



HAL
open science

La professionnalisation en communication : voies de recherche à venir et terrains prospectifs

Dany Baillargeon, Vincent Brulois, Valérie Lépine

► To cite this version:

Dany Baillargeon, Vincent Brulois, Valérie Lépine. La professionnalisation en communication : voies de recherche à venir et terrains prospectifs. *Communication & professionnalisation*, 2024, 14, pp.229-238. halshs-04727259

HAL Id: halshs-04727259

<https://shs.hal.science/halshs-04727259v1>

Submitted on 9 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La professionnalisation en communication : voies de recherche à venir et terrains prospectifs

Dany Baillargeon
professeur agrégé
Université de Sherbrooke
dany.baillargeon@USherbrooke.ca

Vincent Brulois
maitre de conférences
Université Sorbonne Paris Nord, LabSIC
brulois@univ-paris13.fr

Valérie Lépine
professeure des Universités
Université Paul-Valéry Montpellier 3
ITIC – LERASS (EA 827)
valerie.lepine@univ-montp3.fr

L'ordre retenu pour le classement des auteur·es est alphabétique.

Depuis sa fondation, le RESIPROC est attentif aux dynamiques d'évolutions qui irriguent nos objets de recherche inscrits dans l'étude de la professionnalisation des métiers, des activités, des acteurs de la communication et de l'information et de leurs compétences depuis maintenant plus d'une dizaine d'années. Jeune société savante, elle a tout de même porté, depuis 2011, une programmation de recherche encore peu explorée dans la francophonie. À travers ses colloques, ses ateliers de recherches, ses journées d'études et, bien évidemment, sa revue *Communication & Professionnalisation*, le RESIPROC a favorisé un croisement de regards – scientifique, professionnel, associatif, institutionnel – sur ce qui fait la profession.

C'est donc pour identifier, structurer et partager que le Réseau international sur la professionnalisation des communicateurs a été constitué, afin d'établir une cartographie des associations, de dresser un portrait des métiers de la communication, de clarifier les profils et les trajectoires professionnelles, de comprendre les évolutions des pratiques, d'interroger le rôle des formations universitaires en communication, de renforcer le dialogue entre les communautés professionnelles et universitaires, en fin de compte, de définir ce qu'il faut entendre par professionnalisation *en et de la communication* (de La Broise et Brulois, 2013, p. 7).

Ce numéro anniversaire n'a pas la prétention d'établir un bilan exhaustif des acquis de la recherche, les treize numéros de *Communication & Professionnalisation* actuellement publiés témoignent éloquemment des enjeux constituant la professionnalisation. Il a plutôt tenté de rendre compte des principaux enjeux rencontrés, dans la décennie écoulée, par les femmes et les hommes qui exercent comme professionnel·les ou qui aspirent à inscrire leur activité principale au sein du vaste domaine protéiforme et plastique de l'information-communication.

Pour clore ce numéro, nous traçons quelques avenues suggérant les opportunités et les défis de recherche qui sont devant nous, sans pour autant verser dans la « futurologie ». Les lignes qui suivent sont largement inspirées de deux moments réflexifs qui ont engagé le regard prospectif de la communauté du RESIPROC. Le premier s'est tenu sous la forme d'un atelier de travail le 4 mai 2022 à Mons (Belgique) et en hybride où un collectif d'une vingtaine de membres du RESIPROC a participé à un atelier de coconstruction visant à dégager les thèmes, les objets, les angles de recherche pertinents pour prolonger les travaux du RESIPROC pour les années à venir. Le second a sollicité les coordinateurs et coordinatrices de chacun des dossiers thématiques parus dans la revue *Communication & Professionnalisation* afin de livrer en quelques lignes leur vision des enjeux et des points de vigilance en regard des questions vives propres aux dossiers qu'ils et elles ont pilotés¹.

1 Nous remercions chaudement les collègues Andrea Catellani, Alexandre Coutant, Marc D. Denner, N., Viererbl, B., & Koch, T. (2023). Effects of Repeated Corrections of Misinformation on Organizational Trust : More is Not Always Better. *International Journal of Strategic Communication*, 17(1), 39–53. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2135098>, Jean-Claude Domenget, Élise LeMoing-Maas, Thomas Grignon, Aude Seurat pour leur contribution à cette réflexion.

