



**HAL**  
open science

## Pour une approche communicationnelle du changement organisationnel : le cas du "développement fournisseur"

Florian Hémont

► **To cite this version:**

Florian Hémont. Pour une approche communicationnelle du changement organisationnel : le cas du "développement fournisseur". Doctorales Sfsic 2011. PROBLÉMATISATION ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE, Mar 2011, Bordeaux, France. pp.123-135. halshs-00998850

**HAL Id: halshs-00998850**

**<https://shs.hal.science/halshs-00998850>**

Submitted on 2 Jun 2014

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

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

Florian Hémont

*Pour une approche communicationnelle du changement organisationnel : le cas du  
"développement fournisseur"*

*florian.hemont@univ-tlse3.fr - Université de Toulouse, CERTOP-LGP*

En nous basant sur la théorie de la structuration de Giddens, nous proposons une approche communicationnelle du travail de "développement fournisseur". Nous étudions cette activité par le prisme du changement organisationnel en opérant une focale particulière sur les outils de gestion alors considérés comme des médias. Au final, nous saisissons ce travail de "développement fournisseur" comme un travail de médiation à l'aide d'études de scènes interactionnelles. Nous observons alors une projection organisationnelle révélatrice de tensions entre des schèmes interprétatifs et actionnels différenciés concernant la gestion de production.

Notre sujet de thèse concerne les rapports clients-fournisseurs dans le milieu aéronautique sur lesquels nous proposons une focale particulière sur le phénomène qui semble prendre de l'ampleur au sein des chaînes logistiques : le "développement fournisseur". Nous tentons de le saisir depuis une perspective communicationnelle, et plus précisément, celle de la communication organisationnelle<sup>54</sup>.

Après avoir introduit notre objet d'étude, nous préciserons notre approche théorique, pour ensuite l'augmenter d'une réflexion sur les outils de gestion. Pour finir, nous présenterons notre démarche d'analyse du travail de "développement fournisseur".

#### *Le "développement fournisseur" comme objet d'étude*

Les grosses entreprises prenant part à la construction d'avions ont eu tendance, à partir des années 1970, à se recentrer sur une partie de leur activité au profit du développement relativement important de la sous-traitance, donnant ainsi naissance à un large tissu de PME. Cette évolution engendre des difficultés de synchronisation de flux de production entre les différentes entreprises participant à une même chaîne logistique. Face au coût de gestion

---

<sup>54</sup> En complément, le lecteur intéressé pourra se référer à (Hémont, 2011a, 2011b).

d'une telle sous-traitance et certaines préconisations gestionnaires, des personnels de Donneurs d'Ordres (DO) visent une diminution du nombre de sous-traitants. Cette dernière prend forme avec l'émergence de nouveaux critères de sélection de sous-traitants tels la taille de l'entreprise, le taux de livraison à l'heure, mais aussi les méthodes de gestion de production utilisées. En parallèle, des employés de DO interviennent auprès de ces PME afin de diagnostiquer leur fonctionnement, puis de leur proposer des outils-méthodes afin de les modifier de manière à ce que ces PME puissent répondre au mieux aux nouvelles exigences de ces mêmes DO.

Nous proposons d'envisager ce phénomène de "développement fournisseur" comme une rationalisation<sup>55</sup> de la production, et plus précisément, à travers le prisme du changement organisationnel auquel participe l'introduction d'outils-méthodes.

*Etudier le changement organisationnel par une approche communicationnelle*

### **Saisir le changement organisationnel par la communication ?**

Il ne s'agit pas ici de traiter de communication des organisations, mais de communication en tant qu'elle participe à un processus d'organisation. Le changement organisationnel tend alors à devenir un relatif synonyme de processus d'organisation.

