

## LE « DIRE » ET LE « FAIRE ».

### CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

**Mathieu DETCHESSAHAR**

Les approches traditionnelles en théorie des organisations — historiquement axées sur une problématique de la performance — font peu de place à la communication comme mode de régulation organisationnelle, c'est-à-dire comme vecteur de coordination du travail. L'activité communicationnelle est vue au mieux comme le support de processus négociatoires, c'est-à-dire en tant que média fondamentalement pollué par l'agir stratégique des acteurs, au pire comme un vecteur de flânerie ou de contestation (voir les remarques de Borzeix, 1991; Laville, 1993). Ceci explique en partie que le langage occupe une place marginale dans la littérature et les réflexions sur les organisations, particulièrement dans les ouvrages des auteurs classiques en management (voir l'étude de Chanlat, Blümel, 1998). Plus largement, Cossette n'hésite pas à écrire que le langage est, d'une certaine manière, la dimension oubliée de l'étude des organisations (Cossette, 1997).

Il est vrai que, pour qui se préoccupe de performance, le « dire » est souvent perçu comme un frein à l'action, un vecteur de désordre, une activité concurrente du « faire », le seul vrai travail dont la communication détournerait... Cette position est bien relayé par le sens commun : ne dit-on pas que les « actions parlent plus que les actes » ou encore que les choses sont toujours « plus faciles à dire qu'à faire » (Grant, Keenoy, Oswick, 1998).

En réalité, la communication ne semble redevenir un digne objet de recherche en sciences de gestion que lorsqu'elle se développe à l'initiative des dirigeants (Mintzberg, 1973; Grönn, 1983; Gamot, 1997 et 1999) dont elle serait l'apanage. Hors de la sphère de l'encadrement supérieur, le « faire » aurait toujours plus de valeur que le « dire » et occuperait logiquement la quasi-totalité du temps de travail des individus dans les organisations performantes. Ces approches semblent prendre acte d'une distribution taylorienne de l'usage du langage au sein de l'entreprise dans laquelle la hiérarchie communique, parle, discute et la base exécute et se tait; cette dernière se bornant à consommer du sens et des significations construits en dehors d'elle (Giroux et Giordano, 1998).

Au niveau opérationnel, la communication se développerait toujours de façon disjointe du « faire » à des moments et en des lieux bien spécifiques: temps de pause, cafétaria, temps de réunion, congrès annuels ou, plus récemment, lors de tous les « événements de parole » liés au management participatif (cercles de qualité, groupe de productivité ou d'expression, projet d'entreprise...) (Borzeix in Boutet, 1995) ou encore au sein de tous les « lieux de débat » prévus pour le suivi de la stratégie et visant à instaurer un bouclage ou un rapprochement entre réflexion et action, projet et réalisation (Avenier, 1997).

Ce qui retiendra ici notre attention, c'est la communication qui se développe dans le cours du processus de travail et qui entretient avec lui une relation très étroite, au sens où elle en constitue l'essentiel. Cette communication se développe au niveau directement opérationnel et vise à produire entre les opérateurs un accord sur ce qu'il faut faire et comment il faut le faire, sur les solutions productives à mettre en oeuvre dans des situations où la nature du travail à exécuter, des biens ou des prestations à échanger est toujours en question.

Dans ces situations le dire constitue la trame essentielle du faire car il permet seul de lever l'incertitude sur ce qui doit ou peut être fait dans la situation de travail dans laquelle les opérateurs sont impliqués. C'est par la discussion que les opérateurs vont s'informer, s'arranger, s'entendre, s'accorder... construire des définitions communes de leur situation. Il s'agit donc de montrer qu'au delà des figures canoniques de la coordination que sont les prix, les règles, les contrats, la négociation, il est essentiel, particulièrement lorsqu'on s'intéresse au nouveau modèle productif, d'en prendre en compte un autre que nous appelons « la discussion ». Nous verrons que ces processus discursifs se développent dans les organisations à l'intérieur d'espaces ad hoc dont l'architecture fait problème et que nous proposons d'appeler « espaces de discussion ».

Les premiers éléments d'une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion seront illustrés et argumentés à partir de l'étude de l'évolution des modes de coordination d'une entreprise de transport routier de marchandises. Après avoir caractérisé les situations de gestion auxquelles est confronté cette entreprise et montré quels agencements organisationnels elle déploie pour y faire face, nous montrerons comment la notion d'espace de discussion permet de comprendre le mode de gouvernement s'y développant et de penser les difficultés auxquelles doivent faire face ces entreprises dans leur projet de modernisation de leurs méthodes de travail.

