait apparaître de nouvelles formes communicationnelles, mais qui, peu à peu, cache la visibilité de ces pratiques professionnelles. D'où le sentiment largement partagé par les communicants que leurs compétences sont jugées et appréciées sur les apparences plutôt qu'à la base d'un savoir-faire typique (Andonova, Vacher, 2014). Être visible signifie être reconnu et légitime, c'est-à-dire, exister (Honneth, 2013). De ce point de vue, les TIC influencent les compétences des communicants et nécessitent une remise en question permanente de leurs missions traditionnelles, mais aussi de leur légitimité au sein des organisations.

L'interdépendance entre les technologies, les métiers de la fonction communication et leur légitimité semble, peu ou prou, universelle. Si les travaux sur leur influence dans les entreprises privées sont davantage nombreux, les études portant sur les organisations publiques (Lépine, Parent, 2014) – malgré les travaux récents (cf. la revue *Communication & organisation*, n° 41/2012 et n° 44/2014) – sont encore peu développées (Bessières, 2010). Cette recherche propose donc de mieux étudier cette problématique à travers le cas de la restructuration d'un service communication et la mutation des missions des communicants dans une organisation chargée de missions de service public. Les communicants que nous avons rencontrés ont été amenés à s'autolégitimer en permanence pour surmonter les contraintes d'invisibilité imposées par les TIC afin d'exister en tant que professionnels (re) connus.

Pour montrer ce processus, dans un premier temps, les différents travaux sur la reconnaissance professionnelle nous permettront d'aborder la légitimation de métiers de la fonction communication comme une construction inhérente des organisations et non pas comme la conséquence des facteurs externes. Dans un deuxième temps, nous allons présenter Préventika, notre terrain de recherche et son service communication en pleine restructuration. Finalement, nous allons analyser sept textes publiés dans le journal interne de Préventika qui permettent de mieux comprendre comment cette s'autolégitimation s'opère au sein des organisations publiques, à l'intérieur même du service communication, grâce à la métacommunication.

Lalégitimation comme reconnaissance d'un savoir-faire

Dans les organisations publiques, chaque nouveauté, humaine et technologique, exige une longue étape d'adaptation et leur introduction et appropriation à travers les interactions est lente et souvent problématique. Une des particularités des services communication des organisations publiques est que l'intégration des différents dispositifs numériques cause des difficultés qui font leur appropriation partielle et leurs effets immédiats peu – voire pas du tout – visibles pour les autres membres du personnel. Ce processus se traduit par une méconnaissance et un manque de légitimité du rôle des communicants au sein des organisations publiques (Bonnet *et al.*, 2009), mais aussi, plus généralement, du métier de communicant public. L'État et les collectivités territoriales ont pourtant réalisé des actions considérables – pour reconnaître le métier de communicant public dans la fonction publique et pour le rendre davantage légitime – à la fois au microniveau (des actions internes : chartes déontologiques, prix, associations professionnelles...), et au macroniveau (des prescriptions législatives, formations universitaires, référentiels officiels de métiers) (Bessières 2010).

Mais cet effort ne semble pas suffisant. Dans tous les cas, il est loin d'être universellement satisfaisant. Le manque de reconnaissance et de légitimité est toujours vécu par les communicants comme une contrainte, car les organisations publiques, bien qu'elles soient souvent régionalement éclatées et atomisées (la politique de proximité l'exige), sont marquées par un modèle hiérarchique vertical et centralisé qui empêche le déploiement rapide des dispositifs numériques et leur intégration. La fonction communication y est caractérisée par une logique fonctionnelle et les orientations en termes d'appropriation des TIC sont majoritairement prescrites par la direction. Cette prescription institutionnelle (Brulois, Charpentier, 2013) est à l'origine d'une dissonance progressive entre les missions et les objectifs des communicants – qui se construisent à l'intérieur de l'organisation grâce aux interactions – et le sens imposé des finalités professionnelles qui vient se plaquer sur l'organisation comme une injonction hiérarchique. Les technologies et leur intégration problématique ne permettent pas aux autres personnels de voir instantanément et clairement leurs effets sur leur travail quotidien. D'où le manque de connaissance et de reconnaissance des compétences des services communication : une méconnaissance qui les marginalise, car les métiers qu'ils pratiquent sont atypiques – et donc non légitimes – des organisations publiques. Le manque de légitimité se présente ainsi plutôt comme un problème de (re) connaissance interne des organisations publiques et moins comme un effet de la réglementation étatique. Il s'agit d'une reconnaissance identitaire (reconnaissance d'un métier et d'un savoir-faire qui lui est inhérent) et non pas institutionnelle (Andonova, Vacher, 2009, 2014).

