

Quelle utilisation des outils qualitatifs dans l'entreprise par les néophytes ?

Laurent Morillon, Ph. D.

Université Paul Sabatier - Toulouse 3, LERASS (EA 827)

Résumé

Réputés complexes à mettre en œuvre, les outils qualitatifs sont pourtant très régulièrement utilisés par différentes catégories de professionnels dans l'entreprise. Une étude qualitative sur les pratiques de consultants en communication organisationnelle nous a permis de constater que certains d'entre eux utilisaient les outils qualitatifs de manière néophyte. Nous nous sommes alors demandés quels pouvaient être les critères susceptibles d'assurer l'exploitation des ces outils par des néophytes et la validité des résultats ainsi obtenus. Une recherche antérieure - expérimentant l'utilisation d'outils qualitatifs par des chargés de communication interne - nous a permis d'émettre un certain nombre de pistes de réflexions.

Mots clés

QUALITATIF, ENTREPRISE, ENTRETIEN, NÉOPHYTE, CONSULTANT

Introduction

Même si elle retrouve de sa pertinence depuis quelques années (Paillé & Mucchielli, 2003), l'approche qualitative est encore aujourd'hui dévaluée (Moscovici & Buschini, 2003). Dans les pays occidentaux, la bonne représentation de la réalité passe en effet par le chiffre (De Singly, 2001). Par ailleurs, les outils qualitatifs ont la réputation d'être complexes à mettre en œuvre et de nécessiter une plus ou moins longue (et fastidieuse) période d'apprentissage. De fait, durant ces dernières décennies, l'usage des techniques quantitatives (à la facilité souvent illusoire) s'est progressivement répandu dans l'entreprise.

Notre recherche s'intéresse à l'utilisation des outils qualitatifs par les consultants en communication. Nous avons mené une étude de nature qualitative auprès d'un échantillon¹ raisonné et diversifié de consultants en communication organisationnelle, en cabinet conseil et indépendant, en France. Nous avons utilisé un mode d'investigation ouvert et semi-directif, favorisant l'expression spontanée de réflexions personnelles des intéressés sur leurs propres pratiques. Nous avons constaté que l'utilisation des outils qualitatifs par certains consultants pouvait être qualifiée de « néophyte ». Ce résultat nous

a donné l'occasion de mettre en perspective une expérience initiée lors de notre thèse. Dans le cadre d'une recherche action menée en entreprise, nous avons développé une méthode d'étude, utilisable en interne, susceptible de participer au développement de la qualité des documents de communication. Nous avons adopté une démarche compréhensive qui privilégie la connaissance intime d'un phénomène et la richesse des données. Dans le cadre de l'expérimentation de cette méthode, nous avons eu l'occasion de former puis de faire appliquer à des « néophytes » l'entretien semi-directif et l'analyse de contenu thématique.

Nous définirons en premier lieu le métier de consultant en communication et pour certains leur utilisation néophyte des outils qualitatifs. Nous présenterons ensuite la mise en œuvre par des néophytes d'une méthode d'évaluation des documents de communication interne à base d'entretiens semi-directifs et d'analyses de contenu thématique. Nous mènerons enfin une réflexion sur les spécificités de l'approche qualitative et les conditions de validité de leur exploitation par des néophytes.