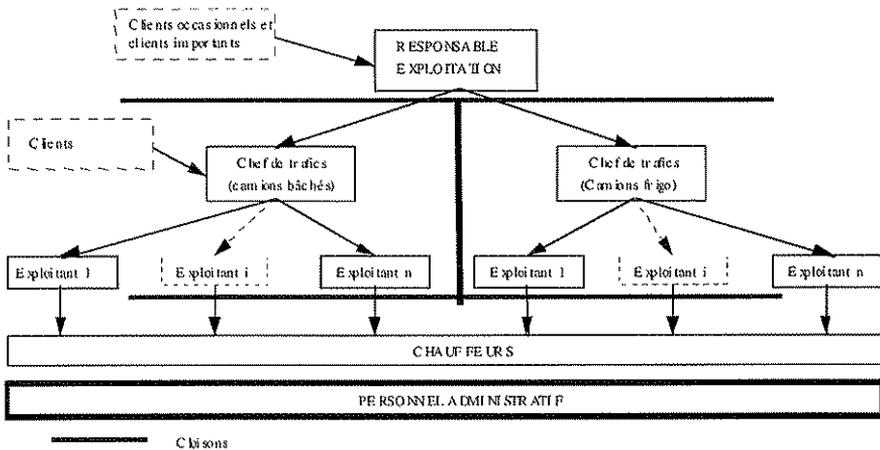
L'étude réalisée au cours de l'année 1995 porte sur une entreprise de transport routier de marchandises de l'Ouest de la France (350 personnes et 200 millions de chiffre d'affaires) et est centrée sur l'analyse de son service de production, communément appelée « exploitation » par les professionnels, et les relations que celui-ci entretient avec les clients de l'entreprise comme, en interne, avec les autres services.

Cette entreprise a été étudiée de manière diachronique, c'est-à-dire en essayant de reconstituer l'évolution des modes de coordination du travail sur la période 1980-1995. Nous avons eu recours à la fois aux méthodes de l'histoire pour l'analyse du passé de l'entreprise (analyse du dépôt documentaire de l'orga, recherche d'articles de presse professionnelle d'époque, recherche et interview des principaux témoins de l'histoire de l'orga) et aux méthodes de l'ethnographie (interview, observation in situ) pour l'analyse des modes de coordination présents.

**LES MODALITES DE LA COORDINATION DU TRAVAIL AVANT 1989.**

Jusqu'en 1989, l'exploitation est organisée autour de deux services opérationnels occupant des locaux séparés: le service des camions bâchés gérant les flux de produits secs et industriels et le service des camions frigorifiques gérant les flux de produits frais et surgelés.

**ORGANISATION ET ARCHITECTURE DE L'ESPACE DE PRODUCTION AVANT 1989**



Au sein de chaque service, les chefs de trafic sont les seuls décisionnaires en matière d'affectation des flux au planning de transport quotidien. Ils centralisent à la fois l'information commerciale, car ils sont en contact direct avec les clients réguliers de l'entreprise, et l'information opérationnelle (position des camions, contenu, retards de livraison...) qui est collectée par les exploitants.

Le service administratif gère les documents de transport (feuilles de route, bordereaux de chargement...) et exerce dans une pièce séparée.

Enfin, le responsable d'exploitation a un rôle général de management et de supervision. D'autre part, il collecte et répartit les demandes de transport occasionnelles transmises par le service commercial et gère les gros dossiers.

Ainsi, les flux d'information sont fractionnés, les flux de communication formalisés et la prise de décision (l'allocation des moyens de production du service transport) appartient aux chefs de trafic pour la construction du planning de transport.

Le principal problème auquel est confronté l'entreprise au cours des années 80 est l'incertitude croissante pesant sur le planning de transport. Cette incertitude est la conséquence de la mise en tension des flux industriels et commerciaux qui entraîne:

- l'annonce de plus en plus tardive des transports à effectuer par les clients de l'entreprise (la veille pour le lendemain avec changements possible le jour même);

- le fractionnement de la taille des lots qui oblige à combiner plusieurs clients dans un même camion.