Dans une perspective normative, 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, 2008). À travers ce type de reconnaissance, les personnels deviennent légitimes et visibles, autonomes et réflexifs. Mais la reconnaissance repose surtout sur des « *pratiques interactionnelles et énonciatives qui fondent la relation*

d'où émerge la co-construction d'un sens actant la reconnaissance » (Lépine, 2009, 97). C'est la vision de la communication organisationnelle (Mumby, Stohl, 1996) qui est également adoptée dans cette recherche. Selon elle, la reconnaissance ne s'octroie pas, elle se construit à travers les interactions (Mead, 1963) à l'intérieur même des organisations.

Comment se construit alors la(re) connaissance des compétences et du savoir-faire des communicants et par qui ? Y a-t-il – ou pas – des mécanismes internes grâce auxquels les services communication peuvent devenir légitimes dans les organisations publiques ?

Préventika : une organisation de métiers typiques et atypiques

Afin de répondre à ces questionnements, nous avons mis en place une observation participante (Grawitz, 2001) prolongée (2009-2013) au sein d'une organisation régionale de sécurité sociale¹ que nous avons intégrée en tant que « journaliste d'entreprise ». Appelons la Préventika pour des raisons de confidentialité. Les carrières y sont complexes et les promotions (attribution de niveaux supérieurs) sont rares². Deux types de métiers y existent : typiques (appelés encore métiers-cœurs de la sécurité sociale), et métiers atypiques (métiers transversaux ou supports). Les métiers de la fonction communication font partie des atypiques et aucune loi ou convention régionale ou nationale, aucune charte déontologique ou éthique ne régit et ne reconnaît les métiers de la fonction communication comme typiques et légitimes. Dans le développement historique de Préventika, les métiers de la fonction communication apparaissent tardivement (à partir des années 1990), mais deviennent des unités seulement dans les années 2000 avec l'introduction massive du numérique. 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 dispensées.

Notre démarche est inductive et exploratoire, basée sur les techniques de l'enquête ethnographique (Winkin, 1996) qui inclut l'observateur dans la vie de l'organisation observée. Nous avons tenu un journal de bord dans lequel nous avons gardé soigneusement des observations systématiques des interactions : comportements verbaux et kinésiques ; traces physiques et équipements des lieux ; transformations internes et externes ; données ponctuelles. Une collecte documentaire a été également effectuée. Elle nous a permis de classer trente-trois documents internes et externes (rapports, bilans, archives papier et électroniques...) qui sont analysés aux différentes étapes de notre recherche. *In fine*, sept textes (publiés dans le journal interne entre 2009 et 2012) proposés par le responsable du service communication sont présentés et discutés afin de mieux comprendre comment le service communication s'autolégitime.

Le service communication et ses compétences

L'équipe du service communication de Préventika est composée d'un cadre – le responsable – et six communicants chargés de la communication externe et interne, de l'atelier graphique, dont les publications en ligne, intranet et internet.

Le communicant qui assure les tâches de communication externe s'occupe essentiellement de la communication événementielle. Pour ce faire, il est épaulé par l'atelier graphique, chargé de produire ou de retoucher les différents supports (journal interne, communiqués de presse, plaquettes, affiches, etc.). Les deux communicants qui y travaillent³ et produisent tous les

¹ En 2013, le régime général de la sécurité sociale compte 102 CAF, 101 CPAM, 46 URSSAF et 16 CARSAT.

² Un système d'attribution de points est privilégié mais il ne permet pas de franchir des niveaux hiérarchiques.

³ Tous les deux n'ont pas de diplômes *ad hoc* d'opérateur en PAO, mais ils se sont « reconvertis » dans ce métier. Le premier a fait des études en dessinateur de bâtiment et génie civil, et la deuxième a obtenu un diplôme d'arts plastiques (cf. employés non formés à la communication abordés précédemment).

supports⁴ sont d'anciens maquettistes (avant l'introduction de la mise en page assistée par ordinateur) qui ont été formés pour devenir infographistes. Le métier d'infographiste est apparu non pas comme un savoir-faire spécifique, mais comme un glissement de métiers techniques vers ceux de la fonction communication. L'infographiste qui a le plus d'ancienneté est chargé de la prise des photographies pour la mise en page des différents supports (avec l'aide de QuarkXPress, Adobe Illustrator, Adobe Photoshop notamment). Tous les autres éléments visuels (graphiques, illustrations, etc.) des différents supports sont élaborés par le webmestre qui est un ancien infographiste spécialisé en publications Web 2.0.