Les consultants en communication et leurs usages des outils qualitatifs

Le consultant en communication, un spécialiste et un commercial

Le conseil est celui auprès duquel on prend un avis sur une situation donnée, à l'origine dans le domaine de la médecine ou du droit. Au sein de l'organisation, une approche systémique permet d'identifier le conseil comme un « *sous-système actif autonome* ». Sous-système car il est en interdépendance avec le système-organisation pendant la durée du contrat ; actif car il est un acteur social dans et hors de l'organisation ; autonome car il bénéficie d'une relative indépendance vis à vis de l'organisation pour accomplir sa mission (Thorion, 1992). Une position extérieure lui offre une certaine indépendance par rapport à la hiérarchie et aux enjeux personnels des acteurs ainsi que du recul vis-à-vis de la situation et des pratiques quotidiennes. Le consultant est néanmoins dans une situation ambiguë : indépendant, il reste responsable devant les instances directionnelles et fonctionnelles (Thorion, 1992a) et dépendant financièrement vis-à-vis de son client (Petitet, 2004) ; sa moindre connaissance de l'organisation, sa présence ponctuelle et ses interventions sporadiques (Thorion, 1992a) peuvent décrédibiliser son action (Villette, 2003) ; enfin le coût de l'intervention est parfois jugé excessif tant vis-à-vis de la méthodologie souvent standard mise en œuvre que du résultat finalement obtenu (Petitet, 2004).

Le métier de consultant² en communication est apparu dans le courant des années 1980 pour répondre aux besoins des organisations dépourvues de services de communication. Crise économique, meilleure connaissance des

potentialités de la communication, intégration de services dédiés, absence de texte juridique encadrant le libre exercice de la profession, le métier de consultant en communication est devenu protéiforme. Il amalgame des professionnels aux spécialités, techniques, statuts et niveaux d'intervention très différents (Moachon 1991). Réaliser un audit, construire une stratégie, accompagner un projet de changement, identifier et réagir à une situation problématique, apporter une expertise absente de l'organisation, mener une opération, transférer un savoir faire, suppléer un manque de temps ou une surcharge de travail, justifier une décision déjà prise : la nature de la prestation varie selon la structure et les compétences déjà existantes dans l'organisation. Le consultant en communication peut ainsi être assimilé à « *un fonctionnel de la communication, à la fois chargé d'études, fournisseur de conseils et d'informations, organisateur-gestionnaire et contrôleur de résultats* » (Thorion, 1992a).

Le consultant en communication est à la fois un spécialiste et un commercial. Un spécialiste car il maîtrise un certain nombre de méthodes et d'outils propres à la communication qu'il adapte en fonction de la situation. Les organisations attendent en effet des produits originaux, adaptés à des problèmes spécifiques et reposant sur une véritable connaissance du métier (Bounfour, 1993). Au delà d'expériences qui permettent d'enrichir pratique et référentiel, certains consultants développent des programmes de « recherche » avec prises de parole et publications qui contribuent à la notoriété et à l'image de leur entreprise. Mais confronté à des clients toujours plus exigeants en matière de délais et de prix et à des employeurs soucieux de retour sur investissement à court terme (Villette, 2003), la tendance est davantage à la standardisation des démarches et à l'instrumentalisation de la relation client dans un objectif de rentabilité (Petitet, 2004). Le consultant est donc aussi un commercial qui a pour charge de trouver de nouveaux budgets (Vaquié, 2001) et de réaliser des ventes complémentaires, parfois à l'encontre d'une certaine éthique (par exemple code de la fédération française des relations publiques, code d'Athènes, charte de déontologie des attachés de presse, code européen de Lisbonne).

Quelle utilisation des outils qualitatifs par les consultants ?

Deux années durant nous avons exercé le métier de consultant en communication dans un cabinet de conseil international. En tant que « complete observer » (Gold, 2003) - c'est-à-dire avant tout un professionnel qui observe - nous avons eu l'opportunité de constater un certain nombre de pratiques. Afin d'étudier de manière plus approfondie leur connaissance de l'approche et leur utilisation des techniques qualitatives nous avons mis en

place une étude de nature qualitative, auprès d'un échantillon raisonné et diversifié de consultants en communication organisationnelle en France, soit quatorze consultants exerçant en cabinet, en agence ou en indépendant, en régions Midi-Pyrénées et parisienne. Nous avons utilisé un mode d'investigation ouvert et semi-directif, favorisant l'expression spontanée de réflexions personnelles des intéressés sur leurs propres pratiques.