1. Professions de l'information et de la communication : actrices et spectatrices...

1.1. ... des mutations poussées par l'algorithmie

Pour de nombreux observateurs, notamment H. Rosa (2010), l'accélération (technologique et plus globalement de nos modes d'existence, mais aussi celle des « dérèglements » qu'ils soient climatiques, géopolitiques, sanitaires, etc.) serait une des caractéristiques de l'hypermodernité. Accélération à laquelle participerait la diffusion à une échelle massive les usages des techniques des « Intelligences Artificielles », dont les IA génératives. L'ensemble de la chaîne de décision stratégique peut maintenant être nourrie sinon prise en charge par l'IA (Huang et Rust, 2020 ; Panda *et al.*, 2019). *Quid* des aspirations stratégiques de la profession dès lors que les capacités réflexives et analytiques propres à cette fonction pourront (et seront) déléguées à l'IA ? « d'assistant » ou « d'accompagnateur décisionnel » (Baillargeon et Rousseau, soumis ; Eriksson *et al.*, 2020), les IA deviendront rapidement des stratèges à part entière en fournissant des insights et des stratégies que des humains ne pourraient découvrir (Galloway et Swiatek, 2018). Or, ce qu'il faut justement maîtriser, pour les personnes professionnelles de la communication est assurément une compréhension de la boîte noire de l'IA : repérer ce que l'IA ne dit pas – donc ce qui est hors de la convention statistique – constituera une plus-value critique et stratégique capitale. *Idem* pour les biais que ces IA peuvent contenir, convoquant ainsi encore plus fortement les aspects déontiques de la personne professionnelle en communication (Langlois *et al.*, 2022 ; Madaio *et al.*, 2022 ; Prud'homme *et al.*, 2023).

L'analyse de l'intégration rapide et à différentes échelles des IA au sein des pratiques professionnelles de l'information-communication fera inévitablement partie des travaux à mener. Ainsi, il nous faut donc :

- ♦ interroger les inégalités de reconnaissance des métiers selon qu'ils concernent la dimension technique ou humaine (par exemple, le salaire d'un *data scientist* et celui d'un animateur de communauté) ;
- ♦ identifier les expertises communicationnelles faisant une différence dans les pratiques professionnelles et les formaliser dans des référentiels de métier, des manuels et des formations indépendantes des professions exerçant une pression (marketing, informatique, data sciences, etc.) ;
- ♦ replacer l'automatisation de la production de contenu dans une démarche globale de communication et former à un usage réfléchi de ces outils ;
- ♦ renforcer la formation aux différences d'appréhension et de compréhension des modalités de transmission de l'information par voie orale (*versus* à l'écrit), lors notamment d'une médiation par des agents conversationnels.

Il s'agira notamment de poursuivre l'étude des conséquences pour les praticien·nes liées aux transformations des systèmes d'information, de traitement, d'exploitation des données – qui ont fait l'objet des journées d'études animées par Valérie Larroche et

Alexandre Coutant sur « les professionnel·les de la communication et de l'information face à l'écosystème de la donnée » (ENSSIB, Lyon 16-17 mai 2023) et d'un numéro thématique à venir.

De plus, à l'automne 2024, le RESIPROC consacre son colloque annuel à ces questionnements : « Entre révolutions et disruptions : les enjeux et défis des innovations et ruptures technologiques sur les pratiques communicationnelles en communication » (Sherbrooke, 7-8 octobre 2024).

1.2. ... d'une quête de reconnaissance

Mais la réflexion collective a mis en évidence un autre marqueur fort caractérisant l'évolution de la professionnalisation des domaines de l'information-communication : celui de la *complexité* qui oblige à penser conjointement des dimensions autrefois dissociées dans des silos d'activités voire de fonctions distinctes et dont les périmètres sont à reconsidérer. La maîtrise de la *datafication*, des algorithmes, des « prompts », des outils de gestion des données et systèmes d'indexation, de référencement, des outils de mesure, etc., semble renforcer la composante technique des compétences professionnelles. Cependant, la technicité doit et devra, plus que jamais, être pertinemment mobilisée dans des stratégies – non pas seulement des tactiques – d'adaptation, de changement organisationnel, quitte à envisager des ruptures profondes vis-à-vis des modèles d'action et de management antérieurs.

