

Définir les contours d'une " approche en termes de communication organisationnelle " : Quelle application à l'étude des dispositifs de management des connaissances ?

**Jean-Luc Bouillon
Elizabeth Québriac-Gardère**

*Colloque "les recherches en communication organisationnelle en débat"
Rennes - 28 -29 - 30 novembre 2001*

Notre contribution a pour objectif de présenter une réflexion sur la capacité de la notion de "communication organisationnelle" à analyser les transformations socio-économiques et organisationnelles actuelles. Plus précisément, nous cherchons à étudier comment la communication organisationnelle peut être porteuse de concepts théoriques et de méthodologies empiriques susceptibles d'aborder de tels objets d'études.

Cette démarche implique un effort de synthèse et de conceptualisation de la notion de "communication organisationnelle" dont les contours demeurent assez flous malgré les perspectives ouvertes par les travaux réalisés en Sciences de l'Information et de la Communication (groupe Org&Co de la SFSIC depuis 1996) ou ceux de disciplines voisines. Force est de constater que les résultats de ces travaux sont peu réutilisés par d'autres chercheurs qui convoquent souvent des concepts issus d'autres champs disciplinaires. Par ailleurs, certains chercheurs appartenant aux courants hétérodoxes de l'économie (théorie de la régulation, théorie des conventions) et à la sociologie des organisations abordent des problématiques très proches de celles qui sont développées en SIC, sans pour autant utiliser le concept – ni même le terme – de communication organisationnelle ou non.

Une telle situation est probablement due la jeunesse cette approche. Ceci la rend difficilement opératoire dans un contexte où de nouvelles approches apparaissent nécessaires pour problématiser des objets d'études empiriques et expliquer des phénomènes sociaux où interviennent les notions de communication et d'organisation. Il importe ici de saisir les contours épistémologiques de ce que pourrait être une approche en termes de communication organisationnelle et d'identifier ses apports, sans tomber dans l'écueil d'une définition réductrice.

Dans cet objectif, nous nous sommes livrés à un travail d'exploration d'une petite partie des travaux réalisés en communication organisationnelle pour tenter de dégager des lignes de force qui structurent ce champ de recherche sur le plan théorique et méthodologique. Bien évidemment, ce travail est encore tout juste ébauché et ne prétend à aucune exhaustivité. Il s'appuie principalement sur les derniers travaux du groupe Org&Co, publiés dans les actes des Journées d'études d'Aix-en-Provence (1999) et de Castres (2001) et d'une partie des articles publiée dans le numéro 50-51 de la revue *Sciences de la Société* : il demande à être très largement approfondi et débattu, ceci pouvant constituer un programme de travail à part entière.

Nous nous efforcerons en premier lieu d'identifier les principaux angles d'analyse de la communication organisationnelle et de les resituer dans le cadre des problématiques actuelles en sciences sociales. Il s'agira pour nous de répondre à la question du positionnement épistémologique de l'approche en termes de communication organisationnelle. Dans un second temps, nous procéderons à une sorte de " mise à l'épreuve " et tenterons d'étudier les problématiques relatives à la gestion des connaissances.

1- Quelles sont les caractéristiques d'une approche en termes de communication organisationnelle ?

Il nous semble possible d'identifier trois perspectives d'analyse au sein du cadre global constitué par l'approche en termes de communication organisationnelle. Chacune renvoie à des objets d'étude et à des cadres d'analyse spécifiques, tout en étant extrêmement ouverte sur les deux autres. Nous distinguerons successivement les *approches situées de la communication organisationnelle*, celles cherchant à s'inscrire dans les *transformations du modèle productif* et enfin celles prenant appui sur *l'analyse des politiques de communication des organisations*. Aucune de ces approches ne renvoie à des écoles de pensée établie : elles ne sont qu'une tentative de mise en cohérence des travaux réalisés sur des objets différents et pourtant assez proches¹.

¹ Nous n'avons pas non plus ici de prétention à l'exhaustivité : les travaux et les auteurs dont il sera question dans les pages suivantes nous semblent représentatifs des différentes tendances, mais ne sont pas les seuls à s'y inscrire.

A- Les approches situées de la communication organisationnelle

Les approches situées de la communication organisationnelle étudient les processus de communication qui se déroulent localement au sein des organisations dans le cadre des relations interpersonnelles quotidiennes qui jalonnent les activités professionnelles. Elles s'intéressent tout particulièrement à la structure et au fonctionnement des interactions en situation professionnelle, ainsi qu'aux processus par lesquels ces échanges sont à la base de la construction sociale des organisations.

L'une des principales orientations d'analyse des approches situées réside naturellement dans l'étude de la place du langage dans le travail, courant de recherche s'étant fédéré autour de ce thème dans le cadre du réseau " Langage et travail " (BOUTET, 1995). Il s'agissait d'ouvrir un espace de recherches peu abordé jusque là pour mettre en évidence les liens langage / travail / structuration de collectif professionnels / organisation. L'enjeu était ainsi de procéder à une investigation systématique du langage dans les organisations, touchant " *toute la gamme de ses usages - débat, négociation, figuration, intellection, coopération pratique, etc. - et de ses manifestations - instances de parole collectives, échanges interindividuels, discours circulants oraux ou écrits, énoncés isolés au sein d'actes techniques, communications multimodales ou encore écrits de travail* " (LACOSTE, 2000). Que l'on étudie, pour ne prendre que ces deux exemples, les interactions verbales dans un service hospitalier (GROSJEAN, LACOSTE, 1999) ou les écrits professionnels collectifs des éducateurs spécialisés à partir de leurs propres expériences (DELCAMBRE, 1997), l'objectif commun est d'analyser comment les processus communication permettent de saisir le fonctionnement quotidien des collectifs de travail et les modalités de réalisation des activités en dépassant les approches en termes de pouvoir et de régulations sociales propres aux sociologues et aux psychosociologues

De manière voisine, un autre axe de recherche susceptible d'être rattaché à ces approches situées de la communication organisationnelle porte sur les processus de construction sociale du sens. La notion d'événement (ZARIFIAN, 1995, 2000) permet par exemple de caractériser les modifications du contexte d'action (incidents, aléas...) intelligibles et imprévues, mais qui sous-entendent une remise en question de ce contexte, supposant le développement d'interprétations spécifiques comme la production de " sens " et de connaissances nouvelles. C'est le cas de la panne d'une machine sur une ligne de production automatisée qui constitue un événement marquant une rupture avec les situations prévues. De la même manière, la conduite d'une activité de conception est toute entière jalonnée d'événements qui nécessitent de construire le sens au fur et à mesure que s'élabore le sens. Tout événement est un problème dont il faut reconstruire les conditions de survenue avant de pouvoir en imaginer la solution, au moins partielle et temporaire. Le sens réside en définitive dans ce que les individus choisissent de garder de l'événement, dans la leçon qu'ils en tirent et dans l'innovation de pensée suscitée.