En matière d'outils qualitatifs, il est possible de distinguer deux contextes d'utilisation. Dans la phase exploratoire et lors de la mission à proprement parler. Dans la phase exploratoire - dite de « briefing », qui permet de réaliser un diagnostic de la situation - les consultants utilisent régulièrement des outils qualitatifs sans d'ailleurs forcément le savoir. En effet pour deux des catégories de consultants identifiées³ (Morillon, 2006) les spécificités de l'approche qualitative sont méconnues. La notion d'étude est le plus souvent limitée au quantitatif, voire au sondage. Entretien individuel, réunion de groupe, recherche documentaire sont pourtant utilisées par exemple lors de la phase de « briefing » pour découvrir l'organisation, le client et ses attentes, le profil des salariés, etc. Cependant, en matière d'entretien notamment, le recueil peut davantage être assimilé à un « bricolage » (Bouzon, Devillard & Morillon, 2005) : non respect des principes d'hétérogénéité et de saturation dans la constitution de l'échantillon, non préparation d'un guide d'entretien formalisé, échange de points de vue, absence d'enregistrement ou de prise de notes systématique, etc. L'analyse n'est quant à elle que rarement menée, a fortiori de manière formelle. Seule une synthèse - le plus souvent orientée selon les préconisations envisagées - est parfois réalisée.

Pendant la mission - cause ou conséquence de la méconnaissance de leurs potentialités - l'adoption d'une approche qualitative et la mise en œuvre d'outils qualitatifs est rare. Si une étude à base d'entretiens par exemple est nécessaire, deux manières de faire co-existent. Le conseil peut tout d'abord prendre en charge la réalisation. S'il a été formé, ce qui est parfois le cas, l'exploitation se fait alors « dans les règles de l'art ». Le cas échéant, les défauts méthodologiques sont identiques à ceux constatés dans la phase exploratoire. Dans le second cas de figure, la mise en œuvre de l'étude est confiée à un « prestataire ». Il peut s'agir d'étudiants stagiaires ou d'indépendants par exemple psychologues ou sociologues. Les méthodologies employées et la qualité des résultats sont de fait assez inégales.

La connaissance et l'utilisation des outils qualitatifs par certains consultants peuvent être qualifiées de néophyte⁴. Ce constat nous a donné l'occasion de remettre en perspective une expérience menée en 1999 lors de notre thèse sous convention Cifre (Convention Industrielle de Formation par la

Recherche). Intégré au sein du service de la communication interne d'un groupe de distribution français, nous avons pour mission d'élaborer des études susceptibles de développer la qualité des documents. Nous avons alors eu l'occasion de former des néophytes à l'entretien qualitatif semi-directif et à l'analyse de contenu.

Quand des néophytes utilisent les outils qualitatifs

Une méthode d'évaluation des documents

Le service de communication interne, dans une optique de développement économique de l'organisation (Tixier, 1996), a pour mission le partage d'une culture, le développement d'une mobilisation, d'une coopération, d'une solidarité et d'une vigilance collective (Courtot, 2001). La crise de la fin des années 1990 a souligné les limites d'une communication interne qui ne parvient plus à satisfaire les attentes de ses utilisateurs. Or, l'augmentation des pressions externe et interne (Appel, 1999), oblige les services des entreprises à être efficace et à le prouver (D'Humières, 1994). Si les audits de communication interne et les études de satisfaction se multiplient, les évaluations des supports (journal, vidéo, intranet, cédérom, etc.) sont rares et non systématiques (Defourny, 1999). Lorsque les évaluations existent, elles ne concernent la plupart du temps que le journal, support à la fois largement répandu (85% des entreprises l'utilisent selon une étude du magazine « *Entreprise et Carrières* » du 16 avril 2002), coûteux et stratégique (Deley, 2000). Par ailleurs, les dispositifs d'évaluation mis en œuvre ne sont que rarement pertinents et fiables, en particulier lorsqu'ils sont gérés en interne (Morillon, 2000). Le document de communication interne est un produit qui peut ainsi être exploité sans étude, test ou validation. En l'absence de circuits de retour, l'appréciation des utilisateurs est très souvent méconnue. Nombre de ces supports sont ainsi peu lus ou visionnés mais toujours exploités « *simplement parce que personne n'a jamais pensé ou voulu remettre en question leur validité ou leur adéquation au besoin* » (Leleu-Merviel, 1997).