Cette incertitude interdit toute planification précise des transports et crée une intensification de tous les flux de communication: les clients appellent plus souvent, les exploitants doivent suivre heure par heure l'activité de leurs camions, rechercher dans l'action des synergies avec d'autres véhicules, s'échanger des moyens de production (camions et chauffeurs)... bref ils sont contraints à des réajustements constants.

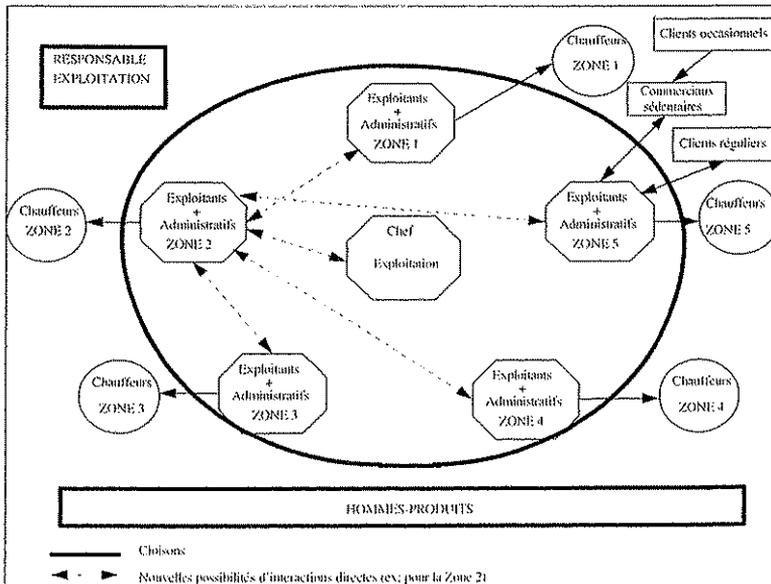
L'optimisation du système de circulation suppose désormais des contacts permanents entre les exploitants, les chefs de trafic, les clients de manière à opérer les ajustements rendus nécessaires par les variations imprévisibles de la demande des chargeurs et par la diminution de la taille des lots. Un chef de trafic traduit la situation dans laquelle ils se trouvaient en 1989 de la manière suivante: « on avait besoin de plus se parler, de plus se voir (...) de se faire des signes »: pour échanger une information, trouver des moyens de production manquants, recueillir un avis, construire ensemble les solutions productives...

Les impératifs de flexibilité accrus auxquels s'affronte l'entreprise créent peu à peu de nouveaux besoins de communication entre les opérateurs et vont contribuer à remettre en cause le principe d'une gestion divisée et hiérarchisée des ressources de l'entreprise.

### LES MODALITES DE LA COORDINATION DU TRAVAIL APRES 1989.

Au cours de l'année 1989, tous les murs du service exploitation sont abattus et la grande pièce est divisée en cinq parties sans cloisons, chacune correspondant à une zone géographique.

### ORGANISATION ET ARCHITECTURE DE L'ESPACE DE PRODUCTION APRES 1989



Des groupes autonomes sont créés, constitués de deux exploitants et d'un personnel administratif. Chaque groupe gère de façon autonome le « pool » de ressources qui lui est affecté (camions, semi-remorques, chauffeurs) et traite directement avec les clients réguliers de sa zone géographique. En parallèle, il est créé une fonction « d'hommes-produit ». Ces hommes-produit gèrent sans moyen de production les clients importants de l'entreprise pour qui un interlocuteur unique est un gage de confort et de sécurité.

Le service commercial est également réorganisé. On y crée une cellule sédentaire, composé en 1989 d'un commercial à plein temps et d'un autre exerçant à mi-temps sur le poste. Les commerciaux sédentaires collectent par téléphone les demandes de trafic occasionnelles et gèrent directement leur affectation au planning de transport avec les zones géographiques concernées.

Le chef d'exploitation dispose d'un bureau dans la salle d'exploitation. Il assure la gestion administrative et sociale du service (gestion sociale des chauffeurs, passages aux mines, agrément...) et suit la production de quelques clients sur la région Bretagne. Il n'est, vis à vis des zones, émetteur d'aucun code, d'aucune règle, d'aucune procédures de travail. De même, compte tenu de la vitesse d'évolution des plannings de transport des exploitants, il ne peut contrôler leur gestion des flux (ceci nécessiterait un temps de reconstitution des plannings trop important) et dans les faits ne s'en préoccupe guère. Loin d'un rapport vertical de contrôle, il entretient avec les exploitants une relation horizontale d'animation en même temps qu'il constitue pour eux un point de référence technique en matière de gestion sociale et administrative, consultable au gré de leurs besoins.