En dressant un état de l'art sur le changement organisationnel, C. Demers (2007) distingue deux tendances actuelles. La première consiste à considérer le changement selon une perspective langagière. Dans les approches discursives, les organisations sont conçues tels des textes, des réseaux de conversations, ou des performances discursives situées. Ces travaux (notamment ceux de l'Ecole de Montréal) s'appuient sur les concepts de "sense-making" et d'"organizing" développés par K. Weick, qui les amènent à envisager l'organisation comme une construction discursive continue, et à considérer le changement comme relevant d'une continuité et non de ponctualités. Selon une perspective assez semblable, un deuxième courant est centré sur les pratiques des acteurs. Ainsi des auteurs telles M. Feldman (2000) et W. Orlikowski (1996; 2000) s'intéressent à l'activité organisationnelle en tant que processus. L'organisation est perçue comme une performance continue des acteurs en ce qu'ils reproduisent des pratiques en situation, mais ils sont également amenés à les adapter, à les transformer et à improviser. Finalement, que l'on suive l'approche discursive de l'Ecole de Montréal ou une approche centrée sur les pratiques, l'étude du changement, qu'il soit program-

---

<sup>55</sup> Nous faisons référence à la rationalité en finalité de M. Weber. Cette rationalisation s'opère notamment par la mise en œuvre d'outils-méthodes qui répondent aux trois principes portés par le logos gestionnaire : maîtrise, performance et rationalité (Boussard, 2008).

mé ou continuellement émergeant, devient l'étude d'un "*organizing*". Cependant, envisager l'étude de l' "*organizing*" ne doit pas se faire sans prise en considération de l'organisation en tant que "site" (Tsoukas et al., 2002) , effet (Vásquez, 2009; Vasquez et al., 2008), ou plus encore telle une entité émergée et rationalisée (Bouillon, 2009) ou une "*institutionalized entity*" (Bouillon, 2010). En effet, aborder le changement organisationnel, c'est ici s'intéresser au processus à travers lequel celui-ci émerge, mais aussi relever ses effets sur l'organisation en tant qu'entité. A l'instar de l'approche proposée par les chercheurs du groupe Langage et Travail (Borzeix & Fraenkel, 2001), nous nous intéressons aux pratiques communicationnelles des acteurs en situation de travail<sup>56</sup>. Toutefois, notre approche communicationnelle vise à accentuer la question de la dynamique transformationnelle outil – organisation lors d'une activité particulière : le "développement fournisseur".

Nous prenons sérieusement en considération la remarque de J.L. Bouillon qui alerte contre un réductionnisme de l'étude de l'organisation à la communication (2009). L'organisation n'est pas seulement émergente, elle est aussi un cadre dessiné par des règles et des objectifs. En accord avec cette remarque, il nous semble intéressant de nous intéresser aux pratiques des acteurs qui ne peuvent être réduites à des pratiques discursives. Nous proposons alors de revenir à une conception plus ancienne du changement organisationnel selon laquelle le changement était appréhendé telle une différence entre deux états. Mais plutôt que d'établir des critères qui viserait à justifier de cette différence, nous nous intéressons à la mise en tension, par les acteurs, de ce que nous qualifions avec A. Roux d' "organisation en action"<sup>57</sup> et d' "organisation en projet"<sup>58</sup>. D'une certaine manière nous proposons un décalage entre l'organisation ("*organizing*") et "l'organisation en action". Les deux réfèrent aux pratiques des acteurs, néanmoins, l'organisation renvoie au processus que le chercheur observe, alors que l'"organisation en action" est un composite de règles, pratiques, d'objectifs... Faire cette distinction, nous permet d'établir une perspective hybride à partir des courants précédemment exposés. Afin de saisir le travail de "développement fournisseur" telle une mise en tension entre une "organisation en action" et une "organisation en projet", nous centrons moins notre étude sur les pratiques discursives des acteurs que sur la

---

<sup>56</sup> Ainsi B. Fraenkel, en s'intéressant plus particulièrement aux écrits, considérait que les pratiques communicationnelles sont à envisager ensemble (oral, écrit...), que le produit des communications comme des textes sont agissant, et que les écrits sont des moyens d'action important (nous considérons les outils tels des supports et résultats d'inscriptions) (p. 235 et suivantes).

<sup>57</sup> Nous entendons par là les pratiques des acteurs, et dans notre cas, les cadres de l'activité, mais aussi les pratiques telles qu'elles sont dites se faire, tout du moins telles que les acteurs perçoivent qu'elles se font, telles qu'ils les présentent.

<sup>58</sup> Il s'agit là de l'objet de l'activité d'élaboration de nouvelles pratiques organisationnelles par (ré-)écritures de règles constitutives-normatives cadrant le travail, l'activité des acteurs.

mise en discours des pratiques par les acteurs. De plus, ceci permet d'insister sur la dimension processuelle du changement sans perdre de vue que le "développement fournisseur" peut marquer de profondes transformations dans les régulations de l'activité des PME concernées.