Dans le cadre de notre thèse nous avons développé une méthode d'évaluation à développer en interne, susceptible d'apporter aux chargés de communication les informations leur permettant d'accroître la qualité⁵ des documents. La méthode s'inscrit dans un cycle d'apprentissage où l'évaluation n'est pas la vérification mais la prise en compte de ce qu'il faut améliorer (Defourny, 1999). Pour ce faire une compréhension approfondie des utilisateurs et l'appréhension de la complexité des situations de communication nous ont incité à adopter une approche qualitative. Ouverts et particulièrement sensibles, les outils qualitatifs sont de plus utilisables quel que soit le type de documents considérés. Ne requérant qu'un échantillon relativement réduit (en

moyenne constitué d'une vingtaine d'individus, élaboré selon les principes d'hétérogénéité et de saturation), la démarche qualitative peut s'avérer rapide et relativement peu coûteuse à mettre en place en interne. Autonome, elle ne réclame pas de circuits d'informations ascendants préexistants.

Une utilisation interne et régulière par des individus qui ne sont pas a priori des spécialistes induit le choix d'outils faciles d'accès, rapides à mettre en oeuvre, d'un coût relativement bas et satisfaisant le cahier des charge de la méthode d'évaluation. En matière de recueil, l'objectif étant de percevoir des motivations et des attentes, l'entretien est privilégié. Basé sur un processus d'interaction et de communication verbale entre deux individus, il permet de dépasser le discours rationnel pour aboutir à une information en profondeur (Blanchet, 1985) constituée d'opinions, de croyances et d'attitudes (De Singly, 2001). L'entretien semi-directif est préféré à l'entretien libre, trop complexe et à l'entretien directif trop superficiel. En matière d'outils d'analyse, l'analyse de contenu thématique permet de rendre compte de l'ensemble des discours des individus et de définir un certain nombre de représentations liées à une situation. Relativement facile d'emploi, elle produit des résultats qui « parlent » aux non spécialistes (Ghiglione, Blanchet, 1991). L'adoption de cette méthode induit que le réalisateur de l'évaluation reste ouvert dans ses choix d'outils aux problématiques qui lui sont soumises.

Expérimentation de la méthode et utilisation des outils par des néophytes

Nous avons eu l'occasion d'expérimenter cette méthode d'évaluation des documents dans une entreprise française de grande distribution spécialisée. Créée en 1969, leader européen et aujourd'hui filiale d'un groupe britannique, elle emploie quatorze mille personnes. Le service de communication interne, rattaché à la direction des ressources humaines, comptait lors de nos expérimentations six personnes. Il diffuse aujourd'hui encore deux périodiques (un journal et une vidéo) et plusieurs supports non périodiques (convention, livret d'accueil, intranet, etc.).

L'une des exigences du cahier des charges de la méthode d'évaluation était sa capacité à être développée en interne. Pour vérifier son accessibilité, il est paru opportun d'en confier la réalisation à de futurs chargés de communication. Dans un premier temps trois stagiaires (issus d'un DEA de linguistique, d'un DEA en sciences de l'information et de la communication et d'une école de commerce) ont participé à une étude. Si l'un d'entre eux possédait déjà une connaissance des outils qualitatifs, ce n'était pas le cas des deux autres. Après une formation sommaire⁶ à l'entretien et à l'analyse de contenu thématique, ils ont réalisé des entretiens d'abord accompagnés puis seuls. Ils ont également dépouillé puis analysé les discours tenus pour certains

thèmes. Au fur et à mesure, l'expérience aidant, les entretiens et les analyses sont devenus de plus en plus efficaces. Si le travail réalisé s'est avéré satisfaisant, le suivi dont ces personnes bénéficiaient ne permettait pas de tirer des conclusions définitives sur la capacité de la méthode à être réalisée en interne par un chargé de communication.