Les échanges langagiers situés qui se déroulent dans le cadre des " événements " jalonnant le quotidien de l'activité professionnelle apparaissent à la source de la construction sociale des organisations. Les individus " traitent communicationnellement de problèmes organisationnels " (LACOSTE, 2000, p.199), ils reformulent localement des prescriptions organisationnelles ayant une validité beaucoup plus générale. Certains auteurs font même référence à la conception habermassienne de la communication intercompréhensive pour qualifier ce processus (ZARIFIAN 1996, 2000). Ceci déplace la situation concernée vers une dimension plus organisationnelle, " systémique " et soulève des questions quant à la nature de ces espaces autonomes de négociation, à leur place dans un contexte organisationnel " systémique " et aux tensions susceptibles d'émerger entre ces deux niveaux.

L'analyse de la constitution de l'organisation à partir d'interactions locales est également au cœur d'autres approches théoriques s'inscrivant dans les approches situées de la communication organisationnelle. C'est le cas de travaux visant à croiser les perspectives de l'action située développées par L. Suchman, celles de la sociologie cognitive et de la cognition distribuée (A. Cicourel, E.Hutchins) et la théorie de la structuration sociale développée par A. Giddens. L'objectif est de délimiter un cadre conceptuel afin de penser l'action collective contextualisée simultanément à différents niveaux (individus, groupes, système organisationnel) et d'analyser, par exemple, les transformations des pratiques professionnelles quotidiennes et des représentations associées à l'émergence de technologies informatiques au sein des organisations (GROLEAU, 1999, 2001).

L'un des principaux apports des approches situées est de définir des *situations de communication* caractérisant concrètement la communication organisationnelle en termes d'espace physique et matériel, de formes d'interactions et de contexte de travail. Ces situations de communication abordées de différentes manières constituent un objet d'étude spécifique. Cependant, si elles effectuent bien un lien entre situations locales et organisations, les approches situées n'abordent pas véritablement ces dernières dans leur dimension d'institutions collectives transcendant les individus. En effet, comment se structurent les espaces nécessaires à l'établissement d'une communication intercompréhensive et plus largement à la production de connaissances et au partage du sens ? Il ne suffit en effet pas de rassembler des individus pour qu'ils forment effectivement un collectif. D'autant que ces " individus " sont le plus souvent des salariés, c'est-à-dire qu'ils sont soumis à des contraintes fonctionnelles, hiérarchiques et économiques. Comment, dès lors, lier communication organisationnelle, fonctionnement économique et politique des

organisations, et rapports sociaux ? L'enjeu est de passer de la discontinuité des situations, des actes et des événements qui sont au cœur de l'action collective quotidienne à la dynamique des organisations, marquée par la transformation et la recomposition d'institutions.

B- Les approches en termes de transformation du modèle productif

Le second type d'approche de la communication organisationnelle qu'il nous semble possible d'identifier permet de resituer les processus de communication dans les transformations des organisations associées à un changement de modèle productif. Cette notion désigne les formes caractérisant de manière dominante l'agencement activités productives au cours d'une période donnée de l'histoire, au niveau notamment de la technique, de l'organisation du travail et du rapport salarial, de la nature des activités professionnelles. (ZARIFIAN, 1990, VELTZ, ZARIFIAN, 1993, DURAND, 1993, FREYSSENET, et al. 2000...).

Selon les tenants de l'émergence d'un nouveau modèle productif post-taylorien, largement développé en sociologie du travail, en sciences de gestion et en économie depuis la fin des années 1980, le développement des organisations productives en flux tendus et de l'organisation par projets se traduiraient par une moindre prévisibilité des activités de travail. Ceci implique que les salariés soient capables de faire face à des " événements " et à des situations nouvelles dans un environnement professionnel largement dématérialisé par la numérisation et de l'essor des TIC. Les activités cognitives et le travail collaboratif constitueraient alors les fondements d'une nouvelle productivité appuyée sur les activités symboliques et les processus de communication. Elles se traduiraient également par une plus grande autonomie dans le travail et par un changement de la nature des rapports sociaux entre salariés et responsables des organisations. Dans un tel contexte, les organisations ne seraient plus marquées par le conflit mais par la collaboration où les intérêts des uns et des autres deviendraient communs.

La notion de modèle productif est dans l'ensemble retenue pour sa capacité à catégoriser l'organisation productive et ses évolutions. Il n'en demeure pas moins que les travaux en communication organisationnelle sont dans l'ensemble critiques vis à vis des approches managériales. L'accent est mis sur le double mouvement à première vue paradoxal qui marque le changement de modèle productif. D'une part, ce dernier suppose un fonctionnement plus souple et plus informel, fondé sur les processus de communication entre les salariés pour faire face aux événements. D'autre part il est marqué par une formalisation accrue pour répondre aux impératifs de l'assurance qualité et pour permettre l'utilisation effective des TIC. Les actes de travail et les connaissances elles-mêmes apparaissent alors tellement formalisées que l'on peut se demander ce qu'il reste d'autonomie dans le travail et dans les processus de communication. La question de savoir comment peuvent se caractériser les situations de communication argumentées est alors posée.

La question est tout d'abord abordée au travers du développement des TIC et des transformations organisationnelles qui peuvent leur être associées et de la place de l'information et de la communication dans les processus économiques (MAYERE, 2001). Plusieurs axes de recherche complémentaires sont engagés. Il s'agit tout d'abord de chercher à comprendre les stratégies, les objectifs et les modes de justification et de légitimation qui accompagnent les décisions d'investissement en matière de TIC, qu'il s'agisse d'Intranet (LEPINE, 2000), de logiciels de gestion intégrée de la production ou de systèmes de gestion des connaissances. Les représentations du rôle économique de l'information et de la communication présentes chez les responsables des organisations lorsqu'ils effectuent de tels choix d'investissement sont également abordées. Parallèlement, les transformations de l'organisation du travail et du management sont étudiées au niveau du fonctionnement des services en partant du point de vue des utilisateurs, c'est à dire des salariés. En définitive, les interrogations portent sur les modes d'émergence des solutions techniques de gestion de l'information au sein des organisations comme sur les tensions et les contradictions soulevées (BOUILLON, 1999). Ceci permet de contribuer à une réflexion plus large qui porte sur la place et le rôle économique des informations, de la communication et des connaissances, ainsi que sur la signification des " nouveaux modes de management ".

