

Quand discuter, c'est produire...
Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion.

Mathieu DETCHESSAHAR
Résumé

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 (Borzeix, 1991; Laville, 1993). Ceci explique en partie que la parole occupe une place marginale dans la littérature et les réflexions sur les organisations, particulièrement dans les ouvrages des auteurs classiques en management (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, 1996) 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. A ce niveau, 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 « évènements de parole » liés au management participatif (cercles de qualité, groupe de productivité ou d'expression, projet d'entreprise...) (Borzeix, 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 va retenir notre attention dans ce papier, 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 à l'initiative des opérateurs et non du sommet stratégique de l'entreprise et vise à produire 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.

Pour rendre compte de ces situations, nous posons ici les premiers éléments d'une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Cette théorie est argumentée et illustrée à partir de l'étude de l'évolution des modes de coordination des entreprises de transport routier de marchandises.

Il est devenu trivial d'affirmer que l'entreprise moderne s'affronte à des impératifs de flexibilité et d'adaptation accrus. En revanche, le travail de compréhension et de conceptualisation de l'entreprise « post-taylorienne » est encore en chantier. L'approche traditionnelle de l'organisation, historiquement axée sur une problématique de l'échange (de travail, de marchandises ou d'informations), reconnaît trois médias principaux au coeur des transactions: le prix, la règle et la négociation. Sur les marchés comme dans les organisations, les prix et les règles d'échange (ou de travail) résument l'essentiel des informations nécessaires aux transactions et permettent ex ante d'épuiser la complexité des échanges. A la marge et en fonction des relations de pouvoir unissant les acteurs se développent des processus négociatoires dans lesquels chaque cocontractant tente d'établir une règle qui lui soit favorable ou d'obtenir un prix avantageux (Crozier et Friedberg, 1977; Friedberg, 1993; Mintzberg, 1991). Ainsi, les approches traditionnelles des organisations évacuent le rôle de la communication dans la coordination des échanges. L'activité communicationnelle est vue au mieux comme le support de processus de 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 (sur ce point, Borzeix, 1991; Laville, 1993).

Pourtant, ce travail montre que les chercheurs gagneraient, pour comprendre les mutations à l'oeuvre dans les organisations, à introduire un quatrième outil dans leurs analyses: la discussion. En effet, les incertitudes et la complexité entourant aujourd'hui les activités productives renvoient à la singularité des situations et semblent proscrire le recours à des médias d'échange trop génériques, trop décontextualisés ou objectivés. Tendanciellement, la discussion devient le mode d'ajustement privilégié en lieu et place des modes de coordination codifiés (prix ou règles de gestion et leur corollaire de négociation). Les transactions n'étant plus médiatisées par un produit ou une prestation

— elles sont désormais à définir dans l'interaction —, la régulation des échanges s'obtient par la confrontation directe des subjectivités des acteurs ce qui contraint le chercheur à accorder une attention particulière aux personnes à la discussion pour comprendre la stabilité ou la fragilité d'une relation (Detchessahar, 1998). Empruntant une logique horizontale de coordination dans l'action, la discussion se développe au sein d'espaces ad hoc dont l'architecture et l'ingénierie font problème. Précisément, il s'agit de penser la structure de ces espaces et les modes de coordination ou de mise en congruence des comportements des acteurs qui s'y déploient.

Ce travail s'inscrit dans un nouveau courant de recherche, encore hétérogène, qui tente de penser les nouveaux modes de régulation des échanges à travers les notions habermassiennes d'espace public et d'agir communicationnel (Dejours, 1992; Detchessahar 1997; Zarifian, 1996; Floris, 1997; Le Moenne, 1997). L'ambition de cette étude est d'ouvrir un programme de recherche autour de la notion d'espace de discussion en « reproblématisant » la question de la coordination des relations inter- et intra-organisationnelles au sein du « nouveau modèle industriel » (Boyer et Durand, 1993) et de participer ainsi au débat autour des « nouvelles formes d'organisation du travail » (Desreumaux, 1996; Rainelli, Gaffard et Asquin, 1995; Chambrier, 1995; Weiss, 1994; Veltz et Zarifian, 1993). Il s'agit de penser les dimensions novatrices comme les dimensions régressives dont est porteuse l'accession de la communication au rang d'outil central de production et de coordination des comportements.

Pour amorcer ce programme de recherche, il a été choisi d'étudier dans une perspective historique, l'évolution des modes de coordination internes et externes des entreprises de transport routier de marchandises (TRM) sur la période 1980-1995. Après avoir caractérisé les situations de gestion auxquelles sont confrontés les transporteurs routiers et présenté la méthodologie de recherche ayant présidé à leur étude, nous

montrons 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.

1. Des espaces de discussion pour gérer une incertitude portant sur l'objet d'échange.

Il fallait, afin d'avancer dans la construction du concept d'espace de discussion, dans la compréhension de sa dynamique de fonctionnement et dans la spécification des problèmes qu'il engendre, définir une méthodologie d'étude congruente avec les caractéristiques principales du projet théorique, à savoir bâtir un outil conceptuel pour penser les nouvelles pratiques organisationnelles et réfléchir à partir de situations de travail dans lesquelles la subjectivité des acteurs est au coeur de la production. De manière à saisir de l'intérieur les modes de coordination du travail au sein des entreprises de transport, une approche qualitative favorisant un contact direct et de longue durée avec le terrain a été retenue. Une telle approche a permis de faire émerger le type de régulation prévalant dans des situations de gestion marquée par une incertitude constante sur les caractéristiques des biens échangés.

