

Le « collaboratif » dans les organisations : une question de communication

Elizabeth Gardère, Jean-Luc Bouillon, Catherine Loneux¹

L'omniprésence de la question collaborative en organisation

Dans le prolongement des premiers *groupware* ou collecticiels (Lépine 2002), des communautés de pratiques (Wenger 1999), de « l'apprentissage collaboratif » (Grosjean 2007) et de la mise en réseau des technologies numériques d'information et de communication au cours de la seconde moitié des années 1990, l'usage de l'épithète « collaboratif » s'est développé dans les discours managériaux et médiatiques depuis le milieu des années 2000. Il est ainsi question de travail collaboratif, d'économie collaborative et plus largement de pratiques collaboratives, dans l'ensemble des champs de la vie sociale et professionnelle. Dans un vaste foisonnement notionnel, se trouvent entremêlés de façon souvent confuse différents phénomènes très hétérogènes. Il en va ainsi des transformations des modalités de réalisation collective du travail salarié au sein de groupes projet faisant appel à la participation et à l'initiative individuelle appuyées sur des plates-formes numériques. C'est également le cas du développement des relations de prestation de service et de sous-traitance reliant donneurs d'ordres et professionnels sous statut indépendant ou *free lance* dans le cadre de relations marchandes, dont l'un des aspects émergés et médiatisés est constitué par le développement des espaces partagés dédiés au *coworking*. La mise au travail des clients et usagers (Dujarier 2014) qui se voient associés et enrôlés à la réalisation des produits et services qu'ils coproduisent dans un cadre « participatif » relève d'une logique semblable, de même, dans un registre voisin, que le développement des plates-formes des majors

1-Biographie des auteurs en fin d'article.

de l'économie dite collaborative (Acquier, Carbonne, Massé 2017), fondées sur la mise en relation d'un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs. Enfin, d'autres formes d'activités sociales relevant de logiques non marchandes et citoyennes, tournées vers la contribution de chaque partie prenante au service de la production et du partage de savoirs et de savoirs faire sont également étiquetées comme relevant de la nébuleuse collaborative, à l'instar des activités déployées dans la mouvance des *fablabs* et du mouvement *maker* (Lallement, 2015 ; Lallement, Bureau, Berrebi-Hoffmann 2018).

Évoqué et invoqué pour qualifier et accompagner les évolutions socio-économiques et politiques contemporaines, le phénomène collaboratif tend cependant à constituer une boîte noire. Il est considéré comme allant de soi, d'une apparente évidence soigneusement entretenue. Tout se passe comme si plus on parlait de collaboration et de collaboratif, moins on conceptualisait ces notions et moins on réfléchissait à leurs implications en termes d'agencement de l'action collective. Or, par-delà la diversité des contextes d'activité et des situations, ce sont de nouvelles façons d'agir collectivement qui sont annoncées, fondées sur des relations de pair à pair entre des protagonistes formant des ensembles mal délimités, mouvants, sans cesse recomposés. Elles viennent transcender les structures hiérarchiques, mettant l'accent sur la coproduction de connaissances, laissant une plus large place aux initiatives et aux capacités individuelles tout en étant fondées sur la mise en commun de ces dernières. Le collaboratif paraît en outre fondé sur des logiques empruntant largement à l'auto-organisation (Imhoff, Silva, 2019), à des relations centrées sur l'échange don – contre don, l'entraide, le partage de ressources matérielles et intellectuelles. Les processus de décision et d'action seraient fondés sur la construction de collectifs non déterminés préalablement et où les rapports de pouvoir et les rapports hiérarchiques semblent largement absents.