Une seconde approche appréhende de manière communicationnelle les transformations du modèle productif en s'inscrivant dans une approche plus radicale. Elle cherche à réinscrire les situations de communication professionnelle dans les rapports sociaux qui traversent les organisations et qui relient leurs structures (voire l'ensemble de la société) aux individus (ELIAS, 1991). Ainsi, on ne peut pas isoler le fonctionnement d'une organisation du mode de production de la société où elle se trouve : les décisions qu'elle prend pour organiser les activités productives, financer ses investissements, valoriser son capital sont directement liées à un mode de régulation spécifique (BOYER, 1986). En définitive, le modèle productif est une forme de traduction des caractéristiques d'un mode de régulation au niveau des organisations.

Il est clairement rappelé qu'en économie capitaliste, une entreprise se doit de faire du profit, ce dernier étant issu d'un partage de la valeur ajoutée avec les salaires. Dans ce cadre, les organisations cherchent constamment à faire agir

les salariés dans le sens des objectifs décidés, ce qui implique la recherche permanente de maîtrise de l'organisation du travail et de la production (FLORIS, 2000). Au-delà des aspects économiques, les stratégies d'entreprise ont une dimension politique visant à faire pression sur les salariés pour contrôler l'organisation et lui assurer sa rentabilité. La communication participerait de cette logique. L'irruption des services communication, de la gestion des ressources humaines, peut ainsi être interprétée comme un outil de gestion symbolique, c'est-à-dire de contrôle organisationnel plus ou moins direct des activités individuelles et collectives de production de sens. Les nouvelles contraintes économiques et industrielles impliquant le rôle croissant de l'interprétation d'événements, de la production et de la mobilisation de connaissances, il était essentiel pour les organisations de favoriser et d'encadrer ces mouvements.

C'est ainsi que le contrôle hiérarchique taylorien aurait été remplacé par des formes d'autocontrôle du travail autonomisé par les salariés eux-mêmes. Les transformations liées à l'assurance qualité, aux flux tendus et à la généralisation de l'approche client-fournisseur dans le cadre de la gestion par projets qui caractérisent le changement de modèle productif constituent le contexte de ce développement. Le paradoxe entre des organisations apparemment plus souples et pourtant plus normées, laissent davantage de place à l'initiative individuelle et semble ainsi s'expliquer : les organisations gèrent le social et le symbolique et régulent l'autonomie des acteurs.

Le principal apport scientifique de cette approche de la communication organisationnelle en termes de transformation du modèle productif réside dans sa capacité à tisser des liens entre les rapports sociaux généraux et le fonctionnement interne des organisations. *Le niveau d'analyse est celui de l'organisation, comme catégorie intermédiaire entre des individus – salariés –, qui sont rarement observés directement dans leurs situations quotidiennes de travail, et l'ensemble de la société, dont certaines influences sont examinées.* La manière dont les normes sociales et les produits de l'ingénierie symbolique sont appropriées, transformées, utilisées dans les activités et les relations sociales et professionnelles à un niveau local demande toutefois à être mieux étudiée. L'un des champs de recherche à développer pourrait porter sur une approche située des pratiques de communication professionnelle, dont l'objectif serait de mieux comprendre comment des salariés et des collectifs de travail se constituent au sein d'une organisation et comment ils se situent dans un environnement marqué par des pratiques d'ingénierie symbolique (DE CRESCENZO, 2001).

C- Les approches politiques de la communication organisationnelle

Le troisième type d'approche approche structurant les travaux en termes de communication organisationnelle prend explicitement comme objet d'étude les politiques de communication mises en œuvre au sein des organisations. Il s'agit d'examiner les pratiques et les techniques, mais aussi de rendre compte de leurs implications sur la constitution des organisations et même sur les transformations de la société.

Un premier axe de travail, proche de la signification traditionnellement accordée à la "communication d'entreprises", porte sur l'étude des outils et des techniques (relations publiques, publicité, marketing, stratégies de communication...) mis en œuvre par les organisations pour conduire leurs actions de communication auprès des différents publics internes ou externes. C'est ici la définition, la mise en œuvre, l'évolution historique et éventuellement le processus de réception des messages qui est étudié, éventuellement de manière expérimentale (COURBET, 2001). Dans ce cadre, l'organisation n'est pas véritablement interrogée : elle constitue un cadre préexistant à l'origine de différentes actions et stratégies de communication.

Cette proposition selon laquelle les organisations existeraient en tant qu'institutions socialement visibles avant de développer des politiques de communication peut être contestée : c'est le sens d'une autre optique de travail, selon laquelle les politiques de communication joueraient un rôle important dans la création et dans l'existence des organisations elles-mêmes, par action sur les opinions publiques et amplification d'événements et de "pseudos événements". C'est ainsi que se constitueraient des "organisations réseau", faisant apparaître sous une forme unique des acteurs sociaux diffus, composés eux-mêmes de multiples organisations. C'est le cas des mouvements qui catalysent l'opposition ou la volonté de renforcer le processus de mondialisation (GRYSPEERDT, 2001).

Si les politiques de communication peuvent créer des organisations, elles pourraient également jouer un rôle dans la transformation de leur propre image dans la société. Elles pourraient même constituer de véritables "Appareils Idéologiques d'Entreprise" en référence à Louis Althusser. Par l'intermédiaire des discours managériaux, leur finalité serait de faire admettre dans la société toute entière les thématiques relatives aux nouvelles organisations productives, au consensus social, à la nécessaire coopération en vue de l'efficacité économique. (MUSSO, 2000). Tel serait le résultat du mouvement entrepris il y a une vingtaine d'années par l'irruption de l'entreprise dans l'espace public, au travers des médias de masse, des consultants et des directions de la communication. La communication événementielle, les relations presse écrite et audiovisuelle, le partenariat (sponsoring, mécénat, humanitaire), la publicité 'corporate' et l'intense productivité éditoriale en sont les aspects principaux.