1.1. Une méthodologie de recherche congruente avec le projet théorique.

Il convient tout d'abord d'insister sur le fort degré d'artificialité qu'il y aurait à faire apparaître le secteur du transport routier de marchandises comme l'espace de validation d'hypothèses formulées en amont du travail de terrain. A l'inverse le choix d'une méthodologie qualitative est motivé par la volonté d'ouvrir l'observation à la production de perspectives nouvelles, de se mettre en position de comprendre les

pratiques de gestion en se situant, non pas en dehors d'elles, mais « dans le mouvement même de leur effectuation » (Bourdieu, 1972). Dans cette perspective, l'étude qualitative a été retenue pour sa parfaite adaptation au projet de construction d'une nouvelle théorie (Sutton, 1997; Eisenhardt, 1989). Pour autant, la lente construction de la notion d'espace de discussion n'est pas uniquement le fruit d'une mise en forme ex post d'observations empiriques. Ni inductive, ni déductive, la posture adoptée conduit à développer un processus récursif et itératif à l'intérieur duquel travail de terrain et travail de laboratoire progressent et s'éclairent mutuellement, obligeant le chercheur à un patient travail d'écriture / réécriture de ses résultats. Ainsi, ce qui structure la méthodologie de recherche est à trouver ailleurs que dans l'articulation terrain / conceptualisation. Les modes d'investigation empirique reposent sur une double stratégie de recherche: une contextualisation poussée du cadre de l'étude et la prise en compte du discours des acteurs sur leurs pratiques.

Le terrain d'étude retenu est doublement circonscrit; il est limité dans le temps (1980-1995) et dans l'espace, non pas géographique, mais industriel (les entreprises de TRM). La contextualisation forte du cadre de l'étude est recherchée pour trois raisons principales. Ce choix répond, tout d'abord, au souci d'éviter l'isolement des actions de gestion du cadre relationnel et institutionnel dans lequel elles sont encastrées, et qui ne manque de les structurer. D'autre part, en inscrivant notre projet théorique dans un ensemble socio-économique homogène, il devient possible d'établir des comparaisons entre plusieurs membres de la population étudiée. Enfin, l'ancrage dans un secteur d'activité déterminé autorise le chercheur à construire une dynamique d'évolution globale qui permet d'apercevoir à la fois la modernisation des rapports de production et la persistance, voire le développement, de pratiques régressives.

La prise en compte du discours des acteurs sur leur pratique traduit quant à elle la posture compréhensive de l'enquête. Cette démarche scientifique suppose que chaque action a une signification et que celle-ci n'est accessible à l'enquêteur qu'à condition de mettre l'enquêté en situation de l'exprimer (Weber, 1922). Dans la mesure où l'espace de discussion se définit a minima comme un lieu de confrontation des subjectivités, la mise en relief de ses processus de stabilisation / déstabilisation suppose une incursion dans les processus résolutifs des acteurs en posant au principe de cette incursion que l'on ignore absolument ce qu'ils sont, c'est-à-dire en se gardant de prêter aux acteurs une rationalité universelle. C'est alors dans le rapprochement entre la vérité subjective des échanges telle qu'elle est perçue par les acteurs et les conditions objectives de leur réalisation telles qu'elles apparaissent à l'étude du contexte que réside le travail d'interprétation du chercheur. Après une première phase de collecte d'informations sur le secteur et une étude exploratoire menées auprès d'une douzaine de cadres dirigeants, l'étude a pris un tour principalement ethnographique et à consister en la réalisation d'études de cas. L'objectif était de saisir les actions de gestion des acteurs telles qu'elles se développent de manière endogène, c'est-à-dire non alignées ou préformatées par le dispositif d'enquête (Dodier, Baszanger, 1997). Seuls l'ouverture de l'observation et le contact prolongé avec le terrain ont permis de comprendre les principes de référence mobilisés par les acteurs dans leur travail et d'ordonner les nombreuses et profondes mutations touchant depuis 15 ans le secteur du transport routier de marchandises.

1.2. Des situations de gestion caractérisées par une incertitude sur l'objet d'échange.

Le secteur et les entreprises de transport routier de marchandises présentent au public deux visages très contrastés: celui des routiers luttant en bloquant les routes

contre un système d'exploitation qu'ils donnent à voir au public comme quasi-féodal et celui des personnels sédentaires de l'entreprise de transport dont le niveau de diplômes augmente, dont la population se féminise et qui disposent d'un matériel de travail de plus en plus sophistiqué. Les salles d'exploitation des entreprises de transport routier modernes offrent un spectacle en totale rupture avec l'image archaïque et « virile » du secteur. Ce sont des espaces le plus souvent décloisonnés, au sein desquels évoluent des opérateurs (et des opératrices) de production disposant d'un ou plusieurs téléphones sophistiqués, de matériels informatiques évolués et interconnectés, de logiciels d'aide à la décision, de matériels de lecture optique des documents de transport... L'exploitant prend lui-même ses décisions de production en collaboration étroite avec ses collègues (exploitants, commerciaux, gestionnaires d'entrepôts, affréteurs...) et ses clients avec lesquels il est souvent en contact plusieurs fois par jour. Bref, l'exploitant déploie une intense activité communicationnelle.

D'où vient une telle dualité ? Comment s'explique la coexistence entre des opérateurs de plus en plus instrumentalisés, inféodés à leur base sédentaire (les chauffeurs), et des opérateurs dont, tendanciellement, le principal outil de production devient la communication (les opérateurs sédentaires). Pour progresser dans la réflexion, commençons par examiner le pôle novateur de la dualité, c'est-à-dire celui des opérateurs sédentaires de l'entreprise de TRM. A quelle réalité de gestion répond leur activité communicationnelle?