*Comment le changement organisationnel, sujet et vecteur de cette rationalisation, s'opère par des processus de communication ?* En cela il s'agit de ne pas restreindre notre réflexion à ce que serait l'appropriation d'un outil, mais plutôt de percevoir la dynamique transformationnelle organisation – outil.

### **La structuration sociale comme base d'étude**

Nous recourons à la théorie de la structuration d'A. Giddens (1984) comme métathéorie, car celle-ci a d'intéressant d'articuler le niveau micro à un niveau macro (le structurel) dans un mouvement dialectique qui participe à un processus de (re-)production continue du social. De plus, l'auteur divise analytiquement le structurel entre ce qui relève : 1) de la construction de sens, 2) de la domination et du pouvoir, et 3) de la légitimation et des normes<sup>59</sup>. Ces éléments nous semblent particulièrement intéressants à la fois d'un point de vue communicationnel et du point de vue de l'objet que nous traitons. Cette théorie semble pouvoir compléter et lier les trois registres communicationnels identifiés dans « les Approches Communicationnelles des Organisations » (Bouillon et al., 2007) : le premier registre renvoie à l'activité située, le second, à la dimension processuelle<sup>60</sup>, et le troisième correspond à la dimension idéologique de la communication, au cadrage symbolique de l'activité. Avant de croiser ces deux matrices, insistons sur le rôle central des outils qui sont peu pris en considération dans la théorie de Giddens.

### **La fonction média des outils**

Le développement et la propagation de méthodes gestionnaires s'opèrent au sein d'un triptyque formé par les managers, les consultants et les universitaires (Boussard, 2008). Toutefois, nous souhaiterions également insister sur le rôle des outils dans ces processus en tant qu'ils incarnent ces méthodes. Le "développement fournisseur" s'accomplit en partie par la mise en œuvre d'outils-méthodes dits standards, ou à vocation à le devenir tel PREVI<sup>61</sup>. A

---

<sup>59</sup> Par souci d'économie, nous nous permettons de ne pas développer davantage cette théorie.

<sup>60</sup> « It refers to normative and technical systems that link actors in the organization and allow the correspondence between the local level of the activities (work, production, services, etc.) and the global level of general objectives (economic constraints, competition, etc. » (Bouillon, 2010, p.647).

<sup>61</sup> Outil, à base de feuilles Excel, développé par BigBird (un DO) à destination de ses fournisseurs. Il est basé sur une logique MRP2 (gestion de production qui à partir d'une date estimée de livraison permet de prévoir les

l'instar des travaux de W. Orlikowski, nous réintroduisons la question des outils-méthodes au cœur de nos préoccupations. Nous nous intéressons à la fonction média des outils gestionnaires tant par les schèmes interprétatifs qu'ils supportent que des usages qu'ils semblent prescrire.

### **Qu'est-ce qu'un outil ?**

Nous considérons les outils de gestion tels des TIC, comme faits d'une imbrication d'un "hardware" et d'un "software" (Orlikowski, 1992). Le premier renvoie à la dimension matérielle de l'outil (en tant que réseaux de supports, de terminaux d'inscription et d'accès à des données), et le second est développé autour d'une méthode s'appuyant sur une logique gestionnaire (comme le MRP2 par exemple) et participe à la mise en forme et au traitement des données. En cela, P. Verbeek explique qu'il ne faut pas saisir les outils tels de simples intermédiaires, mais au contraire qu'ils ont une dimension active dans l'étant présent des acteurs par des médiations de perception et d'action (2006). Les outils participent à la mise en forme de ce qui compte comme "réel" (idem, p. 365-366). L'*architexte* (Jeanneret, 2007) en tant qu'il configure les formes d'écritures dans l'outil, permet alors d'un point de vue analytique d'identifier les inscriptions d'usages prescrits (Akrich, 1991) et ainsi de repérer les schèmes interprétatifs supportés par l'outil. La confrontation entre l'usage prescrit et les pratiques projetées peut générer des tensions sur lesquelles nous revenons par la suite.