Le communicant qui est en charge des publications en est le webmestre. Autrefois chargé de la PAO et infographiste, il s'occupe de la création et de la mise à jour quotidienne des sites intranet et internet. Si le webmestre est chargé de la mise en ligne et de l'actualisation des informations publiées, il ne rédige pas les messages et ne décide pas de leurs contenus. C'est un autre communicant qui se charge de la rédaction des contenus de l'intranet (portail interne). Techniquement entretenu par le webmestre, une partie de l'intranet est sous la responsabilité d'une chargée de communication interne (dont le poste est officiellement affiché dans l'organigramme comme chargée de communication interne), autrefois rattachée au service GRH⁵.

Le dernier communicant, aussi rattaché à la communication interne, est le « journaliste d'entreprise » qui s'occupe essentiellement du journal interne. Créé en 2009 dans le cadre du projet d'entreprise du directeur, le journal interne de Préventika est chargé de porter les objectifs et les missions de ce projet : décloisonner l'organisation et faire connaître le projet stratégique du directeur. Pour sa création et mise en place régulière, le directeur embauche un ancien journaliste⁶ qui est appelé officiellement « journaliste d'entreprise »⁷.

Le contexte professionnel du service Communication est d'abord marqué par une réduction sensible de l'effectif salarié. Pour ne pas altérer le fonctionnement des services déjà en difficulté, le directeur préfère muter des salariés qui n'exercent pas de métiers typiques de Préventika vers des services typiques. À partir de 2010, le directeur souhaite ainsi muter un des six communicants dans un service typique en difficulté. Le directeur envisage même de morceler le service communication entre plusieurs départements, ce qui permettrait de diminuer les effectifs et de supprimer complètement le poste de responsable du service.

Le service communication subit aussi d'autres difficultés d'ordre interne. En réalité, un support (plaquette, dépliant, etc.) créé par les communicants est souvent considéré comme élaboré par le service qui l'a commandé. Les cadres de direction s'approprient très souvent les supports communicationnels sans pour autant faire clairement savoir aux autres membres du personnel que c'est bien le service communication qui les a créés. D'où le manque de (re) connaissance, de la part des autres membres du personnel, du faire-savoir du métier de communicant.

⁴ L'atelier graphique produit des documents de « routine » : plaquettes de présentation, invitations, affiches, statistiques, kakémono autoporté ou suspendu, badges et plaquettes contenant les noms des participants, signalétiques supplémentaires, classeurs, logos, autocollants.

⁵ Avant 2008, la sous-unité de communication interne était rattachée au service GRH et la chargée de communication interne travaillait pendant cette période sous la responsabilité du responsable GRH. En 2009, la sous-unité de communication interne a été rattachée au service Communication, après l'arrivée du directeur actuel. Aujourd'hui, ses missions se résument à l'administration du site intranet, à l'actualisation trimestrielle de l'organigramme et à la réalisation d'un baromètre annuel sur le stress au travail.

⁶ L'auteur de cette recherche, ancien journaliste professionnel, est le communicant embauché pour s'occuper du lancement du journal interne.

⁷ Sa mission principale est de rédiger les textes du journal interne, une fois le chemin de fer établi sur proposition des cadres de direction.

En tant que des métiers atypiques de la sécurité sociale, les métiers de la communication restent en marge des activités courantes. Il existe un sentiment largement partagé par les personnels que n'importe quel salarié de n'importe quel service peut travailler au service communication avec l'aide d'une formation rapide. Pour le responsable du service, il s'agit d'un manque de visibilité du travail accompli par son service. Il informe alors son équipe de la nécessité « *de porter à la connaissance des collègues les interrogations les plus partagées quant à l'activité du service, son positionnement dans l'entreprise et son avenir* ». Le responsable exprime ouvertement ses inquiétudes face au « *sentiment partagé de manque de connaissance et de reconnaissance de la technicité et du savoir-faire des différents métiers de la communication par certains services. Il 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* » et affirme que la valorisation du service doit être poursuivie grâce aux moyens existants et nouveaux.

Être légitime : une question de métacommunication ?

Afin de mieux comprendre comment le service Communication explicite son savoir-faire et ses compétences pour devenir légitime, nous avons étudié sept publications proposées par le responsable du service communication (entre octobre 2009 et mars 2012) parues dans le journal interne. Leurs sujets portent sur deux grands thèmes : les métiers de la fonction communication (chargé de communication interne et infographiste) et les moyens de la communication interne (le portail interne et le journal interne).