En d'autres termes, le collaboratif renvoie à des modes d'organisation du social traversant les organisations instituées traditionnelles (entreprises, administrations, services publics...) et d'autres structures plus émergentes telles que les réseaux, tiers-lieux, plates-formes numériques de mise en relation. Dans ce cadre, l'organisation ne renvoie pas à un état réifié, mais à un niveau intermédiaire de structuration sociale en transformation permanente. La question collaborative interroge ainsi les formes de l'action collective, leur structuration et leur stabilisation plus ou moins durable permettant de former organisation. Les acteurs

entretiennent dans ce cadre des liens d'intensité variable (Casilli 2010), éphémères ou plus durables, faisant intervenir des relations préétablies et volontaires ou au contraire résultant de la juxtaposition de comportements individuels non coordonnés a priori. La collaboration peut emprunter à la fois à l'action "à plusieurs", à l'action "commune" et à l'action "ensemble" (Livet, Thévenot 1994) et à différents régimes d'engagement (Thévenot, 2006). Les différentes dimensions de la communication occupent ici une place centrale, qu'elles concernent les interactions, les médiations sociotechniques qui les équipent ou les discours : agir collectivement implique échanges d'informations, coproduction et négociation du sens des situations, argumentations. Ainsi se produit de l'organisation.

Notion de « collaboratif » et conceptualisations en communication organisationnelle

La nature et le caractère innovant de ces phénomènes que l'on peut regrouper dans le syntagme « d'organisations collaboratives » demande néanmoins à être analysée plus finement. L'irruption du collaboratif en organisation marque-t-il une rupture avec les rationalisations et avec les modes de management traditionnels, ou ne vient-il pas les prolonger sous d'autres formes, faisant appel à des injonctions participatives ou conduisant à « faire faire quelque chose à autrui » (Dujarier 2017) en jouant sur des registres symboliques, matériels et infra-symboliques ? D'autant que la conception de méthodes et d'outils permettant de favoriser l'activité collaborative correspond à une demande sociale, dont témoignent la profusion de publications managériales dans ce domaine ainsi que les offres des consultants. Nombreux sont également les appels d'offres d'organisation publiques et privées cherchant à développer des « compétences collaboratives » et des méthodes permettant de travailler de manière collaborative avec des équipements pourtant supposés être « par essence » collaboratifs, dans le cadre de stratégies de « digitalisation ». La gouvernance des organisations se trouve influencée par l'activité collaborative dans la mesure où celle-ci transforme la capacité d'agir pour les acteurs, et implique de nouveaux modes opératoires managériaux. De même, il est possible de se demander si l'économie collaborative, les formes de consommation dites collaboratives, tout en revendiquant un caractère alternatif et décentralisé par rapport au modèle dominant, ne traduisent pas son intensification radicale par la démultiplication du nombre de marchés autour de quelques grands acteurs.

Enfin, l'affirmation d'une référence collaborative dans les modes d'organisation et dans les pratiques sociales et professionnelles tend à invisibiliser des rapports sociaux. Parler de collaboratif revient souvent à nier l'existence d'un « tiers organisant » disposant d'une autorité lui permettant de jouer un rôle de coordinateur, mettant en relation des acteurs, agençant leurs interactions, définissant les activités à réaliser, que l'on considère un contexte marchand (un commerçant, ou toute forme de marché institutionnalisé) ou organisationnel (une structure managériale). L'accent est mis sur les relations directes entre parties prenantes, qui s'entendent et procèdent aux ajustements nécessaires. La coordination des activités collectives est dissimulée derrière des dispositifs socio-techniques qui viendraient la prendre en charge. Les outils-méthodes (Hémont, Mayère 2014) constitués par les applications d'intermédiation marchande et les plates-formes collaboratives équipant le travail collectif joueraient ce rôle de fiabilisation des interactions, au même titre que les discours à vocation performative porteurs d'une « idéologie collaborative » décrivant le fonctionnement collectif spontané tel qu'il devrait être. Enfin, plus largement, l'invisibilisation des rapports sociaux et organisationnels s'opère dans l'intégration rationalisée des dispositifs collaboratifs évoqués ci-dessus au sein des organisations afin de pallier aux insuffisances et à l'incomplétude des règles formelles structurant les logiques de processus-métiers et les technologies de gestion de l'information : le collaboratif « prescrit » entre alors en tension avec les pratiques collectives effectives et informelles qui ont toujours existé. Dans une logique qui n'est pas nouvelle, il s'agit de renforcer la maîtrise, la performance et la rationalité du fonctionnement organisationnel (Boussard, 2008), en prévoyant la place des régulations autonomes – le sont-elles encore vraiment – au sein même des règles de contrôles (de Terssac 2003 ; Bazet, Rapp, de Terssac 2007).