Pour cette raison la réalisation d'une étude a dans un second temps été totalement confiée à un membre du service. Assistante d'un des chargés de communication, cette diplômée d'un BTS « action commerciale » ne bénéficiait que d'une connaissance très sommaire et purement théorique des outils qualitatifs. Après une sensibilisation identique à celle dont avaient bénéficié les stagiaires, elle a participé à une étude. Les premiers entretiens accompagnés ont permis de constater que si les interventions étaient parfois maladroites ou malheureuses, l'expérience diminuait significativement ces défauts dans la conduite de l'entretien. Peu de temps après la réalisation d'une étude en autonomie lui a été confiée. Au final, le temps de réalisation a été plus long (près de deux mois contre moins d'un mois pour une réalisation par un individu expérimenté) et la quantité d'informations recueillies légèrement moindre que dans les études auparavant menées (une dizaine dans cette entreprise entre 1997 et 2000). Les résultats produits ont néanmoins permis d'améliorer la qualité du dispositif de communication mis en place.

Quelle utilisation valide des outils qualitatifs dans l'entreprise par les néophytes ?

Une approche et des outils a priori complexes

L'approche qualitative, conçue en grande partie dans une optique compréhensive, différencie les sciences humaines et sociales du paradigme positiviste et de la méthode expérimentale des sciences physiques et naturelles. Son parti pris épistémologique est de considérer les phénomènes humains comme des phénomènes de sens qui peuvent être « compris » par un effort spécifique tenant à la fois à la nature humaine du chercheur et à la nature de ces phénomènes de sens (Mucchielli, 1996). Les techniques qualitatives s'intègrent dans une démarche compréhensive qui privilégie la connaissance intime d'un phénomène, l'explication des cas et la richesse des données. Les techniques de recueil qualitatif ont certains points communs : une absence de quantification et de traitement à la saisie, une absence d'a priori normatifs et le plus souvent de pré catégorisation, une non-directivité sur le fond. L'analyse permet pour sa part de répondre aux questions précises définies par les objectifs de l'étude. Elle s'insère dans une optique de découverte, de construction de sens, de description ou de validation des processus et non dans une logique de la preuve. C'est une démarche discursive de lecture et d'interprétation « en

compréhension » de l'ensemble étudié qui reformule, explicite ou théorise (Paillé, 1996). Seules les ressources de l'intelligence (rapprochements, confrontations, mises en relations et mises en perspectives de données, cadrages, saisie des analogies, etc.) sont en œuvre pour saisir les significations implicites (Mucchielli, 1996). Le résultat n'est ni une proportion, ni une démonstration, ni une quantité, c'est une qualité, une dimension, une extension, un récit, une théorie ou une conceptualisation de l'objet.

Si l'approche qualitative apparaît en elle-même complexe, les outils précédemment expérimentés peuvent s'avérer eux aussi dans leurs principes difficiles à appréhender. Ainsi, inspiré des méthodes psychanalytiques, l'entretien individuel permet de dépasser le discours rationnel pour aboutir aux pensées inconscientes et aux motivations profondes. L'entretien est basé sur un processus d'interaction et de communication verbale entre deux individus, l'enquêteur jouant un rôle de « catalyseur », qui permet de dépasser le discours rationnel pour aboutir à une information en profondeur (Blanchet, 1985). L'entretien est un instrument privilégié pour recueillir les opinions, les croyances ou les attitudes d'un individu ainsi que pour comprendre les comportements et en analyser les causes profondes (De Singly, 2001). Les éléments susceptibles d'influencer les propos de l'interviewé sont cependant très nombreux (contexte, perception, comportements, interventions de l'enquêteur, etc.) et l'enquêteur doit s'efforcer de limiter les biais et dépasser les protections des individus (Cicourel, 1964). La personne qui mène l'entretien est en fait impliquée dans le maniement et la distance « objective » à l'objet n'existe pas (Mucchielli, 1996).