L'activité communicationnelle des opérateurs sédentaires répond à la nature de l'incertitude pesant sur les situations de gestion auxquelles ils sont confrontés. Celles-ci se caractérisent par une incertitude constante sur l'objet d'échange (qualité et quantité des trafics) et obligent les opérateurs à des ajustements permanents afin de produire une prestation toujours singulière: le planning de transport quotidien. L'évolution générale de

l'économie des transports routiers de marchandises conduit en effet à des situations dans lesquelles les objets d'échange, et pas seulement les termes de l'échange (prix, salaires), sont toujours en question (Detchessahar, 1997). Dans ces situations, les codes (prix, règles, salaires) qui traditionnellement permettent la rédaction d'un contrat ou de procédures de travail et, ainsi, de régler le problème de la coordination des comportements, ne suffisent pas à épuiser la réalité de l'échange (Detchessahar, 1999).

Dès lors, la rencontre entre les partenaires (dirigeants et salariés; chargeur et transporteur) se fait sans la caractérisation complète de l'objet d'échange qui donne lieu dans la relation à un incessant de travail de conception et de reconception. Les parties sont ainsi renvoyées à elles-mêmes, à la confrontation de leurs subjectivités, et la mise en équivalence des partenaires s'obtient à travers des processus de discussion continus visant à construire l'objet échangé. Pour les dossiers complexes, incorporant le plus souvent des prestations au delà du seul transport, les partenaires sont face à l'impossibilité d'établir ex ante un process de production figé. L'enjeu est dans la construction d'un lieu d'actualisation et de discussion des solutions productives, la mise en place d'une coordination qui doit « être efficace au moment où elle a lieu, et non pas au moment où elle est conçue » (Paraponaris, 1996). A l'intérieur de cet espace, il appartient aux seuls exploitants et à leurs partenaires (collègues, affréteurs, sous-traitants, opérateurs des clients, commerciaux, logisticien...) de s'organiser à leur convenance et de discuter entre eux des adaptations nécessaires à l'absorption de l'activité quotidienne (Borie, 1998). Le principe de coordination retenu est celui de l'accord collectivement obtenu entre individus autonomes plutôt que de l'accord normativement imposé par une autorité hiérarchique. Il convient de souligner que ce choix ne correspond pas à un projet humaniste ou politique d'enrichissement des tâches ou de valorisation du collectif. Il s'agit simplement de tirer les leçons de l'évolution des

situations de gestion auxquelles sont confrontés les transporteurs routiers et pour lesquelles l'autonomie et la communication sont devenues plus rationnelles que la centralisation hiérarchique ou la standardisation des comportements. Face à la réduction du délai d'annonce des transports par les chargeurs, à la diminution de la taille des lots à transporter et à l'augmentation du nombre des opérations prises en charge par le prestataire, la planification des flux et la remontée de l'information opérationnelle aux niveaux hiérarchiques deviennent difficiles. Les ajustements nécessaires à la mise en cohérence de l'organisation avec les exigences erratiques de son environnement se définissent dans l'action, au niveau directement opérationnel, à travers des processus de discussion continus.

Nous proposons d'appeler *espaces de discussion* le lieu de déploiement de ces processus discursifs. Cet espace est le siège d'une activité proprement politique, au sens de construction collective des objets d'échange, et non au sens d'échange négocié de comportements retenu généralement en théorie des organisations¹ — dans cette dernière acception, la négociation porte sur les termes de l'échange, elle est une figure pauvre de la discussion. Ici, des acteurs traditionnellement exclus de l'espace de construction des solutions productives (les opérateurs du terrain) sont appelés collectivement à assurer la mise en cohérence du système avec un univers mouvant en donnant leur opinion et en les débattant, en faisant un usage public de leur raison critique². Ces opérateurs sont des éléments clefs dans le processus de modernisation de l'entreprise de transport routier car ils sont les seuls à pouvoir, dans l'interaction et au plus près du terrain, mettre les objectifs de l'entreprise en accord avec les demandes variables de ses clients. Bien entendu le développement de ces espaces de discussion interroge le chercheur sur les

¹ -Notamment dans les travaux de March (1962), Crozier (1977) ou Mintzberg (1979).

conditions de possibilité d'un mode d'ajustement reposant à la fois sur une dynamique de communication intersubjective et sur l'initiative et l'implication des opérateurs dans la production. Il se pose ici deux problèmes majeurs: celui de l'édification d'un sens commun aux parties à la discussion et celui du réinvestissement de l'autonomie conquise par les opérateurs dans l'espace de discussion.

2. L'espace de discussion comme mode de gouvernement dans les nouvelles formes d'organisation.

La recherche fait ressortir deux apports principaux: le premier a trait à la définition même de l'espace de discussion et à sa dynamique de fonctionnement, le second concerne le problème de l'implication des acteurs dans cet espace. Au terme de cette analyse l'espace de discussion apparaît à la fois comme le lieu de déploiement de comportements individuels et organisationnels nouveaux et comme un espace entretenant, à ces frontières, des dynamiques régressives.

2.1. Définition et dynamique de fonctionnement de l'espace de discussion.

Le lieu de déploiement d'un agir politique dans le travail

Tout d'abord, l'espace de discussion est un mode de coordination formellement adapté aux situations dans lesquelles l'incertitude porte sur les caractéristiques mêmes du produit et de la production (qualité, quantité, délai). Il est un espace à l'intérieur duquel les opérateurs (commerciaux, exploitants, affréteurs, logisticiens, opérateurs du client) sont invités à faire un usage public de leur raison critique afin de régler collectivement une situation d'incertitude. Ceci indique qu'il se développe, au moins partiellement, au

² -On voit bien ici tout ce que la notion d'espace de discussion doit à la notion « d'espace public » telle que l'a développée Habermas (1981).

sein et autour des entreprises de transport modernes ce qu'Habermas appelle un espace public (Habermas, 1981), c'est-à-dire un lieu au sein duquel sont discutées collectivement les règles et les solutions organisant la vie collective. Jusqu'alors domaine réservé de l'encadrement, la conception des règles et des solutions productives nécessite désormais la participation des opérateurs du terrain.