Pour autant, le processus d'invisibilisation de la coordination sociale des activités donne également lieu à diverses formes de remise en visibilité du social. En premier lieu, les « tiers organisants » supposés disparaître derrière des processus d'auto-organisation mal définis demeurent bien présents, visibles au travers du rideau de fumée des algorithmes, des community managers, des dispositifs socio-techniques et des organisations assurant les médiations sociales. Par ailleurs, l'équipement numérique de la coordination implique une remise en visibilité de l'activité de chacun, indispensable pour la production et le partage de signification et de connaissances (Leonardi 2014 ; Sergi, Bonneau 2016). Ce sont ainsi les ajustements quotidiens et locaux inscrits

au cœur des régulations autonomes qui viennent en visibilité, permettant la construction d'une confiance, ou du moins d'une nécessaire capacité minimale d'anticipation et d'interprétation du comportement des autres (Thévenot 1993). Dans le même temps, les personnes et les relations qu'elles entretiennent sont aussi contraintes à se mettre en visibilité (Aubert, Haroche 2011), ce qui était discret ou clandestin devenant plus apparent. Il en va ainsi en organisation, au travers des différentes formes d'écriture de soi associées aux réseaux sociaux d'entreprise, et dans l'économie dite collaborative, avec les avis et jugements venant évaluer les parties prenantes. Ces formes de visibilité nouvelles du sujet, de l'intersubjectif, de l'activité, sont aussi susceptibles de faire apparaître de nouvelles tensions, de nouvelles contradictions.

En cela, la question collaborative rejoint les préoccupations des recherches actuellement conduites dans le champ des communications organisationnelles, dans la mesure où ces dernières mettent l'accent sur les modalités de la construction des organisations et des processus d'organisation du social au travers de différents processus communicationnels. La collaboration est en effet indissociable des interactions professionnelles et sociales situées qui fondent l'existence toute activité collective, même si la nature et l'intensité des interactions en présence peuvent être très variables. Elle est également appuyée de manière étroite sur les médiations socio-techniques opérées par les technologies à vocation collaboratives qui mettent en relation, agissent et font agir, habilitent et rationalisent l'activité. Enfin, la référence collaborative est un élément central des récits organisationnels qui revendiquent la collaboration tout en poursuivant l'objectif de la faire advenir performativement. L'analyse des phénomènes communicationnels associés aux dispositifs collaboratifs comme ensemble entremêlé d'outils, de méthodes, de discours et de pratiques constituera ainsi une clé d'entrée permettant d'appréhender ces derniers.

Architecture du dossier

Le présent dossier de la revue *Communication & Organisation* poursuit l'objectif d'interroger la relation entre dispositifs, pratiques, discours collaboratifs et organisations en s'intéressant aux processus communicationnels constitutifs des organisations qui se trouvent au cœur de la question collaborative. Il se compose de huit articles, regroupés en trois parties questionnant successivement le collaboratif comme

régime d'activité collective, l'équipement sociotechnique des pratiques collaboratives et le lien entre pratiques collaboratives et dynamiques d'évolution organisationnelles.