Cette articulation entre compétences techniques ou procédurales et aptitude à développer une vision stratégique n'est pas nouvelle – plusieurs articles de *Communication & Professionnalisation* en font état (voir l'avant-propos de ce numéro) –, mais il devient de plus en plus difficile de les répartir selon une ligne hiérarchique qui assigne la maîtrise technique aux postes opérationnels et la stratégie, au niveau décisionnaire de direction. Les professionnelles et professionnels de la communication auront sans doute à poursuivre leur long travail de légitimation et de reconnaissance à partir d'une posture professionnelle qui procède de négociations et transactions entre compétition et coopération avec d'autres fonctions qui contribuent à la « chaîne de valeur » des organisations.

Au sein même du champ, certaines activités, fonctions ou métiers perdront de la valeur, là où d'autres pourront tirer avantage des dernières innovations techniques (ex. *data scientist vs community manager*). Pour chaque métier une réflexion serait à mener sur quatre points : le niveau d'intervention et de légitimité (pourquoi intervenir), l'opportunité d'intervention (quand intervenir), le spectre d'intervention (sur quoi intervenir), la posture professionnelle adoptée (comment intervenir).

Encore une fois, la démocratisation des intelligences artificielles génératives créera de nouvelles atypies dans les parcours professionnels – déjà peu typifiés –, renvoyant une fois de plus à cette quête de reconnaissance dans la profession. Se faisant, de nouveaux professionnels issus des sciences informatiques ou de l'ingénierie se fraieront un chemin dans les métiers de la communication engendrant de

nouvelles atypies. En cela, ce sont toutes les industries culturelles et créatives qui seront chambardées (Anantrasirichai et Bull, 2022 ; Lee, 2022), impactant l'un des fondamentaux des métiers de la communication, la créativité. De la même façon, le rôle d'intermédiation s'automatisera de plus en plus, les IA prenant le relais alors que des modèles algorithmiques dédiés aux communications assument de plus en plus des tâches de découvrir, comprendre, analyser puis rejoindre différents publics (Malthouse *et al.*, 2019 ; Panda *et al.*, 2019).

Le paysage des métiers et les rôles ne cessent d'évoluer et il conviendra de continuer d'étudier avec un regard critique et lucide aussi bien les atypies et hybridations de trajectoire et de métier que les phénomènes parfois qualifiés d'« ubérisation » et de « plateformes » de la communication qui impliquent : sous-traitance et externalisation dérégulée, micro-tâches invisibilisées et sous payées, droits d'auteur et droits à l'image ignorés... Tandis que « la communication » est devenue une industrie incontournable et se déploie à force d'investissements mondiaux d'une ampleur inégalée, la précarité d'une partie non négligeable de ses acteurs semble se développer à bas bruit.

1.3. ... le retour de la communication aux visées relationnelles

L'expression de « chaîne de valeur » empruntée à l'ordre économique et financier, reste dominante : elle garde la trace de modèles productifs et de systèmes d'idées pourtant largement remis en question par les nouvelles générations de travailleuses, travailleurs mais aussi de communicateurs et communicatrices. Aussi les chercheur·es comme les praticien·nes auront-ils à prendre en compte l'émergence et le développement de systèmes de justification, de sens et de valeurs alternatifs, susceptibles de renouveler en profondeur la qualité et la nature des liens intra et inter-organisationnels, les modes de management et d'engagement.