Enfin, travaillant à l'écart de la salle d'exploitation dans un bureau séparé, le responsable d'exploitation est l'interlocuteur des commerciaux pour la négociation et la construction des dossiers logistiques complexes.

La gestion de la clientèle et des moyens de production est donc décentralisée au plus près des réalités du terrain puisque les exploitants les gèrent directement en collaboration avec les commerciaux sédentaires, les hommes produits, la cellule affrètement, sans aucun rapport hiérarchique entre ces différents personnels. Cette nouvelle organisation crée les conditions matérielles de possibilité d'une coordination par la discussion.

Tout d'abord, à travers la création des « hommes produits » et des commerciaux sédentaires qui, dépourvus de moyens de production, sont contraints d'interagir avec leurs collègues pour remplir leurs objectifs. D'autre part, l'absence de cloison entre les zones permet aux exploitants de réaliser rapidement les échanges de moyens inter-zones (prêt de camions, de semis ou de chauffeurs, prise en charge de trafics) dont dépend la plasticité du système de production.

L'agencement de la salle d'exploitation indique ici le rôle central tenu par la communication dans les processus d'ajustement. L'absence de murs et de cloisons, la disposition circulaire des postes de travail, la banalisation de la place matérielle de la hiérarchie dans le dispositif indiquent que la salle d'exploitation est devenue le cercle de discussion des opinions productives.

Tout incite ici à l'échange d'information, à la mobilisation croisée des appréciations, des savoirs, au développement d'un agir ensemble basé sur la mise en coopération des problèmes productifs plutôt sur la séparation des tâches et des responsabilités. Le dispositif matériel d'orga de l'espace signale que le droit à la publicité et à la confrontation des opinions productives n'est pas purement formel mais encouragé, nourri, soutenu...

Dans cet espace de discussion, l'ajustement de l'organisation aux exigences de son environnement s'obtient à travers des accords plus ou moins temporaires conclus de façon décentralisée entre les acteurs du terrain (exploitants, commerciaux, clients, affrêteurs) au terme de processus de discussion.

*Ex: à tel période du mois je (exploitant de la zone 1) dispose pour l'instant de moyens supplémentaires et me suis mis d'accord avec l'exploitant de la zone 4 pour lui transférer une partie de ces moyens.*

Construits au niveau local et en dehors de tout processus formel d'institution ou de codification, ces accords temporaires locaux sont conçus pour évoluer sans formalisme au gré des nécessités de la production. L'existence de ces accords locaux issus des mécanismes discursifs signalent qu'il reste quelque chose dans l'espace de discussion après l'extinction de chaque rapport de communication. Il reste des arrangements, des conventions, des « façons de faire ensemble » qui seront réutilisées par les acteurs au cours d'autres discussions, pour la gestion d'autres événements.

Il reste également des « façons de dire et d'être ensemble » qui sont l'expression de l'ajustement des registres lexicaux et des modes relationnels propres à chaque participant... bref de la mise en équivalence progressive des subjectivités des individus dont l'expression est requise dans la discussion. Ainsi, à travers l'ensemble des ajustements quotidiens, les exploitants sont parvenus à une définition commune des qualités individuelles requises pour participer aux processus discursifs. Le groupe valorise particulièrement l'aptitude de chacun « à la débrouille », « au jonglage », « à la remise en cause » ainsi qu'à « l'entraide », à « l'écoute » et à la « diplomatie », ce qui revient à mettre en avant tant l'autonomie de chacun — son aptitude à démêler ses problèmes seul — que sa capacité à soutenir un membre du groupe en difficulté. Pour illustrer ces aptitudes, il s'est développé à l'exploitation un certain nombre de rituels qui jouent comme autant de mécanismes de rappel des comportements valorisés par le groupe. Par exemple, l'exploitation est fréquemment un lieu de pari, voire de défi, à travers lesquels chacun tente de montrer qu'il est un bon partenaire d'interaction et que, à ce titre, il maîtrise l'art de l'improvisation. L'exemple paradigmatique de ce jeu organisationnel nous est donné par un exploitant qui, « planté » chez un client à 18 heures avec un camion vide, annonce à toute la salle qu'il réussira à le recharger avant 19 heures. Certains prennent le pari contraire, d'autres le raillent ou le soutiennent mais tous sont attentifs. L'adaptabilité, résultat du « *feeling* » acquis par l'exploitant expérimenté, est ici élevée au rang de mode de gestion.