Ces opérateurs sont appelés à agir, au sens d'Arendt (1958), c'est-à-dire à prendre des initiatives, à entreprendre... bref à développer un rapport de créativité et de responsabilité au travail. Loin de l'animal laborans arendtien, dominé par le mouvement du processus de production et le rythme que ce dernier lui impose, les opérateurs sont confrontés, au sein de l'espace de discussion, à des problèmes sans solution, à des sollicitations multiples à classer et à agencer, à un processus à définir et à mettre en mouvement. En ce sens, les opérateurs sédentaires de l'entreprise de transport moderne illustrent bien la thématique de la « reprofessionnalisation » du travail au sein des « nouvelles formes d'organisation ». Le type de professionnalisme qui nous intéresse ici « n'est pas organisé en corporations, ne jouit d'aucune reconnaissance institutionnelle ou d'avantages acquis au cours de ses luttes; c'est un professionnalisme sans histoire, sans code ou situation juridique, il correspond seulement à un rapport d'autonomie et d'inventivité à la tâche » (Alter, 1993). Il traduit le nouveau statut d'individus dont on attend qu'ils se comportent en entrepreneurs internes en projets et solutions productives, maîtrisant et contrôlant des zones d'incertitudes pertinentes au regard des objectifs de l'organisation et créant, au plus près du terrain et par la discussion, des équilibres productifs temporaires.

Un espace organisé et organisant

Pour autant, notre recherche montre qu'il ne faut pas voir dans la dynamique de fonctionnement de l'espace de discussion l'expression d'une simple rationalité a

posteriori excluant toute rationalisation a priori du cadre de l'action. En cela, la dynamique de l'espace de discussion n'est pas réductible à celle de la débrouille, le « muddling through » de Lindblom (1959), ou ni à celle de l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982) qui renvoient tous les deux à un mécanisme simple de régulation dans le cours des événements. On peut retenir deux différences essentielles. Tout d'abord, la construction d'un espace de discussion suppose d'importants investissements de forme (Thévenot, 1986), c'est-à-dire une organisation a priori du cadre des échanges exprimant le recours à une rationalité de type synoptique dans laquelle Lindblöm voit le modèle inverse de celui de la « débrouille » (Crozier et Friedberg, 1977). Ces investissements de forme doivent permettre, principalement, d'informer l'opinion des opérateurs (distribution et géographie de l'information) et de soutenir les mécanismes discursifs (réflexion autour des architectures productives, développement d'un code d'expression commun des réalités productives, mise à disposition de personnels de soutien technique et d'animation qui seront autant de potentiels activables par les opérateurs...). Ce dispositif matériel d'organisation de l'espace de discussion signale que le droit à la publicité et à la confrontation des opinions productives n'est pas purement formel, mais encouragé, nourri, soutenu. A l'inverse des opérations de mise en forme de l'organisation taylorienne qui visaient à exclure la subjectivité des opérateurs du système de production (Lorino, 1989), la mise en forme de l'espace de discussion vise à l'installer au coeur du système. La discussion suppose donc un substrat matériel puissant qui interdit de réduire la dynamique conversationnelle à une simple coordination dans l'action et justifie le recours à la notion d'*espace* de la discussion.

D'autre part, l'ajustement de l'organisation aux exigences de son environnement s'obtient, au sein de l'espace de discussion, à travers des accords plus ou moins temporaires conclus de façon décentralisée entre les acteurs du terrain (exploitants,

commerciaux, clients, affréteurs) au terme de processus de discussion³. Construits au niveau local et en dehors de tout processus formel d'institution, 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 ensemble » qui sont l'expression de l'ajustement des registres lexicaux de chaque participant et des modes relationnels propres à chaque individu... Ces façons de dire ou de faire ensemble structurent en profondeur la discussion. L'espace de discussion, figure organisée et organisante, suppose donc un substrat matériel et un substrat conventionnel qui est à la fois le produit et le moyen de la discussion.

³ -exemple: deux exploitants s'entendent pour se prêter des moyens de production (camions, semi-remooes, chauffeurs...) pendant une période où un des deux disposent de capacités excédentaires, ou de trafics traversant une zone dans laquelle l'autre intervient également.

Un exemple de mise en forme de la discussion

Une entreprise de transport bretonne a modifié en 1989 l'architecture de son exploitation. Jusqu'à cette date, l'exploitation est organisée autour de deux services opérationnelles occupant des locaux séparés au sein desquels les chefs de trafic, seuls décideurs en matière d'affectation des flux, occupent un bureau distinct de celui des agents d'exploitation, et d'un service administratif qui gère les documents transport. A partir de 1989, les impératifs de flexibilité accrus auxquels s'affronte l'entreprise créent peu à peu de nouveaux besoins de communication entre les opérateurs et remettent en cause le principe d'une gestion divisée et hiérarchisée des ressources de l'entreprise (camions + chauffeurs). L'optimisation du système de circulation suppose désormais des contacts permanents entre les exploitants de manière à opérer les ajustements rendus nécessaires par les variations imprévisibles de la demande des chargeurs. Un chef de trafic traduit a posteriori la situation des opérateurs de la manière suivante: « *on avait besoin de plus se parler, de plus se voir (...) de se faire des signes* ». Dès lors, tous les murs du service sont abattus et la grande pièce est divisée en cinq parties sans cloisons, chacune correspondant à une zone géographique. Le personnel affecté à chaque zone (2 exploitants et 1 administratif) gère le « pool » de ressources qui lui est affecté et traite directement avec les clients de sa zone. Parallèlement à cette structure par zone, est créée au coeur de l'exploitation une structure par produit qui gère, sans moyens de production, les clients importants de l'entreprise pour qui un interlocuteur unique est un gage de confort et de sécurité. 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 » 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 ressources inter-zones dont dépend la plasticité du système de production. De cet espace toute présence hiérarchique n'est pas totalement exclue. Un chef d'exploitation dispose d'un bureau dans la salle d'exploitation. Il assure la gestion administrative et sociale de l'exploitation (gestion sociale des chauffeurs, passages aux mines, agrément...) et suit la production de quelques clients importants. Cependant, il n'est émetteur d'aucun code, d'aucune règle, d'aucune procédure 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 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. Il est intéressant de noter que les exploitants sont parfois demandeurs d'une relation plus hiérarchique de manière à partager le poids et la responsabilité d'une décision, à se rassurer. 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.