Certains ont souligné (cf. *Communication & Professionnalisation*, 4 (Brulois *et al.*, 2016) les marques d'une volonté d'émancipation, de libération, d'affranchissement à l'égard des modèles standardisés et des multiples normes et bonnes pratiques qui s'appliquent à la communication professionnelle comme à nombre d'autres domaines. Les attentes d'écoute, de participation, d'inclusivité, de convivialité et d'autonomie sauront-elles s'incarner dans de nouvelles pratiques de médiation (Servaes et Servaes, 2021) ? Quelle y sera la place de la créativité et comment cette dernière pourra-t-elle se définir et se déployer dans un contexte où la recherche de rendement et la puissance des outils d'automatisation favorisent la standardisation ?

Les pratiques professionnelles en transformation, posent aussi des questions éthiques et de déontologie appliquée, majeures dans le processus de formation et de consolidation de l'identité professionnelle. Chaque acte de communication, chaque choix informationnel peut constituer un dilemme éthique et mériterait d'être examiné à l'aune de ses conséquences pratiques et symboliques. De ce point de vue, les enjeux

de formation initiale et tout au long de la vie (y compris par le biais des associations corporatives) aux pratiques déontiques auront une importance accrue dans les années à venir.

Le traitement des communications à caractère socioaffectif est confronté à la professionnalisation du travail émotionnel attendu des influenceuses et autres bloggeurs vivant du commerce des liens de proximité avec leur « audience », exigé des communicateurs et communicatrices qui orchestrent la génération artificielle de messages « empathiques » délivrés par des « bots ». Ce travail de mise en scène émotionnelle – de soi ou des contenus ou des relations aux publics – concerne aussi les spécialistes de l’information, les médias traditionnels et en ligne, les *spins doctors* de la communication politique dans des arènes de discussion et d’exposition dont les règles s’écartent des principes traditionnels du débat public et de la délibération citoyenne.

Ne manquent pas les signes qui témoignent d’une perte de sens, d’une certaine lassitude (au risque d’un certain cynisme) de ces femmes et hommes qui ont fait le choix d’exercer dans l’information-communication en puisant pour une bonne part leur motivation dans des idéaux humanistes et citoyens et les points de vigilance sont nombreux. Une attention particulière devra toutefois aussi être portée aux initiatives créatrices d’un projet communicationnel renouvelé : journalisme citoyen, lanceurs d’alerte, (ré)investissement des données publiques ou privées à des fins non marchandes, projets d’édification d’imaginaires alternatifs, pratiques responsables, (ré)investissement d’une éthique de la relation comme de la discussion par les communicant.es internes, etc.

1.4. ... des crises devenues normes

La gestion des crises, qu’elles soient climatiques, politiques, technologiques ou sanitaires, deviendra un enjeu central pour les professionnel·les de la communication (Marcon & Grosjean, 2016). Alors que ces crises semblent devenir la norme plutôt que l’exception, ces professionnel·les jouent un rôle crucial dans la manière dont les organisations réagissent et communiquent en temps de crise (Coombs, 2023 ; Libaert, 2020). Les communicateurs et communicatrices devront développer des stratégies de communication qui non seulement informent les publics de manière transparente et rapide mais aussi contribuent à la construction d’une résilience organisationnelle et communautaire (Carignan *et al.*, 2024 ; World Health Organization. Regional Office for Europe, 2017) Cet engagement implique une communication qui favorise la cohésion, la solidarité et l’engagement des parties prenantes internes et externes face aux défis (Servaes et Servaes, 2021). Ainsi les communicateurs et communicatrices continueront d’être confronté·es à une série de nouveaux phénomènes socio-numériques issus des nouvelles dynamiques algorithmiques (*filter bubble*, chambre d’écho, etc.) qui ont accentué la complexification de l’analyse des problématiques et la gestion des

communications (Ali, 2022 ; Denner *et al.*, 2023 ; Rouillard *et al.*, 2024 ; Svenbro et Wester, 2023 ; Wiesenberg *et al.*, 2017).

Or la rapidité et l'exactitude des informations diffusées en temps de crise sont vitales. Les responsables de la communication devront donc équilibrer la nécessité d'une communication rapide avec l'obligation éthique de vérifier l'exactitude des informations. Il leur faudra également être conscientes et conscients des impacts socio-psychologiques de leurs communications sur les publics et s'efforcer de fournir des messages qui soutiennent l'effort collectif pour surmonter la crise, et ce, avec la polarisation croissante de la société qui continuera fort probablement d'influencer la manière dont les organisations communiquent (De Coninck *et al.*, 2021). Ils et elles devront trouver des moyens de s'adresser à des publics de plus en plus fragmentés tout en évitant d'exacerber les divisions.