### **Que font les outils ?**

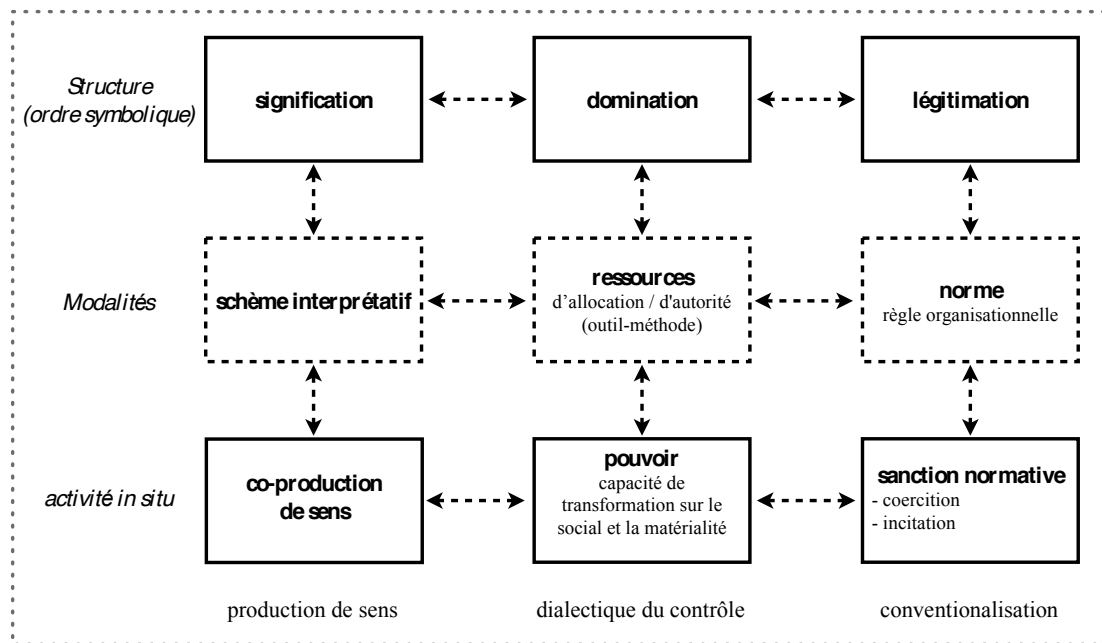
Les outils de gestion en tant que médiateurs de perception et d'action ont donc une portée agissante, et puisque leur objet est de cadrer l'activité et les modes de coordination des acteurs, ils ont également une visée organisante (Terresac et al., 2007). Ainsi, W. Orlikowski écrit : « (...) technology embodies and hence is an instantiation of some of the rules and resources constituting the structure of an organization » (1992, p.405). Bien que les pratiques d'un même outil puissent être variées car elles sont toujours situées (2000) et que l'appropriation des outils relèvent d'une certaine flexibilité interprétative des outils (1992), ils participent à une "technologisation" et rationalisation<sup>62</sup> organisationnelle par modification des régulations pré-existantes. Au final il s'opère une relative réciprocité dans l'influence entre l'organisation et l'outil (Vinck et al., 2004).

---

étapes d'approvisionnement en pièces et matière, ainsi que les différentes étapes de production). Originellement il fut conçu pour permettre au DO d'évaluer le ratio entre la charge et la capacité des ateliers de production de leurs fournisseurs et ainsi pouvoir s'assurer qu'ils pourront suivre une montée en cadence.

<sup>62</sup> Qui se caractérise par « un triple processus intégré d'optimisation, de codification et de justification des activités » (Bouillon, 2009, p.7).

Au final, en croisant les deux matrices présentées précédemment et en réintégrant les outils gestionnaires comme support et vecteur de schèmes interprétatifs et de règles organisationnelles, nous proposons le schéma suivant :



### Pratiques et Communication comme Organisation

Cette grille nous sert de cadre d'analyse du travail de "développement fournisseur" que nous étudions par une étude des médiations sociotechniques qui participent, dans les scènes interactionnelles, à des transformations organisationnelles.

#### *Le travail de "développement fournisseur" comme travail de médiation*

#### **Comment analyser le travail de "développement fournisseur" ?**

Afin d'étudier cette activité collective, nous nous intéressons, à l'aide d'observations de réunions<sup>63</sup> que nous avons retranscrits par la suite, à ce qui agit au sein de scènes interactionnelles. Nous recourons à la notion d'actant telle que retravaillée par F. Cooren (2006; 2010) .