Un espace délimité

Tous les opérateurs de l'entreprise n'ont pas accès à la discussion. Si les frontières de l'espace de discussion dépassent le cadre de l'organisation (les opérateurs des clients

sont associés aux processus discursifs), elles n'englobent pas pour autant tous les acteurs de l'entreprise de transport, pas plus que toutes les entreprises du secteur.

L'espace de discussion comme mode d'ajustement inter-organisationnel occupe une place relative au sein du secteur du transport et de la logistique. Seules les prestataires s'étant dotés des moyens de gérer des dossiers logistiques complexes (prestation transport élargie et évolutive) pour lesquels la concurrence s'organise essentiellement autour de la qualité, y ont accès (Detchessahar, 1999). Les prestataires exclus de ce mode d'échange et relégués à des prestations ponctuelles et banalisées sont cantonnés dans l'exécution passive de solutions logistiques conçues en amont. Ils n'ont accès qu'à des relations de plus en plus automatisées et à faible épaisseur sociale (ex: développement des bourses de fret automatiques par Minitel favorisant l'automatisation et la dépersonnalisation de l'échange). De même, au sein des organisations de transport gérant des dossiers complexes, les opérateurs de pure exécution (chauffeurs, manutentionnaires) sont exclus de l'espace de discussion et leurs comportements au travail sont de plus en plus codifiés et encadrés (ex: rédaction de « manuels du conducteur » véritables recueils de consignes et de procédures, équipement des véhicules en téléphones-mobiles qui permettent un contrôle en temps réel de l'activité des chauffeurs ou contrôle par GSM via le satellite...). Dépourvus de savoirs d'organisation et de compétences gestionnaires, ces opérateurs sont parfaitement substituables. Les contrats de travail et de sous-traitance suffisent à épuiser la réalité de l'échange et la notion de faute objective, c'est-à-dire directement rapportable aux obligations contractuelles des parties, à régler les différends pouvant apparaître lors de l'exécution du contrat. Ainsi, à la sédentarisation des « nouveaux professionnels », répond la précarisation croissante des opérateurs de pure exécution sur qui peut être porté, sans

perte de substance pour l'organisation, l'effort de flexibilité de l'entreprise (embauche en intérim ou en CDD, recours à la sous-traitance...).

Définition générale

Au terme de cette étude, l'espace de discussion apparaît comme un espace, à la géographie variable, de construction conjointe d'une perspective commune, d'un point de vue partagé entre acteurs différents qui servira pour un temps de base d'inférence et d'action, de point d'appui à l'action collective. Il est un lieu *ouvert, structuré, décentralisé* et *différencié* de *construction collective* des solutions productives.

Reprenons un à un chacun de ces termes:

- ouvert car ses frontières ne sont pas celles de l'organisation;
- structuré dans la mesure où nous avons vu que la discussion supposait une rationalisation ex ante du cadre de l'action;
- décentralisé car il est construit au plus près des réalités du terrain;
- différencié dans le sens où les participants à la discussion ont des trajectoires socioprofessionnelles plurielles;
- de construction collective des solutions productives ce qui suppose de « faire ensemble » et implique donc également un « savoir faire ensemble ».

Le développement de ce nouveau mode de régulation des échanges pose question. Précisément, il interroge le chercheur sur les conditions de possibilité d'un mode d'ajustement reposant à la fois sur une dynamique de communication intersubjective et sur l'initiative et l'implication des acteurs dans la production.

2.2. Coordination de l'espace de discussion

L'architecture matérielle de l'espace de discussion ne saurait suffire à assurer la coopération entre des acteurs autonomes et différenciés. L'autonomie dont jouissent les

opérateurs au sein de cet espace et la différenciation sociale de celui-ci posent deux problèmes majeurs: celui de l'édification d'un sens commun aux parties à la discussion et celui du réinvestissement de l'autonomie conquise par les opérateurs dans la discussion.

Discussion et compréhension

L'espace de discussion est un forum à l'intérieur duquel les acteurs sont appelés à publier des opinions et des informations productives ainsi qu'éventuellement à justifier leurs actions auprès de leurs partenaires. Cette prise de parole suppose pour les partenaires d'interactions la possibilité de s'appropriier le discours de l'autre en en saisissant le sens, de le comprendre (Quéré, 1991). Il suppose également dans le cas de la justification que les partenaires d'interaction connaissent et acceptent les principes de justice auxquels se réfèrent émetteur. Autrement dit, la discussion implique l'effectivité d'une dimension collective, d'un contexte d'interprétation commun aux parties qui l'entendent (Giordano, 1993; Veltz et Zarifian, 1993). Or, c'est justement dans le travail d'explicitation et de confrontation auquel contraint la discussion que va s'opérer l'ajustement des discours, l'acquisition de repères collectifs et le développement de routines langagières. Dans une perspective habermassienne, la « discussion vraie » vise à l'intercompréhension, à l'ajustement des subjectivités, à l'accord (Habermas, 1981). L'examen et l'argumentation des opinions publiées doit aboutir non seulement à des solutions ponctuelles communes mais également à la construction de normes ou de règles de comportement et d'interprétation connues et reconnues dans l'intersubjectivité (code commun d'action, notion de convention) et qui serviront de point d'appui à l'établissement de solutions futures. L'espace de discussion est appelé à fonctionner

comme un espace de conventionnalisation, c'est-à-dire de construction de procédures collectives d'interprétation et de résolution de problèmes.