Paradoxalement, les crises technologiques, telles que les cyberattaques ou les pannes de systèmes critiques, nécessiteront une communication rapide et transparente. Les professionnel·les de la communication devront collaborer étroitement avec les équipes techniques pour fournir des informations précises et rassurer les parties prenantes, parfois sans l'apport du tout-au-numérique qui sera devenu la norme.

En 2013, de La Broise résumait bien cet équilibre difficile et tendu de la profession lorsqu'il rappelait que la communication est une profession prudentielle : « [...] sachant que les professionnels dont nous parlons tentent effectivement de protéger leur(s) territoire(s) – et, ce faisant, leur marché – en revendiquant diversement une formation, une expérience, une compétence ou une expertise qui participent de leur positionnement concurrentiel » (de La Broise, 2013, p. 47). Ces frontières mitoyennes et poreuses avec d'autres champs d'activités mériteront encore plus d'attention dans les années à venir, avec un regard avisé sur les enjeux éthiques, déontiques et stratégiques que les professionnel·les de la communication porteront.

Le RESIPROC entend continuer d'offrir un espace de co-production et de diffusion des connaissances associé à des formes de dialogue entre champ académique et champ socio-économique pour développer une réflexivité ni naïve, ni surplombante mais nécessaire sur les enjeux de la professionnalisation de l'information et de la communication.

Bibliographie

- Ali, M. (2022). Fake-News Network Model: A Conceptual Framework for Strategic Communication to Deal with Fake News. *International Journal of Strategic Communication*, 16(1), 1-17. Doi : <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1988616>
- Anantrasirichai, N. et Bull, D. (2022). Artificial Intelligence in the Creative Industries: A Review. *Artificial Intelligence Review*, 55(1), 589-656. Doi : <https://doi.org/10.1007/s10462-021-10039-7>

- Baillargeon, D. et Rousseau, L.-A. (soumis). Créativité et IA : cinq dualités et trois recommandations dans l'intégration des IA génératives en agence de communication. *Communication & Professionnalisation*.
- Brulois, V., Carignan, M.-È., David, M. D. et Errecart, A. (2016). Dynamiques de professionnalisation en communication : Entre ruptures et continuités, prescription et émancipation. *Communication & Professionnalisation*, 4. Doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi4>
- Carignan, M.-È., Rouillard, C.-A., Champagne-Poirier, O. et David, M. D. (2024). *Insights into Covid-19 Related News Media Discourse and Public Health Authorities' Digital Communication* (p. 116). NATO Strategic Communications Centre of Excellence. <https://stratcomcoe.org/publications/insights-into-covid-19-related-news-media-discourse-and-public-health-authorities-digital-communication/300>
- Coombs, W. T. (2023). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Sixth edition). SAGE.
- De Coninck, D., Frissen, T., Matthijs, K., d'Haenens, L., Lits, G., Champagne-Poirier, O., Carignan, M.-E., David, M. D., Pignard-Cheynel, N. et Salerno, S. (2021). Beliefs in Conspiracy Theories and Misinformation about COVID-19 : Comparative Perspectives on the Role of Anxiety, Depression and Exposure to and Trust in Information Sources. *Frontiers in psychology*, 12, 646394. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.646394/full>
- de La Broise, P. (2013). La lutte pour la reconnaissance ? Codes, chartes, référentiels et autres manifestes de professionnels français de la communication. *Communication & Professionnalisation*, 1, 33-50. Doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi1.233>
- de La Broise, P. et Brulois, V. (2013). Préface : Le Réseau international sur la professionnalisation des communicateurs. *Communication & Professionnalisation*, 1, 5-8. Doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi1.203>
- Denner, N., Viererbl, B. et Koch, T. (2023). Effects of Repeated Corrections of Misinformation on Organizational Trust : More is Not Always Better. *International Journal of Strategic Communication*, 17(1), 39-53. Doi : <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2135098>
- Eriksson, T., Bigi, A. et Bonera, M. (2020). Think with Me, or Think for Me? On the Future Role of Artificial Intelligence in Marketing Strategy Formulation. *The TQM Journal*, 32(4), 795-814. Doi : <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0303>
- Galloway, C. et Swiatek, L. (2018). Public Relations and Artificial Intelligence: It's not (just) about Robots. *Public Relations Review*, 44(5), 734-740. Doi : <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.008>