Quant à l'analyse de contenu, initialement développée par Berelson (Berelson, 1952), elle vise à décrire un discours de façon objective et systématique. Elle permet d'explicitier les critères appliqués pour décider ce qu'un texte contient et les règles présidant à la mise en œuvre de ces critères (Jones, 2000). Elle permet d'identifier le ou les sens qui sont contenus et les manières dont ils parviennent à faire sens (Mucchielli, 1996). L'analyse de contenu qualitative, amène le chercheur à décrire le matériel recueilli de façon objective et systématique, en utilisant catégorisation, mise en contexte, réduction métaphorique, recherche de formes, recherche de structures communes cachées. Les analyses de contenu sont particulièrement exigeantes (Kaufmann, 2001), rigoureuses et habituellement assez longues à mener.

Usage néophyte des outils qualitatifs : quelle hypothèse de validité ?

Cette complexité apparente de l'approche et des outils qualitatifs semble incompatible avec une utilisation néophyte. Pourtant, nous émettons l'hypothèse que quatre critères permettent d'assurer l'exploitation de tels outils

et la validité des résultats obtenus dans l'entreprise. Nous nous intéresserons notamment à l'entretien semi-directif et à l'analyse de contenu qualitative thématique.

L'utilisation néophyte d'outils qualitatifs nécessite le choix d'outils « simples » d'accès et d'utilisation⁷. Ainsi, en matière d'entretien, il est utile de distinguer l'entretien libre pour lequel les difficultés d'interprétation sont réelles et une formation de clinicien nécessaire. Les entretiens directif ou semi-directif sont quant à eux accessibles sans formation poussée (Blanchet, 1985). De la même manière, l'analyse de contenu thématique est relativement facile d'apprentissage et d'emploi. L'analyse se fait en effet sans grille théorique et conceptuelle a priori, le ou les paradigmes de référence de l'analyste intervenant alors comme système implicite de perception/compréhension (Mucchielli, 1996).

L'état d'esprit et les qualités morales de l'enquêteur nous apparaissent essentielles dans la mise en œuvre d'une démarche peu usuelle, assez longue et qui peut finalement s'avérer fastidieuse. Outre une implication et un investissement intellectuel dans la démarche d'étude, l'enquêteur doit assurer un minima de professionnalisme, de rigueur, d'honnêteté intellectuelle, de maîtrise de soi, d'ouverture, de respect de l'autre, de disponibilité, de curiosité et de capacités de concentration.

La formation, même sur des outils a priori simples, est indispensable. Initialement, les personnes susceptibles d'être formées doivent posséder de bonnes capacités en matière d'expressions écrite et orale. En matière d'entretien, un certain nombre de savoirs (par exemple écoute active, empathie, prise de notes) sont à maîtriser pour atteindre les objectifs fixés et pour tenter de minimiser les biais inhérents à ce type de pratique. L'enquêteur doit développer par ailleurs cinq principales capacités : contextuation, distanciation, compréhension, régulation et observation (Blanchet, 1985). En matière d'analyse de contenu thématique des capacités de synthèse et de détachement (l'analyste doit s'en tenir à la « compréhension immédiate » qui serait celle d'un auditeur banal) sont indispensables. La formation doit permettre de repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets (Mucchielli, 1996).

L'expérience est un facteur déterminant dans l'amélioration de la maîtrise du recueil et de l'analyse. Ne serait-ce que dans l'entretien, on remarque empiriquement une grande différence entre l'attitude d'un interviewer expérimenté et celle d'un débutant : l'entretien semble naturel, sans à-coup et habilement soutenu dans le premier cas ; artificiel, heurté,

l'interviewer souvent interventionniste au mauvais moment dans le second (Blanchet, 1985). Réactivité, meilleure connaissance de l'outil ...une fois expérimenté, le néophyte n'est plus.