Intitulée *les pratiques collaboratives comme modalité d'agencement de l'activité collective*, la première partie interroge différents modes d'agir dissimulés derrière l'épithète collaboratif. Elle regroupe trois contributions. Olivier Galibert et Nicolas Peirot, dans leur texte intitulé « Entre communauté et multitude : une approche communicationnelle de l'instrumentalisation de la reconnaissance au sein de l'économie collaborative », défendent l'idée selon laquelle la question collaborative peut être appréhendée comme une tension existant entre deux formes collectives travaillant l'idéal collaboratif : la communauté et la multitude. Le texte s'appuie pour cela sur l'exemple des plateformes de l'économie collaborative, montrant que la valorisation économique des interactions nécessite, au-delà des rationalisations algorithmiques, une instrumentalisation des logiques de reconnaissance par les *community managers*. La réflexion invite à un travail de questionnement sur ces coordinations collectives nouvelles portées par la technologie 2.0. La « foule » est posée comme condition d'efficacité de la collaboration, et promotion d'un idéal convivial de la communauté. Les deux auteurs revisitent alors cette notion même de « communauté » : est-ce une forme historique de la socialisation en ligne, ou un ensemble de processus communicationnels et organisationnels lié au modèle économique du crowdsourcing ? Peut-on parler de « médiations communautaires » alors que nous sommes face dans ces plateformes à des échanges fondés sur des grands collectifs d'utilisateurs ? Les auteurs étudient finement les conditions des interactions qui ont cours au sein des plateformes de l'économie collaborative. Ils en révèlent toute la dimension d'instrumentalisation marketing qui est opérée autour de l'idéal de communauté. À cet égard, ils abordent notamment la perte de sens qui touche ces systèmes en faisant converger des énoncés disparates et contradictoires, « mais tenus ensemble par la même promesse d'un bouleversement des échanges ».

La seconde contribution, « Le sens du « collaboratif » dans la fabrique de la ville chez les usagers impliqués. - Le cas des expériences du design des politiques publiques », est proposée par Smail Khainnar. Là encore, le collaboratif comme modalité de coordination de l'activité collective est passé au crible, cette fois dans le secteur des politiques urbaines, qui ne se limitent plus à agir uniquement par la construction de bâtiments

et des voies de communication. Aujourd'hui, l'urbanisme doit aussi se préoccuper d'exclusion sociale, de chômage, d'identité territoriale, de fracture numérique, autant de sujets se situant sur le plan humain plutôt que sur le strict plan de l'aménagement du territoire. Il s'agit là d'une mutation importante dans les pratiques professionnelles des urbanistes, qui induit des changements majeurs dans les contextes du travail quotidien. Ils doivent apprendre à composer avec l'injonction permanente du « collaboratif », de l'ouverture vers les citoyens pour construire la ville autrement, à partir notamment des outils numériques. La ville devient « l'affaire de tous (politique, technicien de l'urbain et de l'architecture, designer, entrepreneur, habitant, militant, journaliste, informaticien, blogueur, infographiste, sémioticien, chercheur, etc.), une place privilégiée est accordée aux besoins et attentes de l'utilisateur qui sont, cela au moins sur un plan théorique, censés constituer le cœur du programme (cahier des charges) dans une intervention urbaine. L'auteur livre dans son article une approche assez critique de ces changements, qui n'ont de réalité que leur nom.

Enfin, Benoît Cordelier analyse dans un texte intitulé «La collaboration autour d'un signifiant flottant - Analyse d'un cas de comité d'évaluation de projet» comment, selon lui, la collaboration est rendue possible par l'existence d'ambiguïtés organisationnelles et communicationnelles, résolues par l'opération d'un signifiant flottant (Lévi Strauss 1950) qui ferait l'objet de transactions organisationnelles. Le signifiant flottant parviendrait selon lui à améliorer les mécanismes de collaboration entre acteurs du groupe projet qu'il analyse, en organisant des intérêts divergents par la suspension de velléités critiques et par la mobilisation de mécanismes normatifs. On voit bien ici encore, combien les pratiques revendiquées comme collaboratives ont des implications communicationnelles « utiles » à la production d'un consensus et d'un dialogue pour fixer « des règles collectives dites « harmonieuses », utiles à l'engagement citoyen, aux échanges entre salariés, à la « convivialité ». La collaboration se trouverait au milieu des tensions entre systèmes d'action programmés et zones d'action concrètes (Crozier, Friedberg 1977), ou régulations de contrôle et régulations autonomes (de Terssac 2003 ; Reynaud 1989). L'article met en débat de manière critique ces logiques présumées qui dominent en organisations, et nous montre que parfois, les transactions organisationnelles entre acteurs n'aboutissent pas à des consensus, le principe de coopération conversationnelle de Grice (1979) pouvant parfois s'avérer inopérant. Sur un plan communicationnel, les individus poursuivent un objectif commun et alors qu'ils devraient