<sup>63</sup> Ici 3 réunions de 3 à 4h chacune.

En cela nous nous intéressons particulièrement aux acteurs humains certes, mais aussi aux acteurs non-humains<sup>64</sup>. Nous prenons donc en considération les principes, les pratiques, les contraintes, les méthodes... invoqués par les acteurs, ou incarnés dans des objets tels des outils par exemple. Dit autrement, nous dressons un inventaire de ce qui est mis en proposition par les acteurs et la manière dont ils en disposent<sup>65</sup> dans les scènes interactionnelles. Il est question d'analyser la dimension agissante dans/de la communication. Néanmoins, ne considérer que ce qui est « présentifié » dans les scènes interactionnelles a pour principale limite de ne pouvoir avoir accès à ce qui ne fait pas l'objet d'explicitation dans ces scènes et qui participe pourtant de leur dimension agissante. Nous pensons là à ce qui est relativement partagé par les acteurs et qui n'est pas exprimé, les jeux de pouvoirs pas toujours visibles, voire les motifs des acteurs. Nous avons complété ces observations par des entretiens de consultants, et des analyses de l'architexte des outils de manière à mieux saisir les pourtours des ordres symboliques en jeux. Des entretiens des employés auraient certes enrichis cette étude, notamment dans l'analyse des tensions, toutefois notre accès au terrain ne nous l'a pas permis. Par ailleurs, nous ne présentons ici qu'un cas, mais nous avons également travaillé sur une autre démarche de "développement fournisseur".

### **Présentation d'un cas**

Nous assistons à une réunion entre des employés de DO et des managers d'une PME de traitement de surface. Au préalable, un audit a été réalisé à partir d'une grille développée par l'IAQG<sup>66</sup>. Durant la réunion, sont présentés : résultats d'audit et propositions d'implantation d'outils. L'outil PREVI est choisi. Un employé de DO présente le mode d'utilisation de l'outil. Il est alors question des conditions d'utilisabilité de l'outil.

### **Tensions et travail de l'outil**

Des tensions apparaissent entre usages prescrits et pratiques projetées. Les schèmes interprétatifs de la gestion de production inscrits dans l'outil et supportés par le discours de l'employé du DO renvoient à une vision linéaire de la production selon laquelle une ligne de production serait dédiée à un client. Alors que pour les responsables de la PME, la chaîne logistique est beaucoup plus complexe et réticulaire. L'outil s'avère alors inexploitable en

---

<sup>64</sup> Notons que nous n'assimilons nullement acteur-humain et non-humain, nous attribuons, notamment, une compétence réflexive aux acteurs humains. Cette compétence permet d'ailleurs la mise en regard de "l'organisation en action" et l'"organisation en projet" que nous étudions.

<sup>65</sup> Nous empruntons cette dialectique proposition-disposition à D. Bougnoux (2001).

<sup>66</sup> *International Aerospace Quality Group*. Regroupement de personnels de DO qui travaillent sur des questions de logistique.



l'état au sein de la PME, car les données que l'outil croise et génère n'ont pas de sens en rapport aux pratiques et contraintes<sup>67</sup> de gestion en cours. Néanmoins, on observe que l'outil PREVI, de part les schèmes interprétatifs de l'activité qu'il propose, travaille les perspectives des managers de la PME. Gérer la production selon un mode prévisionnel, jusque là considéré comme inenvisageable, est alors envisagé. D'une certaine manière, ce qui est mis en proposition dans la scène interactionnelle participe à une modification des schèmes interprétatifs des acteurs. Cependant, ceci n'est rendu possible que sous réserve de modifications de l'outil. Il s'opère alors un travail croisé entre les perspectives des différents acteurs (managers et employés de DO) et l'outil. Au final, la mise en projet de l'organisation passe par une proposition de réécriture partielle de l'outil (notamment en ce qui concerne le nombre limité de clients considérés), et un détournement d'usage : 1) l'outil prend en compte les prévisions fournies par les clients de l'entreprise, mais compte tenu de ce que ces informations sont difficilement accessibles, il est décidé de prendre en compte les données générées par programmes<sup>68</sup> d'avion par DO ; 2) au lieu de configurer l'outil en termes de capacité en nombre de pièces, en lien avec les contraintes de la PME il est choisi de recourir à une capacité en terme d'horaire, ce qui confirme le caractère situé de la prégnance des indicateurs générés par les outils (Boussard, 2008).