S'ajoutant aux dimensions situées liées au fonctionnement productif, la communication organisationnelle aurait ainsi une portée *sociétale*. Au-delà de la transformation de la perception des rapports sociaux interne à l'entreprise, elle permettrait de modifier l'interprétation dominante de la place de l'entreprise dans la société. L'intériorisation des contraintes du marché et de la mondialisation aurait été relayée par l'activité communicationnelle, produisant et diffusant des cadres symboliques et des catégories de l'entreprise mondialisée. C'est ici un véritable processus d'acculturation qui serait à l'œuvre et qui accompagnerait les contraintes productives réelles liées au changement d'organisations productives. Changements favorisés par le passage d'une organisation taylorienne à un management plus participatif. (FLORIS, 2000)

Cette troisième composante de l'approche présente l'intérêt de *réintégrer l'étude des outils de communication dans l'analyse du fonctionnement des organisations et des processus de communication*. Elle fournit ainsi un cadre permettant de caractériser le contexte social, économique et organisationnel des situations de communication. Contexte qui permet de relier les niveaux locaux et globaux de l'organisation.

A l'issue de ce panorama, les travaux en communication organisationnelle semblent s'inscrire dans trois dimensions complémentaires. Chacune avec ses spécificités permet de rendre compte des liens, des processus, des situations de communication reliant les niveaux macro-sociaux, organisationnels et interindividuels tout en mettant en évidence les discontinuités et les points de vue composant cette filiation. Les différentes formes et situations de communication organisationnelle constituent l'une des médiations qui concrétisent les rapports sociaux. Est-il possible d'envisager d'associer ces éléments en une seule approche transversale qui fournirait les outils conceptuels et les méthodologies pour appréhender les multiples dimensions des objets étudiés à la fois dans leurs composantes localement situées et sociétales ? L'utopie globalisante n'est assurément pas loin. Nous allons toutefois chercher à comprendre ce qui, dans une telle approche, peut être envisageable et opératoire.

2- Comment rendre l'approche en termes de communication organisationnelle opératoire ?

Par son caractère multidimensionnel, cette approche semble constituer un cadre conceptuel susceptible de guider un travail de problématisation, mais ne prétend pas déployer une ambition globalisante. Après avoir établi ce premier bilan, nous analyserons comment ce cadre peut être utilisé pour appréhender notre objet de recherche, portant sur les enjeux de la gestion des connaissances, puis quelles méthodologies peuvent être envisagées.

A- L'approche en termes de communication organisationnelle comme cadre conceptuel

Le premier bilan que nous venons de tirer montre que ces approches soulèvent des problématiques et ont des implications scientifiques qui dépassent l'étude des pratiques de communication des entreprises. Les questions traitées portent plutôt sur les points suivants : comment les situations et les processus de communication prennent-ils place dans le fonctionnement et la structuration des organisations ? D'autre part, en quoi les organisations (les processus de communication qui les constituent et qu'elles mettent en œuvre) sont-elles au cœur de la dynamique historique de transformation sociale ? L'approche en termes de communication organisationnelle nous semble donner un cadre conceptuel pour l'étude de questions relatives à des processus ou à des politiques de communication. Les trois composantes qui la constituent reflètent autant de points de vue et de logiques d'action à partir desquelles il est possible d'appréhender des situations et des formes de communication : les interactions situées au travail, le fonctionnement des organisations, les politiques de communication et leur lien avec la dimension sociétale.

La plupart des objets d'études appréhendés dans les travaux en communication organisationnelle peuvent être étudiés simultanément au travers de ces différents points de vue. Les multiples enjeux des pratiques professionnelles et communicationnelles situées, des TIC dans les organisations et des politiques de communication ne peuvent être explicités que dans la mesure où leurs implications sont appréhendées simultanément. Ceci prend en compte tant le plan interindividuel qu'institutionnel dans un contexte social, économique et politique plus large. Il ne s'agit pas bien sûr d'avoir la prétention de traiter tous ces aspects ! L'approche en termes de communication organisationnelle n'a aucune vocation à se substituer aux différentes perspectives qui la constituent. Par contre, elle peut permettre de mieux problématiser des questions relatives à l'information, à la communication et aux organisations.

L'enjeu est de permettre l'analyse d'objets (organisations, services, processus...) en favorisant la rencontre entre ces trois approches qui sont généralement séparées. La réflexion sur les possibilités d'établir de tels croisements pourrait d'ailleurs constituer une des principales pistes de travail collectif à venir. Au-delà des questions relatives à l'interdisciplinarité, il pourrait être intéressant de s'interroger sur *la manière dont différents chercheurs, situés plutôt dans l'une des optiques, appréhendent et problématisent les autres composantes*.

Beaucoup de chercheurs en communication organisationnelle s'inscrivent implicitement dans cette logique. L'explicitation permet d'affirmer une identité de l'approche en termes de communication organisationnelle. Une telle démarche semble également fonder les travaux visant à développer des concepts opératoires pour synthétiser l'imbrication communicationnelle entre le local et le global. Il en est ainsi de la notion de médiation, par laquelle " *les SIC déplacent en le reformulant le rapport individu-organisation. Les logiques individuelles et interindividuelles sont pensées au travers de dispositifs complexes - humains, technologiques et organisationnels - en interaction avec des logiques organisationnelles induites mais aussi interconstruites. Induction et interconstruction se nouent et se croisent dans des dynamiques organisationnelles contingentes.*" (BERNARD, 2000). De son côté, le concept de dispositif, inspiré de Michel Foucault (FLORIS, 2000) peut également se révéler intéressant pour étudier l'émergence et le fonctionnement de d'objets sociaux comportant une triple dimension technico-socio-économique. Mais au-delà de cette capacité, l'approche peut également constituer un guide pour l'importation de concepts en provenance d'autres disciplines, ainsi que pour leur éventuelle mobilisation.