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

Tableau n° 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. Ce texte court traite du portail interne et de sa future refonte. Ce premier texte n'évoque pas directement le métier de la fonction communication, mais annonce explicitement l'investissement à venir du service communication. Dix-neuf mois plus tard, le deuxième texte sur le portail interne est publié : il présente la nouvelle version de l'intranet. Bien qu'il s'agisse du même sujet, le message essentiel du texte ne porte plus sur la fonctionnalité de produit, mais sur ce que le service communication fait en pratique pour que le portail soit fonctionnel.

Le second texte publié est plus long, plus riche en contenu et mieux illustré. La chargée de communication interne est même citée dans le texte, car il précise comment le portail interne a été conçu, en utilisant des logiciels spécifiques. Son contenu suggère implicitement que le portail interne est créé grâce au savoir-faire et aux compétences de la chargée de

communication interne. Le texte relate également que pour réaliser ce projet communicationnel, le service communication travaille étroitement avec toutes les unités et sous-unités de Préventika afin de connaître leurs besoins et recommandations en termes de fonctionnalités de l'outil. À travers ce texte, le service communication n'est pas un service atypique, à part, mais en relation étroite avec les autres unités typiques, ce qui légitime sa place et son rôle aux côtés des métiers typiques. Le choix de faire parler la chargée de communication interne dans le texte est explicitement fait par le responsable du service communication pour deux raisons principales. Premièrement, parce que la refonte du portail est un projet qu'il juge réussi. La modernisation du portail met en valeur le travail du service communication et le rend plus visible pour les autres membres du personnel. Deuxièmement, la chargée de communication interne, avant d'être rattachée au service communication, était rattachée au service GRH⁸. Lorsque le directeur souhaite réduire les effectifs et morceler le service dans plusieurs départements, la communication interne est censée être attachée à nouveau au service GRH. Avec la publication des deux textes successifs sur le portail interne, le journal interne reconnaît le rôle du service comme étant étroitement lié aux autres unités typiques de la sécurité sociale et valorise explicitement la place de la communication dans le fonctionnement interne de Préventika. S'il n'est pas possible de dire que c'est grâce au journal interne que la chargée de communication interne n'est pas mutée, il est fort probable que le journal interne contribue au maintien de l'intégrité du service. Son métier est positionné à côté des métiers typiques, avec lesquels la chargée de communication travaille quotidiennement pour alimenter le portail interne, un outil utilisé par tous les membres du personnel.

Un an et demi après la parution du second texte⁹ sur le portail interne, le responsable du service communication propose un article, composé de trois textes (témoignages), sur le métier d'infographiste. Les textes parlent explicitement du métier d'infographiste. Chacun des trois textes contient le témoignage de l'un des trois infographistes de manière à ce que chacun puisse détailler une partie de son métier afin de présenter les différentes activités de l'atelier graphique. Un petit chapeau informe le lecteur que les infographistes créent le visage et l'identité de l'organisation à travers les multiples visuels : un message clair qui place directement le métier d'infographiste au centre de l'identité de Préventika¹⁰. Les infographistes pratiquent un métier typique qui est de ce fait plus légitime.

Faire parler le journal interne du journal interne

Le premier texte portant sur le journal interne¹¹ fait savoir aux personnels qu'il fête son 1er anniversaire. Le responsable de la communication estime que l'anniversaire du journal « *est une bonne occasion de faire parler le journal du journal* » pour mettre en valeur tout ce que le service a pu et su faire pendant un an. Cette publication contient peu de texte et plus d'illustrations. Une petite légende explicite la quantité de travail accompli depuis un an pour produire quotidiennement le journal interne : 80 entretiens ont été effectués, 105 photographies ont été prises, 299 illustrations ont été utilisées et 12 000 exemplaires ont été imprimés. L'accent est donc mis sur la quantité de travail accompli plutôt que sur la qualité du journal interne. Ce choix rédactionnel exprime la volonté du responsable du service de montrer que « *la réalisation d'un journal exige beaucoup de travail* ». Son message est clair : ce service existe et a le savoir-faire pour produire des outils communicationnels réussis et visibles, les chiffres en font preuve.

⁸ Son poste est par la suite détaché du service GRH et rattaché au service communication, mais elle a gardé de nombreuses missions relevant du service GRH.

⁹ En mai 2010.

¹⁰ Le logo et les visuels de chaque organisation sont des signes distinctifs pour le public externe et les salariés.

¹¹ Publié en novembre 2010.