avoir pourtant des postures divergentes, ils finissent par s'accorder sur le résultat de l'action et par s'entendre pour mener à bien leurs transactions. Cette communication transactionnelle permet finalement la réalisation d'actions non prévues, voire non autorisées, par un bricolage sémiotique.

La deuxième partie de ce dossier, intitulée *L'équipement de la collaboration: outils, méthodes, discours*, s'intéresse aux modalités matérielles, symboliques, émotionnelles et affectives par lesquelles les pratiques collaboratives s'inscrivent dans le champ gestionnaire. Les auteurs proposent de s'intéresser aux entités matérielles (réseaux sociaux, plates-formes collaboratives, applications informatiques), aux techniques de gestion, et aux discours d'accompagnement qui portent ces technologies. Marcela Patrascu et Florian Hémont, dans leur texte intitulé «*Propagation du collaboratif comme idéologie: le cas du processus d'institution du BIM*», situent leur travail autour de formes discursives et d'enjeux d'institutionnalisation du *Building Information Modeling* (BIM), présenté aujourd'hui dans le secteur de la construction comme un étendard du progrès pour gérer et construire des bâtiments, avec un objectif de performance économique, patrimoniale et sociale et d'augmentation de la qualité de service au bénéfice des habitants. Ils s'intéressent aux maquettes numériques, et au travail de modélisation partagé pour construire des bâtiments, dans le secteur du logement social en France en particulier. Ces dernières années, s'est développé le *Product Lifecycle Management* un nouveau mode de management de projet qui « fournit un environnement collaboratif global dont l'objectif est de concevoir des produits virtuellement, de gérer leur cycle de vie et de simuler leurs processus de fabrication ». L'enjeu est de placer tout le projet (de la conception du bâtiment à sa construction) dans un même objet numérique, d'intégrer les acteurs contributeurs dans une même organisation. Le cœur de l'article est de mieux comprendre où se situe le collaboratif dans ces démarches de gestion de la vie des bâtiments qui s'appuient sur la technologie, et quels leviers le font exister. Est-il d'ailleurs effectif ? Les auteurs s'arrêtent en effet sur les modalités discursives et pratiques de la construction d'une quasi-injonction, diffuse, invitant les acteurs impliqués dans le bâtiment, à avoir recours à cette méthode gestionnaire. Ils démontrent le pouvoir « d'enrôlement sous contrainte » de ce management par la technologie, mais attirent aussi notre attention sur les phénomènes de propagation de ce qu'ils n'hésitent pas à qualifier d' « idéologie collaborative » sous-jacente à la propagation du dispositif BIM. Celui-ci est en effet censé prescrire de la

collaboration, mais il semblerait que les forces qui concourent à la mise en place de cette « technologie d'organisation » rendent invisible cette collaboration.