Conclusion

Une étude qualitative à base d'entretiens nous a permis de constater que les pratiques de certains consultants quant à l'utilisation d'outils qualitatifs pouvaient être qualifiées de néophyte. Ce constat nous a fait nous remémorer une expérience menée lors d'une recherche antérieure. Nous avons développé une méthode d'étude à base d'entretiens semi-directifs et d'analyse de contenu thématique susceptible de développer la qualité des documents de communication interne. Afin de vérifier son potentiel d'utilisation par des chargés de communication interne – a priori néophytes quant à l'utilisation de tels outils - nous avons mené une série d'expérimentations. Nous émettons l'hypothèse que quatre critères (choix des outils, état d'esprit et qualités morales de l'enquêteur, formation, expérience) permettent d'assurer l'exploitation des ces outils qualitatifs et la validité des résultats obtenus dans l'entreprise.

Cette hypothèse doit être validée. Nous pensons notamment développer l'hétérogénéité de notre échantillon de néophytes susceptibles d'utiliser cette méthode. Cependant, les défauts de reconnaissance (Morillon, 2004), les diminutions de moyens et la modification des priorités que subissent les services de communication dans une période mouvementée et incertaine (Morillon, Bouzon & Caria, 2006) ne favorisent pas les opportunités en matière de terrains.

Notes

1 Le terme échantillon, portant en lui les notions quantitatives de représentativité et de stabilité, est mal adapté dans une optique qualitative (Kaufmann, 2001).

2 Les appellations conseil et consultant sont utilisées l'une pour l'autre tant dans le milieu professionnel que dans les recherches universitaires (par exemple conseil (Thorion 1992) consultant (Heller, 1998), (Le Moëne, 1991)). Le terme de consultant nous paraît le plus approprié pour désigner la personne physique.

3 Les « praticiens » (indépendants ou salariés dans de petites structures. Diplômés jusqu'à bac plus trois souvent dans d'autres domaines que la communication. Temps consacré à la prospection commerciale et à l'opérationnel) et les « stratèges » (indépendants ou intégrés à un niveau hiérarchique élevé dans des structures de taille moyenne. Diplômés jusqu'à bac plus cinq, parfois en communication. Intervention à un niveau stratégique et opérationnel auprès de PME et/ou de grands comptes).

4 Du grec neos, nouveau et phuein, faire naître. Adepté récent d'une doctrine, d'un parti - Larousse, 1984

5 La qualité désigne l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites (ISO 8402)

6 Explication des grands principes de l'écoute active et de l'analyse de contenu thématique. Peu de chargés de communication se formeront en effet de manière approfondie avant l'utilisation des outils proposés.

7 Nous avons pu constater que l'utilisation d'outils « simples » d'accès - à la condition d'une exploitation rigoureuse sur le long terme - permettait l'obtention d'une information à la fois riche et opérationnelle dans l'entreprise (Morillon, 2000).

Références

- Appel V., (1999), Perrier : la mise en système médiatique d'une crise, *Communication et Organisation*, n°16
- Berelson B., (1952), *Content Analysis in communication Research*, Glencoe, Ill., The free Press
- Blanchet A., (1985), *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod
- Bounfour A., (1993), *Chers consultants : enjeux et règles des relations entreprises / consultants*, Dunod, Paris
- Bouzon A., Devillard J., Morillon L., (2005), Evaluating Practices in Public Relations: Between Mending and Poaching, Colloque international *EUPRERA 2006 - European Public Relations Education and Research Association*, Lisbonne, actes à paraître
- Cicourel A-V., (1964), *Method and measurement in sociology*, New York, The free press of Glencoe
- Courtot H., (2001), Communication des risques dans les projets, *Communication et Organisation*, n°20
- Defourny V., (1999), L'évaluation de la communication dans l'entreprise : une question de valeurs ?, Colloque *L'évaluation de la communication interne de l'entreprise*, IHECS, Bruxelles
- Deley N., (2000), Le journal interne : un objet pour comprendre les enjeux de la communication d'entreprise, in Delcambre P. *et al.*, *Communications organisationnelles, objets, pratiques, dispositifs*, p 311-330, Rennes, Presse Universitaires de Rennes
- Gold R., (2003), Jeux de rôles sur le terrain. Observation et participation dans l'enquête sociologique, in Céfai, D. (dir.), *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte
- D'Humières P., (1994), *Management de la communication d'entreprise*, Paris, Eyrolles
- Ghiglione R., Blanchet A., (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris, Dunod
- Jones R-A., (2000), *Méthodes de recherche en sciences humaines*, Bruxelles, DeBoeck Université