Quatre mois après la première publication, un second texte métacommunicant est publié. Il est un résumé des résultats positifs d'une enquête de satisfaction du journal interne (le taux de lectorat, sa popularité grandissante et la mise en page moderne). Le texte, dont le message est choisi par le responsable du service communication, ne laisse pas beaucoup de place au doute : le journal interne est un projet communicationnel réussi. Il présente en détail des réponses de l'enquête, explique les côtés forts et appréciés du journal, souligne sa réussite et ses atouts, met en récit les opinions positives sur le journal interne, dévoile pourquoi il est lu et apprécié... Ce n'est plus un texte qui construit la légitimité du service communication et des communicants. En mettant l'accent sur la description et la clarification des opinions des personnes interrogées, le texte explique pourquoi le journal interne est devenu un projet réussi et apprécié, créé, mis en place et coordonné par le service communication. Le responsable du service mobilise explicitement les réponses des personnels et décrit avec leurs propos en quoi le journal interne est un projet apprécié. La légitimité de ce support communicationnel réussi est donc articulée directement par les lecteurs-salariés de l'organisation.

Conclusion

Le cas de Préventika contribue à mieux comprendre comment les TIC ont participé à la « création » et à la « destruction » des compétences des services communication dans les organisations publiques. Leur intégration tardive et leur développement rapide provoquent des contraintes qui se caractérisent par une quête de légitimité et de (re) connaissance à l'intérieur de l'organisation quasi permanente des professionnels de la communication. Dans la recherche de visibilité et de « mise en vitrine » de leurs compétences professionnelles, le manque de mesures législatives nationales et de conventions institutionnelles régionales semble être compensé par un processus de métacommunication mis en place par les communicants dans le but de faire reconnaître leur savoir-faire. Cette métacommunication se réalise à travers des supports communicationnels eux-mêmes produits grâce aux techniques et aux technologies numériques (comme le journal interne). Dans la mesure où aucune ressource externe ne permet aux professionnels de la communication de mieux se positionner dans l'organisation, le service communication peut toujours compter sur l'instrumentalisation et la mobilisation de supports et de ressources internes, tels que le journal interne et ses textes, pour mieux positionner les métiers de la fonction communication à côté des métiers dits « typiques » des organisations publiques. Communiquer sur le service communication à travers les textes du journal interne est donc un processus perçu et mobilisé par le responsable du service comme un outil pour l'action qui permet d'accomplir des actes tangibles. Le service sauvegarde et préserve ainsi son intégrité. Les communicants, et surtout leur métier atypique, en deviennent plus légitimes. Si cette restructuration des métiers de la fonction communication est au départ étroitement liée aux TIC, la conjoncture économique et financière contemporaine (déficit historique de la sécurité sociale, chômage en hausse, réduction des budgets, plans sociaux, fusions...) accélère et rend davantage tangibles ce processus.

Bien que cette recherche s'appuie sur l'étude d'un cas concret d'un organisme régional de sécurité sociale, les résultats obtenus permettent de mieux comprendre l'impact des dispositifs techniques sur l'évolution contemporaine des services communication dans les organisations publiques. La lutte interne d'auto-légitimité des communicants et des services communications n'est, sans doute, pas terminée. Elle est aujourd'hui inséparable de la réalisation quotidienne de leurs missions typiques qui, pour exister, doivent être continuellement connues et reconnues. De ce point de vue, la métacommunication est devenue, elle-même, une des missions fondamentales des services communication dans les organisations publiques.

Bibliographie

- Alexandre-Bourhis N. (2013), « Quels métiers pour la communication numérique des organisations touristiques ? », *Management & Avenir*, n° 60, 195-211.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ivanov I. (2013), « Communiquer et agir en commun : le cas d'un journal interne instrumentalisé », *Organisation & Communication*, n° 43, 213-226.
- Lépine V. (2009), « La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante », *Communication & organisation*, n° 36, 95-107.
- Lépine V. et Parent B., (2014). « De la visibilité à l'individualisation des cadres hospitaliers : obstacle de la dyschronie », *Organisation & Communication*, n° 44, 41-52.
- Mead G. H. (1963), *Mind, self and society*, Chicago : Chicago University Press, (1934), trad. française *L'esprit, le soi et la société*, Paris : PUF.
- Mumby D. et Stohl C. (1996), « Disciplining organizational communication studies », *Management Communication Quarterly*, McQ, 10, 1, ABI/INFORM Global, 50-72.
- Pailliant I. (1993), *Les territoires de la communication*, PUG.
- Teddle 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.
- Winkin Y. (1996), *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*. Paris : Points.