Équivalents fonctionnels du rituel du pari, les histoires et récits, illustrant certains moments de la vie du groupe, tiennent une place importante dans le processus de conventionnalisation des comportements à l'exploitation. Pour illustrer, par défaut, les qualités d'un bon exploitant, plusieurs d'entre eux rapportent le cas d'un ancien salarié qui, très compétent dans toutes les autres fonctions qu'il a occupées dans l'entreprise, « *n'a pas tenu six mois comme exploitant, car il était trop hautain, rancunier, sûrement aussi trop carré ... il passait mal... on a été obligé de l'passer au SAV* ». Dans le même esprit, un ancien exploitant devenu commercial est unanimement raillé par ses anciens collègues qui l'appellent « Dieu ». L'hyperbole traduit la défiance des exploitants qui reprochaient à ce collègue « *son individualisme, son esprit de compétition... il prêtait pas facilement ses camions* ».

Ces façons de dire, de faire ou d'être ensemble structurent en profondeur l'espace de discussion. Elles constituent l'étoffe dont seront tissés l'ensemble des processus discursifs quotidiens à partir de laquelle pourra se développer une dynamique coopérative. Elles indiquent que des acteurs traditionnellement exclus du lieu de construction de la régulation productive y ont désormais un accès officiellement reconnu. L'espace de discussion suppose donc à la fois un substrat matériel (réflexion autour des architectures productives, des techniques de communication à y déployer, mise à disposition de personnels de soutien ou d'animation...) et un substrat conventionnel qui est à la fois le produit et le moyen de la discussion.

## **CONCLUSIONS: DU LANGAGE INSTRUMENT AUX USAGES POLITIQUES DE LA LANGUE.**

Ce cas nous montre un exemple intéressant de structuration d'une situation de gestion autour d'objectifs communicationnels. A la séparation des tâches et des responsabilités, se substituent la mise en coopération du travail et l'accès d'une nouvelle catégorie d'acteurs (exploitants, hommes produits, commerciaux sédentaires...) à l'usage légitime du langage dans l'organisation. Ceci ne signifie pas que l'on soit passé à partir de 1989 de l'organisation silencieuse à l'organisation communicante mais, plus simplement, que la définition des solutions productives est désormais fondée sur un rapport de communication entre les acteurs plutôt que sur un rapport hiérarchique.

C'est donc à un changement de statut du langage auquel on assiste plutôt qu'à une intensification de la communication, même si la réorganisation de 1989 suppose effectivement un développement des processus langagiers. Le langage n'est plus vu comme un simple vecteur d'informations nécessaire pour renseigner le décisionnaire mais comme le support d'un véritable agir communicationnel (Habermas, 1981), c'est-à-dire orientée vers l'intercompréhension, l'accord. Il sort ainsi de sa fonction étroitement instrumentale de véhicule d'information pour revêtir, à travers la discussion, une fonction plus politique de construction collective des solutions et règles productives. Ceci suppose l'effectivité d'un espace à l'intérieur duquel les acteurs sont invités à publier leurs opinions productives et au sein duquel la critique dialogique de ces opinions est reconnu comme mode légitime de fonctionnement.

Lorsque que l'on passe du langage utilitaire aux usages politiques de la parole, on passe du langage outil qui sert à l'atteinte de buts prédéterminés — le langage est alors le véhicule de l'autorité (ordre) ou de l'influence (suggestion) (Habermas, 1993; Zarifian, 1996) — aux fonctions relationnelles et représentationnelles de la langue (Girin, 1990; Cossette, 1998).

Dans sa dimension relationnelle, le langage est un ensemble de symboles utilisé par les acteurs pour construire le savoir et la connaissance. Il est le moteur du processus continu d'organisation et de constitution de la réalité sociale (Mumby et Clair, 1998). En tant que réalité construite et partagée par le groupe, il constitue le dépôt objectif où peut s'accumuler un grand nombre des expériences, intentions, « façons de faire » du groupe qui pourront alors être conservées dans le temps et transmises aux nouveaux entrants (Berger et Luckman, 1966). Comme on le voit bien dans le cas de l'entreprise étudiée, le langage permet de conserver des moments de la vie du groupe, de régler des rituels, de transmettre des valeurs et des modalités de comportement ainsi que de les intégrer dans un tout signifiant qui servira de point d'appui aux interactions quotidiennes en fournissant aux acteurs des repères d'action et de compréhension communs. Il apparaît à la fois comme une ressource et une contrainte dans les processus discursifs, ressource car il constitue une passerelle vers le groupe et l'ajustement constant des subjectivités, contrainte car il oblige à rompre avec les modèles privés de communication impropres à régler la coopération dans le groupe.