Les perspectives sont d'autant plus importantes que les problèmes que nous venons de soulever se posent à l'ensemble des sciences sociales, surtout en périphéries des disciplines établies. C'est dans ces espaces mal définis que le traitement d'objets d'étude remet en cause la validité des approches monodisciplinaires et souligne la nécessité de parvenir à une réelle convergence entre différents champs disciplinaires. Les problématiques soulevées par la communication organisationnelle touchent des aspects relatifs aux liaisons entre le local/global et le micro/macro social auxquels se heurtent de nombreuses approches constructivistes des organisations et de la société. Pour ne prendre que les théories économiques hétérodoxes, la théorie de la régulation observe les changements institutionnels qui jalonnent l'histoire, sans pouvoir analyser comment ils se déroulent localement, faute de pouvoir penser véritablement les organisations, ce qui pose question à certains chercheurs. Les approches relevant de la théorie des conventions, prisonnières de l'individualisme méthodologique se révèlent insuffisantes pour comprendre ces dynamiques locales, même si des travaux récents portent sur les liens entre conventions et institutions (SALAIS, 1998). Des concepts comme ceux de représentation sociale sont mobilisés (CHANTEAU, 2001) par certains auteurs régulationnistes explicitement à la recherche de clés de compréhension de la dynamique de transformation des organisations. Une approche en termes de communication organisationnelle plus affirmée pourrait donc être la base d'échanges interdisciplinaires fructueux.

B- La gestion des connaissances problématisée en termes de communication organisationnelle

Nous allons à présent exposer dans les grandes lignes comment les différentes dimensions de l'approche en termes de communication organisationnelle peuvent contribuer à appréhender les questions soulevées par le développement des dispositifs de gestion des connaissances dans les organisations, thème de recherche sur lequel nous travaillons². Cette démarche semble se révéler pertinente dans la mesure où elle permet d'échapper aux risques de dérives managériales, technicistes ou cognitivistes qui caractérisent trop souvent les travaux réalisés sur ces thèmes et permettent d'en appréhender la complexité.

En premier lieu, l'approche communicationnelle permet de saisir les notions d'information et de connaissances ainsi que la place qu'elles occupent dans les organisations au-delà des discours traditionnels. Avec les années 1980, l'intelligence devient une variable managériale. Avant de le critiquer, il est nécessaire de reconstruire le raisonnement dominant, qui fonde la plupart des systèmes de gestion des connaissances.

Dans un contexte organisationnel traversé par les changements liés à l'avènement de la société post-industrielle, le management des connaissances est devenu un enjeu stratégique pour la pérennité des organisations. Longtemps considérés comme des aspects périphériques car estimés non rentables, les actifs immatériels vont rapidement occuper une place centrale dans la problématique de la gestion des connaissances. La décennie 80 a marqué un tournant décisif dans la prise de conscience des entreprises. Ce sont des facteurs déclencheurs comme la rotation rapide du personnel ou les départs massifs à la retraite de cadres et techniciens qui ont emporté avec eux nombre de savoirs tacites qui ont créé ce réflexe défensif de sauvegarde des activités industrielles et économiques. C'est

² BOUILLON, 1999. Pour sa part, Elizabeth Québriac- Gardère travaille sur la dimension communicationnelle de la gestion des connaissances confrontée aux approches managériales. Alors que les travaux consacrés à la gestion des connaissances insistent en général beaucoup sur les connaissances elles-mêmes et sur leur nature (c'est le 'Quoi' du schéma de Laswell), la question du 'Comment?' qui concerne le processus de communication, de création, d'utilisation et de modification des connaissances reste largement à l'écart des préoccupations. C'est pourquoi, il est nécessaire de déplacer l'objet d'étude vers les modalités de communication et leur dynamique afin de dépasser les dispositifs de gestion des flux d'informations vers la compréhension des modes d'actions qui permettent d'intégrer les connaissances dans la stratégie et le pilotage de projets par la communication

aujourd'hui encore parfois le cas des gestionnaires de projets, qui s'inscrivant dans une visée très opérationnelle négligent la pérennisation et la capacité de réutilisation des données informationnelles qu'ils créent, développent et gèrent.

Bien que la prégnance du modèle taylorien de la gestion de l'entreprise dans lequel les flux d'information sont essentiellement descendants soit remise en cause, on pourrait dire d'un point de vue schématique et réducteur, que le Knowledge Management serait à l'âme des entreprises³, ce que le Taylorisme fut au corps des organisations. C'est en ce sens qu'il s'agirait d'une organisation scientifique du travail intellectuel dans l'entreprise (forme immatérielle de l'OST), mais " *les connaissances susceptibles d'être décomposées analytiquement, puis recomposées en séquences optimales, selon les canons de l'OST, ne sont pas les seules connaissances mises en œuvre dans les entreprises ; à ces connaissances explicites, souvent formalisées dans [...] les procédures, se superposent des connaissances tacites, toutes faites [...] d'attitudes, de mimétismes et de comportements* " (MARCINIAK, 2001). Les organisations d'aujourd'hui sont devenues plus transversales que hiérarchiques permettant à la synergie des connaissances tacites et explicites de traiter non seulement des informations, mais également, et surtout, de prendre des décisions dans un contexte où les nouveaux savoirs sont le plus souvent tacites.

Le concept de *capital de connaissances* est donc le résultat d'une prise en compte par les organisations de la *valeur*, en tant que ressource et outil de productivité des savoirs émis, transmis et reçus par les salariés, faisant ou non l'objet d'une formalisation. Les évolutions structurelles mettent en évidence le développement d'activités de service et la tertiarisation des activités industrielles. Dans un tel contexte, l'émergence de la problématique de *valeur* transforme la connaissance en ressource compétitive.

Avec l'usage des NTIC et l'arrivée de nouveaux outils qui exigent de transformer les données en informations, les logiques de création de richesse seraient bouleversées. L'usage combiné des nouvelles technologies et de la gestion des connaissances améliorerait la qualité et la rapidité des prises de décision dans le couple homme/machine évoluant dans une société en réseaux. Le capital de connaissances contribuerait désormais, en tant que facteur de performance, de qualité et d'innovation pour les organisations, à la gestion de projet et aux stratégies de management offensif. Cette mutation de la capitalisation au management des connaissances permettraient aux organisations d'analyser, rationaliser et gérer leurs savoirs, devenus de véritables outils assistant l'innovation en rupture par une amélioration des logiques industrielles s'inscrivant dans la durée, justifiant des problèmes déjà rencontrés et fournissant des cartographies à forte valeur explicite pour trouver des solutions et participer au travail collaboratif. Concept qui correspond à " *un type de socialisation en termes de communication coopérative concrète* " où " *le travail est principalement fait de communication entre les sujets qui doivent pouvoir s'entendre et se comprendre pour agir ensemble* " (ZARIFIAN, 1996). Les entreprises doivent alors *s'organiser autour du savoir et de l'information* " (DRUCKER, 1999), c'est-à-dire se centrer sur l'analyse et le diagnostic de l'information et dépasser le stade de la collecte et de l'archivage des données. Cette perspective implique une nécessaire distinction entre données (brutes), informations (codification et transmission) et savoirs (en tant que processus) (OLLIVIER, 2000)

Trois objectifs récurrents structurent la démarche en fonction de la nature du processus et du paradigme de gestion retenu par l'organisation : la capitalisation des connaissances (constitution d'une ressource productive), le partage des connaissances (ensemble collaboratif de formalisation, échange et transfert) et la création de connaissances (processus de créativité et d'innovation).