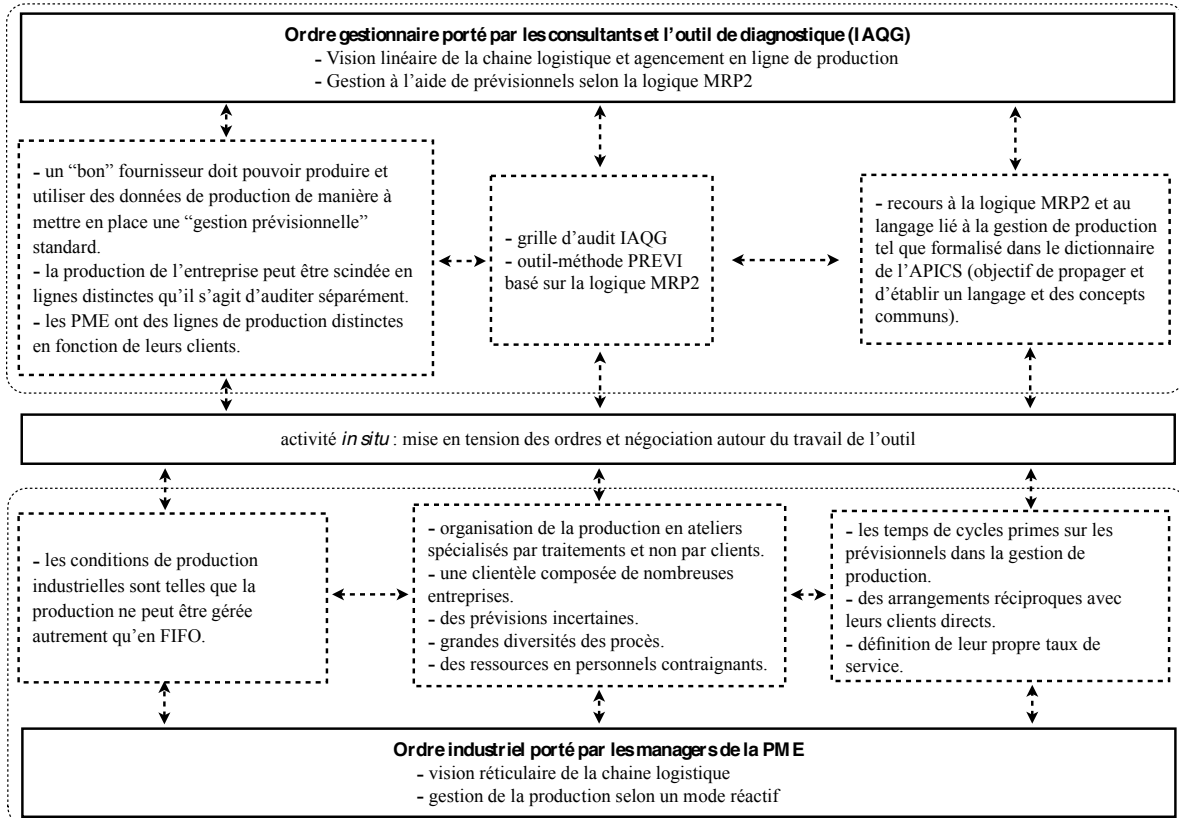
Nous proposons de représenter ces tensions en reprenant la matrice présentée ci-avant. Précisons qu'à des fins analytiques nous relient les structures de l'organisation projetée par les employés de DO et celle de l'organisation en action au niveau de l'action située :

---

<sup>67</sup> Par exemple, pouvoir recourir à un outil basé sur le MRP2 suppose souvent que les clients puissent fournir des prévisions quant à leurs commandes à leurs fournisseurs. Rappelons que les chaînes logistiques du monde aéronautique sont constituées de nombreuses PME non toujours aptes à produire ce type de données. Une autre contrainte peut-être un nombre important de clients, alors que l'architecte de l'outil laisse apparaître un nombre très limité de clients, la logique étant qu'un fournisseur ait 5 clients principaux. Dernière contrainte corrélative, la production dans cette PME, ainsi que dans beaucoup d'entreprises de l'aéronautique, les ateliers de production ne sont pas organisés en lignes, mais en ateliers spécialisés : les différentes pièces ont des circuits de production variés.