- Heller T., (1998), Le chercheur face à la communication d'entreprise, in Le Moëne C. et al, *Communications d'entreprises et d'organisations*, p13-26, Rennes, Presses Universitaires de Rennes
- Kaufmann J-C., (2001), *L'Entretien compréhensif*, Paris, Nathan Université
- Leleu-Merviel S., (1997) *La Conception en communication, méthodologie qualité*, Lille, Hermès Sciences Publications
- Moachon L., (1991), *Conseil en communication : un métier*, Labor, Paris
- Moëne (Le) C., (1991), Le rôle des consultants en communication, *Les cahiers du Lerass*, n°23
- Morillon L., (2000), *Contribution à la maîtrise de la qualité des documents de communication interne : une méthode d'écoute pour l'identification du besoin et le retour d'expériences*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis
- Morillon L., (2004), Quelle reconnaissance pour la fonction communication interne ? *Colloque National de la Recherche Universitaire dans les I.U.T. (CNRIUT)*, p.255-262, Nice
- Morillon L., Bouzon A., Caria M., (2006), Les acteurs de l'entreprise face à l'évolution des supports de communication interne et à l'émergence des TIC : des pratiques plurielles, Colloque international *La langue de la communication médiatisée par les technologies de l'information et de la communication (CMT)*, Bordeaux, Université de Bordeaux 3, actes à paraître
- Morillon L., (2006), Du consultant au chercheur et du chercheur au consultant, destins croisés et typologie de pratique, 15^e congrès de la SFIC, *Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social*, p.447-453, Bordeaux
- Moscovici S., Buschini F., (dir), (2003), *Les méthodes des sciences humaines*, Paris, PUF fondamental
- Mucchielli A., (dir), (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin
- Paillé P., (1996), De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier, in *Recherches qualitatives*, n°14, Trois-Rivières, Université du Québec
- Paillé P., Mucchielli A., (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin
- Petit V., (2004), *Communication et domination dans les organisations : analyse d'un cabinet conseil*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, ENS, Lyon

- Singly F., (De), (2001), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Paris, Nathan Université
- Thorion G., (1992a), Comment le conseil en communication interne contribue à développer le sentiment d'appartenance à l'organisation, *Communication et Organisation*, n°1
- Thorion G., (1992), *Le conseil en communication interne auprès des organisations : problématique de l'intervention*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Bordeaux 3
- Tixier M., (1996), Les outils de mesure de la communication, *Communication et organisation*, n°10
- Vaquié R., (2001), *Profils et salaires de la communication et des médias*, Paris, Editions Stratégies
- Villette M., (2003), *Sociologie du conseil en management*, Paris, Editions La Découverte

Laurent Morillon (Ph.D.) est maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication au sein de l'Université de Toulouse 3 (France). Il est membre du LERASS (Laboratoire d'Etudes et de Recherche Appliquées en Sciences Sociales). Ses recherches portent sur la communication organisationnelle et plus particulièrement sur la communication interne, ses représentants et ses objets, la culture d'entreprise, le management. Au plan méthodologique, il privilégie une approche compréhensive usant notamment des entretiens et des observations participantes.