Dans le même temps, ces solutions collectives ou conventions ne sont pas neutres pour les individus et la coordination de l'espace de discussion ne va pas de soi. En effet, la discussion est menaçante. Dans l'entreprise, elle peut conduire à court terme à solliciter certains individus plus que d'autres (ex: pour un exploitant, publier une information sur son planning de transport peut l'obliger à libérer des moyens pour un collègue surcharger et donc à refaire son planning) et, à plus long terme, à valoriser certaines compétences au détriment d'autres, dévaluant ainsi les ressources d'un ou plusieurs acteurs. Autrement dit, il n'est pas certain, contrairement à ce qu'avance Habermas à travers la notion « d'éthique de la discussion », que l'accord communicationnellement obtenu puisse s'imposer à tous en raison des conditions formelles de sa formation et que l'exercice d'une rationalité communicationnelle suffise à asseoir la légitimité des solutions qu'elle produit. Dès lors, le risque est que l'activité stratégique des opérateurs ne vienne constamment perturber et polluer le libre jeu de la discussion et qu'ainsi à la seule force des arguments du discours, se substitue la logique des intérêts individuels.

Discussion et conventionnalisation

On peut raisonner sur une situation de gestion fréquente dans les entreprises de transport dans laquelle les opérateurs ont à envisager la sous-traitance d'un transport — en cas de pointe de trafic par exemple — et donc à choisir un sous-traitant. Pour réaliser ce choix, un premier modèle de référence peut conduire à choisir un sous-traitant avec lequel on travaille depuis longtemps, que l'on connaît bien et que l'on sait entièrement dévoué à l'entreprise... L'accord autour d'un autre cadre de référence conduira les acteurs à consulter la liste des transports effectués par ce même sous-traitant pendant l'année, à calculer le pourcentage de non-qualité puis à choisir. Chaque cadre de référence peut aboutir à un choix différent: bien que le dévouement du sous-traitant soit avéré, le vieillissement de son matériel a pu occasionner un nombre d'avaries important le disqualifiant au regard du deuxième référentiel. Ces grilles de lecture opposent deux types de rationalité: la première valorise la connaissance personnelle et l'ancienneté des relations — référent « domestique », au sens de Boltanski et Thévenot (1991) —, la seconde l'évaluation objective de la qualité de l'affrété résumée dans un ratio — référent « industriel ». Pour les opérateurs de l'entreprise, le choix entre ces deux référentiels n'est pas indifférent. Chacun met en valeur des compétences spécifiques. Ainsi, en passant du premier au second, on annule la compétence des anciens liée à leur expérience des opérations de sous-traitance et à leur connaissance personnelle des affrétés. Le passage du premier au second entraîne la dévalorisation du « potentiel de légitimation des comportements » (Habermas, 1976) attaché au référent domestique, au sens il ne pourra plus servir de point d'appui aux acteurs pour justifier leur comportement. Dans le même temps, les jeunes opérateurs sont favorisés: ils disposent immédiatement des compétences nécessaires aux opérations de sous-traitance.

Agir stratégique et agir communicationnel

L'espace de discussion pose le problème de l'implication réelle des acteurs dans les mécanismes discursifs. Selon J-M. Ferry (1987), reprenant J. Habermas (1981), la discussion repose sur deux principes fondamentaux: la publicité des informations et des opinions individuelles, et l'acceptation de la loi du meilleur argument comme seul moteur de la décision. L'atteinte de ces principes pose évidemment problème. Pour bien cerner les enjeux, il faut tout d'abord accepter de rompre avec les théories classiques de la motivation issues du courant des relations humaines. De Maslow à Mac Gregor en passant par Herzberg, elles sont essentiellement des théories de contenus faisant l'inventaire de la grande variété des sources de motivation et mettant l'accent sur celles que le système fordo-taylorien aurait négligé, telles que la responsabilisation, la communication, la participation, l'autonomie... Or, s'il n'est pas certain que ces sources de motivation produisent un effet comparable sur tous les individus, il est en revanche

acquis que responsabilisation et participation entraînent des coûts pour les acteurs, tant cognitifs (changement des façons de faire habituelles) que matériels (temps nécessaires à la recherche de la meilleure solution, partage de solutions découvertes individuellement, perte de pouvoir consécutive au partage de l'information...). Ainsi, l'appel à la responsabilisation et à la communication n'assure en rien que l'autonomie conquise par les opérateurs sera réellement réinvestie dans la production et que ces derniers développeront une approche entrepreneuriale de leurs missions.

C'est d'ailleurs ce statut d'entrepreneur-salarié qui, au plan analytique, fait problème et doit interroger le chercheur. En effet, le salarié est dans une position toute différente de celle de l'entrepreneur schumpeterien puisqu'il ne bénéficie pas directement du profit, cette « incitation sélective » pour reprendre une notion chère à Olson (1965), qui lie, sans médiation si ce n'est le marché, la qualité du travail et de l'innovation de l'entrepreneur à son revenu⁴. Cette remarque permet de bien saisir ce qui se joue dans l'entreprise de transport moderne et, plus fondamentalement, au sein de l'espace de discussion. Lorsqu'est requise la capacité des opérateurs à l'innovation, à la mise en oeuvre de nouvelles combinaisons productives, c'est-à-dire à l'autoproduction des règles de travail, il faut en contrepoint promouvoir un nouveau système de rétribution, une nouvelle logique d'engagement dans l'entreprise et penser les modes de rétribution de l'engagement des acteurs.