Pour sa part, Camille Imhoff, dans un article intitulé « *L'animation de communauté sur le réseau social d'entreprise : injonction à la collaboration et invisibilisation de la coordination* » interroge la spécificité de la collaboration sur les réseaux sociaux d'entreprise. Il semblerait que ces « communautés » en ligne dans les entreprises aient besoin d'être accompagnées, notamment par des discours managériaux incitant à un mode d'activité collective où les interactions se feraient directement. Ces échanges sont présentés comme étant en mesure de maintenir la collaboration entre les acteurs. L'auteure s'intéresse en particulier aux injonctions à la collaboration qui y circulent de manière permanente, et qui sont en décalage avec l'idéal de spontanéité véhiculé par les discours managériaux qui mettent en avant la collaboration comme étant spontanée, auto-organisée, capable de se passer de coordination ou de tiers pour gérer et organiser les interactions. On parlera d'ailleurs d'« invisibilisation » de la coordination, qui conduisent à une situation dans laquelle les normes gestionnaires sont intériorisées par les usagers des plateformes. Ici, l'article pose plusieurs questions : quelle est l'opportunité et la spécificité des formes sociales et des modes de gestion émergents sur le réseau social d'entreprise ? Comment les professionnels interagissent au sein de communautés en ligne ? Quelles sont les possibilités d'articulation entre collaboration et animation ? Quelles « bonnes pratiques » émergent en organisation dans ce domaine ?

Enfin, Aurélia Dumas, dans un article intitulé « La prévention de la santé et de la sécurité au travail comme dispositif de médiation de pratiques collaboratives : enjeux et limites » explore les pratiques collaboratives chez les salariés, ainsi que leur mobilisation dans les dispositifs de prévention de la santé et de la sécurité au travail. Les acteurs de la prévention impulsent ces démarches de prévention, qui structurent l'action collective, et il peut s'observer écrit-elle, des écarts avec la réalité des pratiques de terrain, alors révélateurs de la force symbolique voire de la charge idéologique que recouvrent les discours organisationnels autour du « collaboratif ». L'exploration a été développée en lien avec une approche communicationnelle des dispositifs de prévention de la santé et de la sécurité au travail, mis en place par les acteurs de la prévention au sein d'une grande entreprise française. L'organisation émergente étudiée ici, consiste à mettre des dispositifs info-communicationnels

qui structurent l'action collective et, plus largement, entendent influencer sur l'organisation de l'activité de travail des salariés voire de générer des formes de solidarités entre ces derniers. Pour autant, l'auteur étudie les obstacles et résistances organisationnels rencontrés dans la structuration de la démarche préventive observée et relève au cœur même de ces dispositifs des rationalisations émotionnelles qui semblent limiter les possibilités de développement de pratiques collaboratives.

Le dossier s'achève par une troisième partie intitulée *Collaboratif et dynamiques organisationnelles*. Le collaboratif est souvent associé à l'idée de rupture avec un ordre existant, ce qui souligne la nécessité de mieux évaluer la nature de cette rupture et son degré de réalité. L'émergence de formes organisationnelles hybride et réticulaire est interrogée dans un premier article de Michel Durampart intitulé « La collaboration à l'aune des technologies numériques et de la recherche d'efficacité ». Il étudie un exemple de collaboration sous l'angle des ressources procurées par les dispositifs numériques, en mettant au centre de l'analyse la notion d'« agencement ». Il ancre sa recherche sur une « organisation apprenante », en lien avec un constructeur aéronautique. Il essaie de repérer d'une part les traceurs de l'activité, et d'autre part les déformations/reformations de l'activité sociale sous-jacente aux formes de collaboration technicisée. L'impératif à collaborer sera abordé, sous l'angle de l'exaltation de l'initiative personnelle, de l'individuation du travail et de l'attente d'homogénéité qui accompagnent les dispositifs de collaboration technologique. Cette réflexion souligne à quel point la tension entre une suprématie de l'agencement, qui tend à se subsister aux pratiques d'ajustement, met en question le lien social en présence. Ces transformations exercent finalement des tensions vives entre organisation du travail et forme sociale, ce qui constitue le sédiment d'une organisation sans cesse mouvante, évolutive et dérégulée.