<sup>68</sup> Par exemple l'A320 et le 747 sont deux programmes distincts.

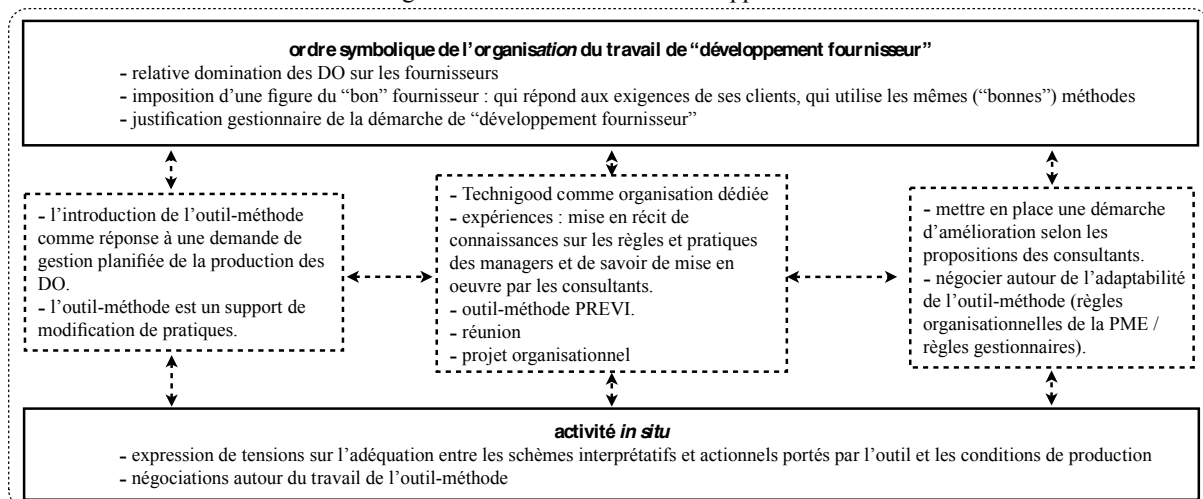
### Tensions dans la projection organisationnelle



Ce premier schéma rend compte des tensions stimulées par les confrontations de propositions des différents acteurs.

Le second schéma, en lien avec le précédent par la dimension située, rend compte du cadre du travail de "développement fournisseur" en tant que cadrage de la mise en tension :

### Cadre de l'organisation du travail de "développement fournisseur"



Ces mises en tensions relève principalement d'une divergence de modèles organisationnels. Du côté de la PME, il est question d'une vision réticulaire des rapports clients-fournisseurs, là où l'architexte de l'outil laisse à voir une vision linéaire de la gestion de production. Ce second modèle, que les DO tendent à propager, se base sur un ordre symbolique selon lequel un "bon fournisseur" doit recourir aux prévisionnels fournis par leurs clients. Ce qui, d'une certaine manière, laisse entrevoir une délégation du travail de coordination de la co-production auquel s'adjoint un travail de planification participant d'un mouvement de "gestionnarisation" des PME<sup>69</sup>.

### Conclusion

Notre analyse des médiations sociotechniques porte sur le travail de "développement fournisseur" à travers la mise en regard réflexive, par les acteurs, d'une organisation en action et d'une projection de l'organisation. Elle permet de mettre en relief le fait que la démarche de "développement fournisseur" entreprise par les DO (par le recours à des outils de gestion sur lesquels elle s'appuie) tend à propager une vision des "bonnes" pratiques gestionnaires. Cette propagation passe par l'introduction de l'outil PREVI au sein de cette PME ; c'est ainsi que la logique MRP2 se propage. Il est également décidé que les managers suivront une formation sur cette logique gestionnaire. Plus largement, la question qui se pose est l'isomorphisme à laquelle prétend plus ou moins la propagation de ces logiques gestion-

<sup>69</sup> Les résultats sont plus amplement abordés dans (Hémont, 2011b). Il était ici davantage question d'une présentation du cadre d'étude.