Compte tenu de l'acquis de différenciation sociale de l'espace de discussion, le dispositif d'intéressement des opérateurs à la discussion doit prendre la forme d'une transaction individualisée qui, traditionnellement réservée aux cadres de l'entreprise, lie le

⁴ -Dans le secteur bancaire, N. Alter (1993) a pu repérer une évolution similaire. L'auteur pose que "l'autonomie des innovateurs repose sur une conception entrepreneuriale, au sens aventure, que donne J. Schumpeter à ce terme". Toutefois, N. Alter ne tire pas, selon nous, toutes les conséquences de ce bouleversement. En revanche, les questions sont posées par A. Desreumaux lorsqu'il souligne que pour

projet promotionnel de l'individu à son implication dans la production. L'individualisation généralisée de la transaction salariale (salaire, gestion de carrière et plans de formation individuels), c'est-à-dire étendue jusqu'au bas de l'échelle hiérarchique, instaure un cadre de justice de nature à réconcilier, au sein de l'espace de discussion, l'agir stratégique des acteurs, c'est-à-dire les actions mues par les calcul d'intérêt individuel, et l'agir communicationnel (Habermas, 1987) qui vise à la discussion et à l'inter-compréhension autour de la production. Elle doit permettre une fécondation mutuelle entre le projet d'entreprise et les projets individuels en fixant les termes de leur étroite interdépendance. Celle-ci peut alors conduire à une sédentarisation du noyau dur des opérateurs impliqués, à laquelle dirigeants et salariés ont intérêt: les premiers afin de conserver une main d'oeuvre qu'ils ont formée et qui possède les « savoirs d'organisation » (Dubar, 1991) nécessaires à son action, les seconds car la valeur des ressources accumulées (essentiellement relationnelles) est étroitement dépendante de leur maintien dans le contexte d'accumulation — la valeur de leur investissement est circonscrite à l'organisation. Seule cette transaction *intuitus personae* est susceptible de réconcilier projet individuel et projet organisationnel.

Dans cette transaction, la confiance joue un rôle de premier plan dans la mesure où les obligations de chacune des parties ne peuvent être directement portées au contrat. En effet, la transaction salariale individualisée ne suit pas une logique de donnant-donnant dans laquelle les valeurs échangées préexisteraient à l'accord. A l'inverse, elle emprunte les voies d'un échange inter-temporel dans lequel contributions et rétributions des parties ne s'observent que dans la longue période (Favereau, 1994) et se règle au terme d'un processus réciproque et dynamique. A court terme, l'opérateur s'engage, sans contre-

les opérateurs, désormais intrapreneurs, se pose la question de la nature du contrat qui les lie à l'organisation et du style d'animation en vigueur dans cette dernière", (Desreumaux, 1996).

partie immédiate, dans le projet productif et dans l'espace de discussion, à long terme il réalise son projet promotionnel. S'enclenche ainsi une réciprocité dynamique entre les contributions individuelles et les rétributions organisationnelles. Compte tenu du caractère dynamique et inter-temporel de l'échange, la confiance de l'opérateur dans le cadre de justice de l'entreprise, c'est-à-dire dans la possible obtention de rétributions à venir, est ici déterminante. Celle-ci dépend directement des signaux objectifs émis par l'organisation concernant son système d'intéressement. En comparant par exemple, les profils et les parcours des promus aux siens, l'opérateur pourra valider ou invalider les attentes exprimées lors de son engagement et reconstruire ainsi le dispositif d'intéressement réel de l'entreprise. Plus ce dispositif d'intéressement réel est *lisible* par les opérateurs, c'est-à-dire repérable sans ambiguïté, et *cohérent* avec les ressources dont ils disposent, c'est-à-dire qu'il valorise ces ressources, plus l'entreprise pourra alors enclencher un cercle vertueux de confiance.

Conclusion

Ces premiers éléments de réflexion visent à poser les linéaments d'une future théorie de l'espace de discussion. La conceptualisation de cette notion ne pourra progresser que par la multiplication des terrains d'investigation empirique. Dans cette perspective, des approches sectorielles qui tenteraient de définir dans différents types d'industrie la nature et les frontières des phénomènes discursifs constitueraient de précieux détours de production théorique. Ce travail de terrain est rendu nécessaire à la fois par la nature du projet scientifique et par la posture résolument réaliste de la démarche. Afin de se garder des approches incantatoires, triviales voire naïves des transformations en cours dans les organisations, il faut construire un instrument théorique permettant de penser à la fois les dimensions modernes de ces changements

comme leurs dimensions régressives. Il nous semble que la notion d'espace de discussion permet de faire tenir ensemble ces deux dimensions, pour peu que l'on se garde du contenu « manifestement normatif » de notions proches telles que celle d'espace public (Collectif, 1992) qui pourrait nourrir des espoirs inconsidérés sur l'autonomie, la liberté, la justice ou encore la moralisation du travail dans l'entreprise. Lieu privilégié de production de sens, d'action collective et d'intersubjectivité, l'espace de discussion est l'espace de déploiement d'une action réellement politique dans l'entreprise. S'il est le lieu du changement organisationnel, il constitue également pour les participants à la discussion un espace de changement individuel à l'intérieur duquel ils peuvent inscrire un projet personnel de promotion.