- Huang, M.-H. et Rust, R. T. (2020). A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50. Doi : <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Langlois, L., Lawarée, J. et Marcoux, A.-M. (2022). *Travaux exploratoires pour le développement d'un outil d'évaluation des impacts sociétaux de l'IA et du numérique*. Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA). <https://observatoire-ia.ulaval.ca/travaux-exploratoires-pour-le-developpement-dun-outil-devaluation-des-impacts-societaux-de-lia-et-du-numerique/>
- Lee, H.-K. (2022). Rethinking Creativity: Creative Industries, AI and Everyday Creativity. *Media, Culture & Society*, 44(3), 601-612. <https://doi.org/10.1177/01634437221077009>
- Libaert, T. (2020). *La Communication de crise* (5^e éd). Paris : Dunod.
- Madaio, M., Egede, L., Subramonyam, H., Wortman Vaughan, J. et Wallach, H. (2022). Assessing the Fairness of AI Systems: AI Practitioners' Processes, Challenges, and Needs for Support. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW1), 1-26. Doi : <https://doi.org/10.1145/3512899>
- Malthouse, E., Hessary, Y. K., Vakeel, K. A., Burke, R. et Fudurić, M. (2019). An Algorithm for Allocating Sponsored Recommendations and Content: Unifying Programmatic Advertising and Recommender Systems. *Journal of Advertising*, 48(4), 366-379. Doi : <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1652123>
- Marcon, C. et Grosjean, S. (2016). La communication durable vue par les professionnels de la communication. Une approche exploratoire des actions et représentations des acteurs. *Revue COSSI : communication, organisation, société du savoir et information*, 1. Doi : https://doi.org/10.34745/numerev_1580
- Panda, G., Upadhyay, A. K. et Khandelwal, K. (2019). Artificial Intelligence: A Strategic Disruption in Public Relations. *Journal of Creative Communications*, 14(3), 196-213. Doi : <https://doi.org/10.1177/0973258619866585>
- Prud'homme, B., Régis, C. et Farnadi, G. (dir.) (2023). *Angles morts de la gouvernance de l'IA*. UNESCO et MILA. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384801>
- Rosa, H. (2010). *Accélération : Une critique sociale du temps* (D. Renault, Trad.). Paris : La Découverte.
- Rouillard, C.-A., Carignan, M.-È., Champagne-Poirier, O. et David, M. D. (2024). Insights into Covid-19 Related News Media Discourse and Public Health Authorities' Digital Communication (p. 116). *NATO Strategic Communications*

Centre of Excellence. <https://stratcomcoe.org/publications/insights-into-covid-19-related-news-media-discourse-and-public-health-authorities-digital-communication/300>

Servaes, L. et Servaes, J. (2021). Chapter 7: Participatory Communication for Social Change. Dans S.R. Melkote et A. Singhal (Eds.), *Handbook of Communication and Development* (pp. 120-141). Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd. Doi : <https://doi.org/10.4337/9781789906356.00015>

Svenbro, M. et Wester, M. (2023). Examining Legitimacy in Government Agencies' Crisis Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 17(1), 54-73. Doi : <https://doi.org/10.1080/1553118X.2022.2127358>

Wiesenberg, M., Zeffass, A. et Moreno, A. (2017). Big Data and Automation in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 95-114. Doi : <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1285770>

World Health Organization. Regional Office for Europe (2017). *Building Resilience: A Key Pillar of Health 2020 and the Sustainable Development Goals: Examples from the WHO Small Countries Initiative*. World Health Organization. Regional Office for Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/338752>