Elizabeth Gardère et Florian Denise, dans leur texte « De l'organisation aux interactions humaines et numériques dans le travail collaboratif », poursuivent ce travail sur ces nouvelles formes d'organisation émergentes, en se penchant d'un point de vue surplombant sur le potentiel des technologies collaboratives en matière de régulation des activités professionnelles. Ils reprennent la notion chère à Manuel Castells de « communautés collaboratives », d'animation de réseaux, qui reconfigurent la structure hiérarchique rationnelle, ouvrent des espaces et des temporalités qui conjuguent sphères privées et publiques, temps long et instantanéité, salariés, individu et collectif. Dans une telle forme

d'organisation au travail, le partage des compétences pour tendre vers un projet commun est aussi un outil de communication (Castells 1996) où le travail n'est pas divisé en tâches comme il l'est dans le travail coopératif. La collaboration implique un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble le problème. L'article apporte un éclairage juridique sur la manière dont les responsables d'organisations sont amenés à définir aujourd'hui le temps de travail. En effet, la loi du 20 août 2008 modifie les règles de représentativité syndicale en rénovant la démocratie sociale et la réforme du temps de travail (Denis 2018). La loi retient le principe de « communauté de travail » eu égard aux mobilités, externalisations, refonte des périmètres de contrats de travail, partage des conditions de travail communes. On note que les tâches ne sont ni divisées, ni réparties comme dans le travail coopératif. Elles sont réalisées en commun de manière complémentaire et interactive avec un enjeu de compétences transversales et de créativité. L'ensemble de ces paramètres nouveaux questionne aujourd'hui les liens de subordination, et semble au plan théorique et de manière tout à fait heuristique, renouveler le débat sur la dislocation des formes organisationnelles inscrit en SIC depuis plusieurs années.

Bibliographie

ACQUIER A., CARBONE V. & MASSÉ D., 2017, « À quoi pensent les institutions ? Théorisation et institutionnalisation du champ de l'économie collaborative », *Revue française de gestion*, 43(265), 25-49.

AUBERT N., HAROCHE C., 2011, Être visible pour exister : l'injonction à la visibilité. *Les tyrannies de la visibilité*, p. 7-22, Paris : ERES.

BERREBI-HOFFMANN I., BUREAU M. C. & LALLEMENT M., 2018, *Makers-Enquête sur les laboratoires du changement social*, Paris, Le Seuil.

BOUSSARD V., 2007, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris : Belin.

BOUILLON J.-L., MAAS E., 2009, « Figures de l'individu au travail, figures du collaborateur », *Communication & Organisation*, (2), 56-68.

BOUILLON J.-L., 2016, « Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les compétences numériques face à la modélisation », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, (16/1), 2015, p. 89 à 103

BOUSSARD V. 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.

CASILLI A. A., 2010, *Les liaisons numériques : vers une nouvelle sociabilité*, Paris : Seuil.

DUJARIER M. A., 2014, *Le travail du consommateur: De Mac Do à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La découverte.

DUJARIER M. A., 2017, *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La découverte.

GARDÈRE E., 2012, « Institution communicante et nouveau management public », *Communication & Organisation* (41), 2012, 27-39.

GRAVEREAUX C., LONEUX C., 2014, « Risque et acteurs au travail », *Communication & Organisation* (45), 2014, 73-86.

GROSJEAN S., 2007, « Genèse d'une communauté virtuelle d'apprenants dans le cadre d'une démarche d'apprentissage collaboratif à distance », *La revue canadienne de l'apprentissage et de la technologie*. url : <https://www.cjlt.ca/index.php/cjlt/article/view/26458/19640>

HÉMONT F., MAYÈRE A., 2014, « Pour une lecture communicationnelle du travail d'équipement des sous-traitants: le cas du 5S dans l'aéronautique », *Études de communication. Langages, information, médiations*, (42), 127-148.