Dès lors être exclu de l'espace de discussion, c'est être exclu d'un lieu essentiel de sociabilité, d'échange et de progrès individuel. Les acteurs qui n'ont pas accès à la discussion se voient confier des tâches « sans mystères », sont renvoyés à des modes d'action parfaitement instrumentaux et sont exclus de la réciprocité dynamique qui lie, à l'intérieur de l'espace de discussion, projet individuel et projet collectif. Dès lors, dessiner les contours des espaces de discussion, c'est définir en creux un nouvel espace d'exclusion se développant à l'intérieur même de la sphère du travail. C'est le monde du travail en intérim, des CDD à répétition... le « réservoir de main d'oeuvre flexible » (Weiss, 1994) de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

N. Alter, « Innovation et organisation: deux légitimités en concurrence », *Revue française de sociologie*, n°34, pp. 175-197, 1993.

H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, trad. franç., Calman-Lévy, Coll. Presses-Pocket, Paris, 1ère ed. 1958, 1988.

L. Boltanski, L. Thévenot, *De la justification: les économies de la grandeur*, Gallimard, Coll. Essais, Paris, 1991.

O. Borie, « Projets informatiques et dynamique du changement dans les organisations logistiques flexibles », in N. Fabbes-Costes, C. Roussat (Eds), *Actes des deuxièmes rencontres internationales de la recherche en logistique*, Marseille, pp. 185-201, 1998.

- A. Borzeix, « Quand parle le travail. Vers un nouveau domaine de recherche interdisciplinaire », *Revue internationale d'action communautaire*, Vol. 25/65, Printemps, pp. 137-144, 1991.
- R. Boyer, J-P. Durand, *L'après-fordisme*, Syros, Paris, 1993.
- P. Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Droz, Genève, 1972.
- L. Chambrier, « Les nouvelles formes d'organisation », in C-A. d'Arcimolles, et alii (coord), *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, Montpellier, pp. 575-596, 1995.
- Collectif, « Introduction », *Raisons pratiques*, n°3, pp. 7-16, 1992.
- M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.
- C. Dejours, « Pathologie de la communication », in *Raisons pratiques*, n°3, pp. 177-203, 1992.
- A. Desreumaux, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n°107, pp. 86-108, Janvier-Février 1996.
- M. Detchessahar, *Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. Réflexion à partir du cas des entreprises de transport outier de marchandises*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Rennes I, 1997.
- M. Detchessahar, « L'homologie des trajectoires socio-professionnelles des acteurs de la coopération inter-entreprises: un vecteur de confiance et de stabilité », *Revue finance, contrôle, stratégie*, n°1, Vol. 1, pp. 49-70, 1998.
- M. Detchessahar, « Discussion et domination. Dualité des modes de coordination sur le marché de la prestation logistique », *Annales des Mines, série « Gérer et comprendre »*, à paraître 1999.
- N. Dodier, I. Baszanger, « Totalisation et altérité dans l'enquête monographique », *Revue française de sociologie*, n°33, pp. 505-529, 1998.
- C. Dubar, *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 1991.
- K-M. Eisenhardt, « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, N°4, pp. 532-550, 1989.
- O. Favereau, « Règles, conventions et apprentissage collectif: un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », in A. Orléan, *Analyse économique des conventions*, Economica, Paris, pp. 113-137, 1994.
- J-M. Ferry, *Habermas, l'éthique de la communication*, Puf, Paris, 1987.
- B. Floris, « L'interpénétration de l'espace public et de l'entreprise », in I. Piaillart (dir), *L'espace public et emprise de la communication*, Ellug, Grenoble, pp. 119-138, 1995.
- Y. Giordano, « Communication d'entreprise: requalifier les pratiques managériales », *Cahiers de recherche de l'IAE de Nice*, n°1, 16 pages, 1993.
- J. Habermas, *Après marx*, Hachette, Coll. Littératures, Paris, 1ère ed. 1976, 1997.
- J. Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Paris, 1ère ed. 1981, 1987.
- J. Habermas, *L'espace public*, Payot, Paris, 1ère ed. 1960, 1990.
- J-L. Laville, « Participation des salariés et travail productif », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 27-47, 1993.
- C. Le Moenne, « Espace public et entreprises: penser la sphère professionnelle », in I. Piaillart (dir), *L'espace public et l'emprise de la communication*, Ellug, Grenoble, pp. 139-162, 1995.
- C. Lindblom, « The Science of Muddling Trough », *Public Administration Review*, Vol. 19, Spring, pp. 79-88, 1959.
- P. Lorino, *L'économiste et la manager*, La découverte, Paris, 1989.
- J. March, « L'entreprise comme coalition politique », pp. 17-31, in *Décision et organisation*, trad. Franç., Ed. d'Organisation, Paris, 1ère ed. 1962, 1991.

- H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, trad. Franç., Ed. d'Organisation, Paris, 1ère ed. 1979, 1982.
- H. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, trad. Franç., Ed. d'Organisation, Paris, 1991.
- M. Olson, *La logique de l'action collective*, Puf, 1ère ed. 1965, 1975.
- L. Quéré, « Agir dans l'espace public. L'intentionnalité comme phénomène social », in *Raisons pratiques*, , n°1, pp. 85-112.
- C. Paraponaris, « Qualité, autonomie et cohésion », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°19, Septembre, pp. 3-18, 1996.
- M. Rainelli, J-L. Gaffard, A. Asquin, *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, Paris, 1995.
- R-L. Sutton, « The Virtues of Closet Qualitative Research », *Organization Science*, Vol. 8, N°1, pp. 97-106, 1997.
- L. Thévenot, « Les investissements de forme », pp. 21-71, in L. Thévenot (ed)., *Conventions économiques*, CEE-Puf, 1986.
- P. Veltz, P. Zarifian, « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 3-25, 1993.
- D. Weiss, « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue française de gestion*, n°100, pp. 95-103, Mars-Avril-Mai 1994.
- P. Zarifian, *Travail et communication*, Puf, coll. Sociologie d'aujourd'hui, Paris, 1996.