De ce point de vue, le transfert direct des connaissances serait une communication des savoirs fonctionnant selon le principe du compagnonnage. Tandis que le transfert indirect " *peut-être une alternative au transfert direct et se décompose en trois sous processus : Le premier est l'explicitation qui permet de mettre des connaissances tacites sous forme visible d'informations partageables (interviews, rédactions diverses). Le second est celui de la mise en partage, souvent via les technologies de communication disponibles dans l'entreprise. Le troisième est le sous-processus d'appropriation : une connaissance explicitée ne vaut que parce qu'elle est utilisée dans l'action* " (ERMINE, 2001)

Cette dernière approche montre une évolution des analyses managériales vers une meilleure prise en compte de la dimension communicationnelle des connaissances, donc une évolution par rapport à la simple administration de ressources matérielles. Une conceptualisation supplémentaire est néanmoins nécessaire. En effet, " *il n'existe pas une information vraie, unique et préexistante, mais des élaborations singulières, contextualisées, toujours partielles et en évolution potentielle, dont l'utilisateur (individuel ou collectif), à un certain moment, en fonction de son action, va considérer qu'elles sont suffisantes pour fonder sa décision. Dans cette perspective, on ne peut séparer l'information de la communication* " (MAYERE, 2000). En d'autres termes, les connaissances ne prennent leur valeur que dans le

³ En référence au titre d'ETCHEGOYEN Alain. [1990], *Les entreprises ont-elles une âme ?* Editions François Bourin, Paris.

cadre de leur mobilisation collective dans le cadre des situations de travail au sein des organisations, et dans celui de situation de communication.

Informations, savoirs, savoir-faire comportent une double dimension cognitive et relationnelle, leur sens et leur mise en œuvre dans les activités professionnelles étant indissociable des situations sociales concernées. Appréhendé au niveau de l'organisation, ce processus de mobilisation s'apparente à un processus de régulation sociale au sens de J.D. Reynaud, les règles et procédures incorporant les savoirs formels étant incomplets et insuffisants pour faire face aux événements quotidiens. Ils doivent être complétés par des savoir-faire tacites collectivement élaborés dans le cadre de l'action, ce "savoir-collaborer" spécifique à une équipe et à des situations de travail émergeant en permanence. Cette conception met en évidence l'impossibilité de considérer les connaissances comme des ressources matérielles, donc de les stocker et de les diffuser de manière informationnelle : Ce n'est pas parce que l'on dispose d'une connaissance qu'elle est forcément utilisable. Ce point constitue d'ailleurs le principal niveau de tension entre les dispositifs de gestion des savoirs appuyés sur les TIC et le fonctionnement des processus de mobilisation : au-delà de la logique "base de données", gérer les connaissances est de plus en plus synonyme de la mise en place d'environnements de travail appuyés sur des systèmes informatiques d'assistance au travail collectif (portails d'entreprise et Intranet). Cette démarche peut se heurter à la rigidité des structures en place, ainsi que nous l'avons observé au CNES, mais aussi soulever des questions relatives à l'ingénierie symbolique (BOUILLON, 1999).

Cette analyse de la problématique de la gestion des connaissances s'appuie sur une approche en termes de communication organisationnelle, croisant perspectives situées (production du sens et des connaissances), organisationnelle (mobilisation des savoirs et enjeux de la mise en place de systèmes de gestion, que nous avons davantage étudiée), et prise en compte, peu approfondie jusqu'ici, des implications sociétales de la gestion des connaissances.

C- Quelles méthodologies et quelles limites

Pour saisir toutes les implications, il peut être intéressant de problématiser la gestion des connaissances au travers des trois composantes qui constituent l'approche en termes de communication organisationnelle. Ses enjeux locaux (mobilisation des connaissances dans le contexte de travail), organisationnels (enjeux et processus de la mise en place d'un système de gestion des connaissances) et industriels (offre TIC en gestion des connaissances) sont en effet indissociables et étroitement interdépendants.

Nos problématiques actuelles, engagées sur différents terrains, portent ainsi sur :

- Les usages sociaux des dispositifs de gestion des connaissances au sein des entreprises : étude des modalités de gestion des connaissances antérieurement à la mise en place d'un dispositif, étude des relations entre pratiques existantes et nouveau système, puis des formes d'appropriation, de transformation de ce nouveau système sous l'impulsion des pratiques. Ceci implique une analyse des situations de travail (et donc de communication) dans lesquels sont utilisés les systèmes de gestion des connaissances
- Les modalités d'émergence de ces systèmes au sein des organisations... comment s'élabore le choix et la mise en place d'un système de gestion des connaissances, quels sont les besoins économiques et organisationnels motivant la mise en place de systèmes de gestion des connaissances, représentations de ces systèmes, transformations organisationnelles accompagnant la mise en place. C'est ici le niveau de l'organisation et de la prise de décision qui nous intéresse particulièrement
- L'offre marchande en TIC : quels systèmes sont proposés, quelle conception de l'information, de la communication, des organisations sous-tendent ils et peut on noter une évolution, dans quelles logiques industrielles s'inscrit leur production et leur commercialisation (marketing, relation client...). Plus largement, c'est la question des politiques de gestion des connaissances qui est posée, y compris dans ses dimensions d'ingénierie symbolique.

Ce champ de recherche est naturellement très étendu, mais il est évident que nous n'en abordons pas les différents aspects simultanément. Cependant, adopter une vision globale du problème posé dans des travaux à l'envergure plus réduite permet de mieux les appréhender et de soulever des questions complémentaires. C'est pour cela que l'approche en termes de communication organisationnelle se présente à nos yeux comme un moyen de cerner un programme de recherche engagé sur plusieurs années, dans lequel s'inscrivent des travaux beaucoup plus ciblés sur certains des objets d'études et sur des cas d'entreprises, à partir duquel des résultats intermédiaires pourront être isolés.