L'espace de discussion, dans la mesure où il procure aux opérateurs un accès aux usages non strictement utilitaristes de la parole, peut être vu comme un lieu d'actualisation et d'élaboration des règles et solutions productives construit au plus près du terrain. Son fonctionnement s'objective au premier chef dans le langage du groupe qui permet la coordination des individus et la transmission des modalités de la coopération. Pour autant, le langage outil n'en est pas totalement absent. Dans la recherche de l'accord, il s'exprimera sous des formes euphémisées par rapport aux modèles hiérarchiques de l'ordre et de l'instruction, comme la suggestion, l'influence... Le savoir commun qui se développe au sein de cet espace ne fait pas l'objet d'une sédimentation naturelle, comme pourrait le laisser croire la métaphore géologique, mais d'une accumulation sélective, déterminant ce qui sera conservé et ce qui sera oublié, ce qui sera valorisé par le groupe et ce qui sera sanctionné. Les discours des acteurs de la discussion conservent des traces de l'histoire de cette construction sélective de la régulation: les qualités du bon exploitant sont illustrés par le récit des échecs d'individus qui, développant des modèles comportementaux alternatifs à ceux portés par le groupe, ont été exclus de l'espace de discussion. Argumentation et jeu d'influence sont étroitement entremêlés dans le cours de la discussion.

Dans sa dimension représentationnelle, le langage est vu comme la traduction des représentations de l'individu qui l'utilise. Les représentations discursives (symboles, mots...) sont les produits des représentations cognitives des individus qu'elles aident dans le même temps à préciser, à structurer... (Cossette, 1998). Ceci signifie que parler comporte à la fois une part importante de révélation *de soi-même* aux autres et suppose dans le même temps un travail sur soi, une introspection, une révélation *à soi-même*. Le langage est tout d'abord le moteur de l'extériorisation de l'intériorité des acteurs dans la mesure où il implique une explicitation et une publication des représentations. C'est dans ce sens que Deirdre Boden écrit que « parler (...) est une activité qui engage les êtres humains dans les profondeurs de leur existence » (Boden, 1994) et qu'Hannah Arendt souligne que « la parole révèle l'homme dans son altérité » (Arendt, 1958), c'est-à-dire dans sa singularité fondamentale. De même, le langage implique un détour réflexif dans le sens où il pousse l'individu à « se mettre au clair avec lui-même », à préciser, interroger, clarifier ses représentations. On retrouve ici la fameuse question de Karl Weick: « Comment puis-je savoir ce que je pense avant d'entendre ce que je dis » (Weick, 1979).

Dans cette perspective, l'espace de discussion apparaît comme un terrain possible de changement individuel. Il fonctionne par publication et confrontation des opinions productives de chacun ce qui oblige les individus à un double travail d'explicitation de leurs schèmes cognitifs et de soumission de leurs représentations discursives à l'examen critique du groupe. Ce qui se joue dans l'espace de discussion est le dénouement d'une véritable transaction identitaire (Dubar, 1992) entre d'un côté les modes de présentation de soi de l'individu et de l'autre les procédés d'étiquetage utilisés par le groupe, entre l'identité revendiquée par l'individu et l'identité qui lui est attribuée par le groupe. L'espace de discussion peut être vu comme un véritable espace de sociabilité au sein duquel peuvent se jouer, à travers la critique dialogique des opinions, une transformation des identités. En réintroduisant le langage au niveau directement productif, il offre aux individus un espace nouveau d'appartenance dont la caractéristique est d'être au coeur de la production et non

à sa périphérie comme les lieux de déploiement du langage ouvrier issu du taylorisme (pause, cellule syndicale, sociabilités privées...). L'espace de discussion peut ainsi contribuer au développement d'identités d'opérateurs impliqués car participant à la construction du collectif de travail et de la régulation productive, et de sortir des identités de retrait, au développement desquelles le système fordo-taylorien a beaucoup contribué (Dubar, 1991). La réussite de cette transaction identitaire dépend, au delà des participants à la discussion, de la place dévolue à l'engagement dans les processus langagiers dans le dispositif d'intéressement de l'entreprise (Detchessahar, 2000). Plus celui-ci est cohérent avec le système d'organisation mise en place — c'est-à-dire valorise les compétences relationnelles des acteurs et leur engagement dans la communication — et lisible par les acteurs de l'organisation — c'est-à-dire repérable sans ambiguïté —, plus l'engagement des acteurs dans les processus langagiers sera important.