IMHOFF C. & SILVA F., 2019, « Penser l'émergence de nouvelles formes sociales de travail à partir des concepts de communauté et de société. Mise en perspective de la collaboration numérique dans l'entreprise : entre déclin et transformation du lien social », *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], numéro 34, Janvier 2019. URL : <http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=3868>

KOSCHMANN M., 2013, « The communicative constitution of collective identity in interorganizational collaboration », *Management Communication Quarterly*, 27, (1), 61-89.

LALLEMENT M., 2015, *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie: Hacking, travail, anarchie*, Paris, Le Seuil.

LEPINE V., 2002, « Une entreprise sidérurgique aux prises avec le *groupware* : apports d'une étude empirique », *Les enjeux de l'information et de la communication*, 1, 65-74.

LEONARDI P. M., 2014, « Social Media, Knowledge Sharing and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility », *Information Systems Research*, Vol. 25, No 4, pp. 796-816.

LIVET P., THÉVENOT L., 1994, *Les catégories de l'action collective. In Orlean A. (dir), Analyse économique des conventions*, Paris : PUF, 139-167.

LONEUX C., 2015, « Pratiques d'information-justification professionnelle dans la Responsabilité Sociale des Entreprises : évolution ou répétition ? », *Communication & Organisation* (47), 2015, 115-129.

ROBICHAUD D., COOREN F. (Eds.) (2013), *Organization and organizing: Materiality, agency and discourse*, New-York : Routledge.

SERGI V., BONNEAU C., 2016, « Making mundane work visible on social media: a CCO investigation of working out loud on Twitter. », *Communication*

Research and Practice (23), 378-406. <http://dx.doi.org/10.1080/22041451.2016.1217384>

TERSSAC de G., BAZET I., RAPP L., 2007, *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*, Toulouse : Octarès, 7-28.

THÉVENOT L., 1993, « Agir avec d'autres. Conventions et objets dans l'action coordonnée ». *La théorie de l'action : le sujet pratique en débat*, Paris, CNRS Éditions.

THÉVENOT L., 2006, *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.

WENGER E., 1999, *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Biographie des auteurs

Elizabeth Gardère est Professeur des Universités (Université de Bordeaux), chercheur au MICA (EA 4426 - Université de Bordeaux Montaigne), et membre de la chaire Unesco 769 (Strasbourg) sur les pratiques médiatiques de la diversité culturelle. Ses recherches en communication publique et politique analysent les organisations face à la migration des modèles entrepreneuriaux vers le service public et l'action publique. L'expression démocratique, les logiques de travail collaboratif, l'acteur-réseau en mode projet, la normalisation et régulation, les relations institutionnelles et stratégies numériques avec les citoyens et la sphère économique sont les axes de ses publications.

Jean-Luc Bouillon est professeur en sciences de l'information et de la communication à l'université Rennes 2 et membre du laboratoire PREFICS (EA7469). Inscrits dans le champ des communications organisationnelles, ses travaux portent sur les transformations organisationnelles contemporaines et en particulier sur les phénomènes de rationalisation et de recomposition associés aux technologies numériques d'information et de communication. Ils s'intéresse particulièrement aux discours et outils-méthodes gestionnaires mis en place dans différents contextes organisationnels (industrie informatique, formation, bâtiment), à la façon dont ces dispositifs viennent équiper l'activité et dont ils sont complétés et contournés.

Catherine Loneux est Professeure de Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Rennes 2. Elle est membre de l'équipe d'accueil PREFICS EA 7469. Spécialiste de communication des organisations, ses travaux de recherche et ses publications portent sur les questions de construction de normes professionnelles, en lien avec les pratiques et contextes de travail. L'approche privilégiée dans ses travaux consiste notamment à relier étroitement usages des TIC, construction de normes techniques, et approches des organisations en lien avec leur contexte social. L'articulation des normes avec les chartes éthiques en organisations se situe au coeur de ses questionnements sur la mise en œuvre de dispositifs informationnels dans les organisations.