Ces orientations ont des implications méthodologiques. Pour analyser les évolutions des pratiques professionnelles liées au dispositif de gestion des connaissances, comprendre les transformations organisationnelles associées, il est nécessaire d'avoir une connaissance assez claire des produits et services présents sur le marché, des discours

promotionnels ainsi que des logiques d'actions dans lesquelles s'inscrivent les professionnels du secteur. Outre de traditionnels entretiens avec des responsables de systèmes d'information et des représentants de sociétés commercialisant des systèmes de gestion des connaissances, deux autres démarches nous semblent importantes.

La première est constituée par le *travail documentaire* reposant sur l'analyse de corpus. Les ouvrages managériaux traitant de la gestion des connaissances et écrits par des praticiens, de même que les documents commerciaux, les articles de la presse spécialisée en informatique et les innombrables sites web consacrés au "knowledge management" sont autant de sources permettant de rendre compte de l'évolution de la conception des organisations, des connaissances, des processus de communication chez les professionnels du secteur. Nous avons donc entrepris de collecter un corpus représentatif de ces différentes sources et de le traiter à l'aide d'une grille d'analyse reposant sur les composantes de l'approche en termes de communication organisationnelle. Nous nous attachons ainsi aux discours professionnels (DELCAMBRE, 2000), les autres écrits professionnels, les documents produits au cours du travail étant peu accessibles dans un premier temps et la production de média d'entreprise peu développée sur les questions de gestion des connaissances.

La seconde approche que nous mettons en œuvre est proche des principes de la "recherche action". Pour comprendre les logiques managériales, les points de vue et les contraintes en présence, il est important d'analyser l'approche des managers pour réfléchir aux problèmes concrets de la gestion des connaissances. C'est ce que nous avons tenté de faire au cours d'une précédente recherche (BOUILLON, 1999), et que nous poursuivons à l'heure actuelle : l'un des travaux empiriques conduits par Elizabeth Gardère-Québriac dans le cadre de sa thèse de doctorat repose sur immersion de plusieurs semaines dans une société spécialisée dans le conseil sur la mémoire des entreprises. Cette expérience a permis de mieux comprendre les représentations de la communication qui sous-tendent les grilles de travail développées par cette société.

Les dimensions communicationnelles des connaissances sont présentes, mais l'ensemble demeure marquée par la théorie de l'information et par une approche assez substantialiste : la transcription dans des documents qui sont ensuite gérés apparaît comme la condition de la conservation et de la transmission des savoirs. Dans un contexte de communication fonctionnelle, la communication est suivie d'actions. Considérée comme l'un des piliers de la communication de l'entreprise, l'information écrite est un élément central de la gestion des connaissances. Essentiellement véhiculées par écrit ou par des chaînes collaboratives électroniques, les organisations souffrent d'une carence informationnelle liée aux savoirs dont la transmission fonctionne sur le mode oral. La production d'un document, porteur d'éléments plus ou moins stratégiques dépend non seulement de l'expertise technique, mais aussi de l'expertise rédactionnelle. C'est en ce sens que le document ne comporte pas seulement des éléments de contenu au sens de l'information pouvant devenir de la connaissance, mais également des éléments de forme et de support qui auront un impact dans le processus de communication. Points majeurs d'autant que nombres de connaissances explicites sont contenues dans des documents formels et disponibles, tandis que de nombreux savoirs restent encore implicites ce qui impliquent la notion de risque tant dans le recueil, l'expertise que la mise à disposition d'un savoir qui n'a pas fait l'objet de formalisation. C'est en prenant en considération de telles conditions de circulation des flux d'informations que l'étude des connaissances peut dépasser le cadre gestionnaire et s'analyser sous l'angle communicationnel.

L'objectif est en fait de repérer l'affiliation de l'émetteur qui renseigne sur les objectifs de la communication tandis que la connaissance du niveau technique permet d'évaluer la compétence de rédaction et la charge de travail et que l'engagement renseigne sur les risques liés à l'image. Quant au récepteur, l'action cible l'usage de l'information reçue, et le type d'information reçue permet de prévoir les conséquences d'un dysfonctionnement. L'analyse du récepteur renseigne sur les besoins et attentes et la nécessité d'un contact avec l'émetteur avant la mise en application effective et le respect des normes. Selon l'auteur en terme de contenu, le message est en même temps un élément d'analyse de la situation de communication et l'objet de l'analyse qualité. Par conséquent le document peut être analysé sous trois angles en interconnexion : le contenu (informations), la forme (langage, éléments symboliques, structuration) et le support (lié à l'outil). L'évaluation stratégique de ces critères permettrait de garantir une compatibilité entre les informations, le but de la communication, et les attentes en terme de qualité documentaire. Cette lecture croisée de la communication et de la gestion des connaissances soulève des questions sur l'émergence de nouvelles formes de communication qui prennent appui sur les méthodes et schéma de communication classiques pour les revisiter à la lumière des nouvelles logiques industrielles porteuses d'outils, de contraintes et d'interactions.

Reconnaître l'importance des situations de communication dans la transmission des connaissances mais en même temps formaliser l'activité de production d'information et cartographier les flux documentaire : la gestion des connaissances semble bien toujours s'inscrire dans une logique de rationalisation de l'information. La prise en compte de la dimension communicationnelle met en évidence la complexité de la mobilisation des connaissances, et offre ainsi de nouveaux espaces à la formalisation des savoirs.

Sur le plan méthodologique, les démarches que nous suivons tentent de s'inscrire également dans une approche en termes de communication organisationnelle. Nous cherchons à croiser dans le cadres de nos travaux empiriques les différents angles d'approche à partir desquels la problématique de la gestion des connaissances peut être abordée : approche politique dans le cadre de l'étude documentaire, approche organisationnelle par le biais d'entretiens et de l'immersion. L'approche située est pour l'instant le parent pauvre de nos travaux. Elle implique des investigations de nature ethnographique portant sur les pratiques de mobilisation des savoirs en situation professionnelle, ainsi que sur les modes d'utilisation et d'appropriation des dispositifs de gestion des connaissances par les salariés : les problèmes d'accès à un tel terrain sont nombreux, de même que la durée d'intervention nécessaire.