Dans le même temps, il faut bien souligner que la logique discursive n'inonde pas de la même manière l'ensemble de l'entreprise étudiée. Dans cette organisation, dessiner les contours de l'espace de discussion, c'est définir en creux un nouvel espace d'exclusion se développant à l'intérieur même de la sphère du travail. En effet, tous les opérateurs de la base n'ont pas accès à la discussion. Les opérateurs de pure exécution (chauffeurs et manutentionnaires) en sont exclus. Dans notre entreprise, la réforme de 1989 s'est accompagnée d'un gros travail d'encadrement et de mise sous contrôle du travail de ces opérateurs: rédaction de manuels du conducteur, véritables recueils de consignes et de procédures, équipement des véhicules en téléphones - mobiles, développement de manuels de procédures pour les opérations de quai ou d'entrepôt... L'ensemble de ces procédures rendent inutile le recours au langage et à la discussion dans le travail. Si ces opérateurs sont bien impliqués dans des échanges langagiers, ceux-ci se déroulent selon une logique purement instrumentale de transmission d'informations et d'instructions, sans participation à l'élaboration des solutions productives qui sont construites en dehors d'eux. Standardisation des procédés et logique hiérarchique permettent d'accroître la substituabilité de ces opérateurs et d'en faire le volant de MOD flexible de l'entreprise (CDD, interim, sous-traitance, automatisation).

## REFERENCES

- Arendt. H. (1988), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calman-lévy, Coll. « presse-pocket », 1ère ed. 1958.
- Avenier. M.-J. (Coord) (1997), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica.
- Berger. P., Luckman. T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New-York, Doubleday.
- Boden. D. (1994), *The Business of Talk, Organizations in Action*, Polity Press, Cambridge.
- Borzeix. A. (1991), « Quand parle le travail. Vers un nouveau domaine de recherche interdisciplinaire », *Revue internationale d'action communautaire*, Vol. 25/65, Printemps, pp. 137-144.
- Borzeix. A. (1995), in Boutet. J., *Paroles au travail*, Paris, L'harmattan, Coll. Langage et travail.
- Chanlat. J.-F., Blumel. R. (1998), « La place du langage chez les auteurs classiques en management: une analyse critique », *Communication au XIXème Congrès Mondial de Sociologie*, 26 Juillet-1er Aout, Montreal.
- Cossette. P. (1997), « The Study of Language in Organizations: A symbolic Interactionist Stance », *Human Relations*, Vol. 51, No. 11, pp. 1355-1377.
- Detchessahar. M. (2000), « Quand discuter, c'est produire... », *Revue française de gestion*, à paraître.
- Dubar. C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Dubar. C. (1992), « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, n°33, pp. 505-529.
- Gamot. G. (1997), *Les pratiques discursives des dirigeants*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille I, décembre.
- Gamot. G. (1999), « Le management comme pratique discursive », pp. 43-60 in Ingham. M., Koenig. G. (Coord), *Perspectives en management stratégique*, Caen, Editions management et société.
- Giroux.N., Giordano. Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre, pp. 139-151.
- Grant. D., Keenoy. T., Osrick. C. (1998), *Discourse and organization*, London, Sage Publications.
- Gronn. P. (1983), « Talk as a Work: The Accomplishment of School Administration », *Administrative Science Quarterly*, 28: 1-21.
- Habermas. J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- Habermas. J. (1987), *La pensée postmétaphysique*, Paris, Armand Colin.
- Laville. J.-L. (1993), « Participation des salariés et travail productif », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 27-47.
- Mintzberg. H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row Publishers.
- Mumby. D. K., Clair.R. P. (1998), « Organizational Discourse », pp. 181-257 in T. A. Van Dijk, *Discourse as Social Interaction*, London, Sage Publications.
- Weick. K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Reading, mass., Addison Wesley.
- Zarifian. P. (1996), *Travail et communication*, Puf, Coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».