naires portées par le label “best practices”. L’implantation d’un outil peut participer à une modification des pratiques organisationnelles qui peut varier d’une entreprise à une autre. Néanmoins, force est de constater que le recours à des logiques productives comme le MRP2 suppose que les autres entreprises qui participent à une même chaîne logistique gèrent leur production selon les mêmes principes. Il n’est d’ailleurs par rare qu’une PME ayant suivi un programme de “développement fournisseur” promeuve la mise en place de son propre programme à destination de ses propres fournisseurs. Au final, les DO propagent ces modes de production en générant des contraintes de production (par exemple : délais de commande courts par rapport au temps d’approvisionnement), en produisant des indicateurs de notation de leur fournisseur comme le “taux de service” (il indique le ratio de produits livrés à l’heure). Pour ce faire, ils mettent en place conjointement : 1) des grilles d’audit sur le fonctionnement des entreprises, et 2) les outils qui sont supposés permettre de répondre à la fois aux contraintes générées par les DO et aux critères d’évaluation correspondant au “bon” mode de fonctionnement.

Saisir le changement organisationnel par une approche communicationnelle, dans laquelle les outils-méthodes de gestion sont appréhendés tels des TIC, nous semble permettre d’explorer les tensions et médiations transformatives relatives au travail de “développement fournisseur”. Elle nous invite également à saisir la rationalisation de l’organisation par des méthodes de coordination de l’activité productive portée par un travail d’équipement en outils gestionnaires de PME, non comme un phénomène, mais via son processus de mise en œuvre.

### *Bibliographie*

- Akrich M., 1991, « L’analyse socio-technique », *La gestion de la recherche*, p. 339-353.
- Borzeix A. & Fraenkel B. (dir.), 2001, *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Editions.
- Bougnoux D., 2001, *Introduction aux sciences de la communication*, Paris.
- Bouillon J.-L., 2009, « Comprendre l’organisation par la communication sans réduire l’organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d’une théorisation communicationnelle de l’organisation », *Actes du colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle*, Ottawa.
- Bouillon J.-L., 2010, « A Communicational Approach to Organizations: A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations », *Management Communication Quarterly*, n°24(4), p. 643-650.

- Bouillon J.-L.; Bourdin S.; & Loneux C., 2007, « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication & Organisation*, n°31, p. 7-25.
- Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Paris, La Découverte.
- Cooren F., 2006, « The organizational world as a plenum of agencies », *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, p. 81-100.
- Cooren F., 2010, « Ventriloquie, performativité et communication », *Réseaux*, n°5(163), p. 33.
- Demers C., 2007, *Organizational Change Theories : A Synthesis*, Thousand Oaks, Sage.
- Feldman M.S., 2000, « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, n°6(11), p. 611-629.
- Giddens A., 1984, *The Constitution of Society: outline of the theory of structuration*, Berkeley, University of California Press.
- Hémont F., 2011a, « De la dynamique “organisation en action” – “organisation en projet” dans le travail de “développement fournisseur” », *Les communications organisationnelles. Des concepts aux pratiques, Colloque international Org & Co*, Nice.
- Hémont F., 2011b, « Le “développement fournisseur” comme démarche d’“isomorphisation” organisationnelle », *Colloque international, In-formation et communications organisationnelles : entre normes et formes*, Rennes.
- Jeanneret Y., 2007, *Y a-t-il (vraiment) des technologies de l’information ?*, Villeneuve d’Ascq, Presses Universitaire du Septentrion.
- Orlikowski W.J., 1992, « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, n°3(3), p. 398-427.
- Orlikowski W.J., 1996, « Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective », *Information Systems Research*, n°1(7), p. 63-92.
- Orlikowski W.J., 2000, « Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, n°4(11), p. 404-428.
- Terresac G. de & Bazet I., 2007, « Les TIC-TAC de la rationalisation : un travail d’organisation ? », *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, p. 7-27.
- Tsoukas H. & Chia R., 2002, « On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change », *Organization Science*, n°5(13), p. 567-582.

Vásquez C., 2009, « Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili », thèse de doctorat, Université de Montréal.

Vasquez C. & Marroquin L., 2008, « A l'intersection du texte et de la conversation : comment jongler avec l'effet et le processus ? », *Sciences de la société*, n°74, p. 26-41.

Verbeek P.-P., 2006, « Materializing Morality: Design Ethics and Technological Mediation », *Science, Technology & Human Values*, n°3 (31), p. 361-380.

Vinck D.; Rivera I.; & Penz B., 2004, « Des bonnes raisons d'échouer dans un projet technique : la construction sociale de l'impact », *Sciences de la Société*, (61), p. 123-138.