Conclusion : limites et conséquences

Nous avons cherché dans cet article à analyser comment la multitude des travaux de recherche se réclamant plus ou moins explicitement de la communication organisationnelle pouvait se regrouper en trois approches complémentaires. La première s'intéresse à la dimension située des processus de communication au sein des organisations, la seconde interroge les relations entre information, communication, transformation du modèle productif en se situant au niveau de l'organisation, et la troisième s'oriente vers l'étude des politiques de communication. L'approche en termes de communication organisationnelle n'est donc pas unique mais composite. Si les travaux se rattachant plutôt à l'une ou à l'autre de ces optiques conservent leurs références théoriques et leurs méthodologies et définissent leurs propres objets de communication, ils ont pour point commun de vouloir les remettre en perspective pour appréhender les dynamiques qui permettent la transformation des organisations. Pour cela, ils cherchent à établir des passerelles entre les situations professionnelles et une dimension plus institutionnelle.

La particularité de l'approche ici développée est d'appréhender des objets d'études portant sur les questions de communication et d'organisation dans une perspective simultanément locale, intermédiaire et globale. Elle ne fournit pas en elle-même des résultats, mais un cadre permettant d'intégrer le travail scientifique, de guider un travail de problématisation et éventuellement de convoquer des concepts dans d'autres disciplines. Un même objet peut être abordé à partir de trois angles complémentaires, ce qui permet d'en saisir les multiples dimensions. La visée est principalement exploratoire : il s'agit de décomposer les objets d'études en objets intermédiaires reflétant les différents points de vue, chacun de ces éléments pouvant ensuite être saisi à l'aide de méthodologies et de postures théoriques, voire idéologiques, propres à chaque chercheur.

Ces démarches sont déjà engagées dans de nombreuses recherches en communication organisationnelle. Les formuler explicitement permet de mieux affirmer l'identité de cette approche en termes de communication organisationnelle sur les plans conceptuel et empiriques.

Bibliographie

- BERNARD Françoise, " Le lien communicationnel en organisation ", *Sciences de la Société*, n°50-51, 2000. pp.25-46.
- BOUILLON Jean-Luc, *Vers une approche communicationnelle de la gestion des connaissances*, thèse pour le doctorat en SIC sous la direction de R. Boure, Université de Toulouse le Mirail / LERASS, 1999.
- BOUTET Josiane (dir), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan, coll. Langage et Travail, 1995.
- BOYER Robert, *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La découverte, 1986.
- CHANTEAU Jean-Pierre, " La dimension socio-cognitive des institutions en économie : le rôle des représentations sociales dans la régulation ", *Actes du Forum de la Régulation 2001*, Paris, www.upmf-grenoble.fr/irepd/regulation, 2001.
- COURBET Didier, " Communication externe et veille scientifique : comment les avancées en sciences humaines font évoluer les pratiques. Le cas d'une nouvelle méthode de mesure de l'efficacité de la publicité appliqué à Internet ", *Actes préparatoires aux 4èmes Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles* (SFSIC), Castres, 7-8-9 juin 2001. pp.182-189.
- DE CRESCENZO Jean-Claude, " Pratiques communicationnelles dans les réseaux informels de salariés ", *Actes préparatoires aux 4èmes Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles* (SFSIC), Castres, 7-8-9 juin 2001. pp.151-155.
- DELCAMBRE Pierre, *Ecritures et communication de travail : pratiques d'écritures des éducateurs spécialisés*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion, 1997.
- DELCAMBRE Pierre, " Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? ", *Sciences de la Société* n°50-51, 2000, pp.69-86.
- DRUCKER Peter, " L'émergence de la nouvelle organisation ", *Le knowledge Management – Harvard Business Review*, Paris, Editions d'organisation, 1999.
- DURAND Jean-Pierre, *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros, 1993.
- ELIAS Norbert, *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991.

- ERMINE Jean-Louis, " Intégrer la gestion des connaissances dans les projets ", *La Cible*, n°89, septembre 2001. p.6.
- FLORIS Bernard, " La gestion symbolique entre ingénierie et manipulation ", *Sciences de la Société* n°50-51, 2000. pp.173-195.
- FREYSSENET Michel (et al, dir), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris, La Découverte, 2000.
- GROLEAU Carole, " Repenser l'action collective : la démarche des chercheurs étudiant l'informatisation en contexte organisationnel ", *Actes préparatoires aux 3èmes Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles* (SFSIC), Aix-en-Provence, 3-4-5 juin 1999. pp.186-191.
- GROLEAU Carole, " Les dimensions matérielles et sociales du travail collectif : les défis posés par les technologies d'information-communication ", *Actes préparatoires aux 4èmes Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles* (SFSIC), Castres, 7-8-9 juin 2001. pp.5-9.
- GROSJEAN Michel, LACOSTE Michèle, *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, Paris, PUF, 1999.
- GRYSPEERDT Axel, " Les forums mondiaux de Davos et de Porto Alegre sur la mondialisation sont-ils des organisations ? ", *Actes préparatoires aux 4èmes Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles* (SFSIC), Castres, 7-8-9 juin 2001. pp. 206-215.
- LACOSTE Michèle, " L'espace du langage : de l'accomplissement du travail à son organisation ", *Sciences de la Société* n°50-51, 2000. pp.197-215.
- LEPINE Valerie, *Les enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de groupware en entreprises : la médiation technique du travail collaboratif*, thèse pour le doctorat en SIC, Université Stendhal Grenoble III / GRESEC.
- MARCINIAK Rolande, *La cible* n°89, septembre 2001. p.5.
- MAYERE Anne, " Mutations organisationnelles et évolution des productions et échanges d'information ", *Sciences de la Société* n°50-51, 2000. pp.87-106.
- MAYERE Anne, Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information – communication, HDR en SIC sous la direction de R. Boure, Université de Toulouse le Mirail / LERASS, 2001.
- MUSSO Pierre, " Commanagement et AIE ", *Sciences de la Société* n°50-51, 2000. pp.149-171.
- OLLIVIER Bruno, *Internet, multimédia : ça change quoi, dans la réalité ?*, Paris, INRP, 2000.
- SALAS Robert (dir), " Institutions et conventions : la réflexivité de l'action économique ", *Raisons Pratiques* n°9, 1998.
- VELTZ Pierre, ZARIFIAN Philippe, " Vers de nouveaux modèle d'organisation ? " *Sociologie du travail* n°1, 1993. pp.3-25.
- ZARIFIAN Philippe, *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- ZARIFIAN Philippe, *Le travail et l'événement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, PUF, coll. Sociologie d'Aujourd'hui, 1995.
- ZARIFIAN Philippe, *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, sociologie d'aujourd'hui, 1996.
- ZARIFIAN Philippe, " La confrontation aux événements : entre sens et communication ", *Sciences de la Société* n°50-51, 2000.