

Forme de communication du bricolage expérientiel dans des espaces organisationnels en mouvement

Bricolage of Experience's Communication in traditional companies

Carisia ONDO, Doctorante au Laboratoire DICEN-IDF, CNAM
o.carisia@gmail.com

Résumé

Cet article constitue une réflexion sur l'expansion de la *communication affective* (Martin-Juchat et Lépine, 2018) dans les organisations productives classiques favorisée par le basculement vers le *bricolage expérientiel* face au *changement exponentiel* (Autissier et al, 2018). Contrairement à notre hypothèse, l'étude révèle une *convergence hybride* plutôt qu'un *basculement généralisé* vers ces approches intuitives, participatives et affectives qui s'inscrivent dans les nouvelles formes de travail.

Mots clés : *Co-expérience, Émotion, Intuition, Changement Exponentiel, Normes.*

Abstract

This paper describes how *affective communication* (Martin-Juchat & Lépine, 2018) is spreading to ordinary companies. *The study shows that with exponential change* (Autissier et al, 2018), organizations adopt *bricolage of experience* which includes this new communication approach. Even if these news approaches emerge differently in these traditional companies.

Keywords: *Co-experience, Emotion, Intuition, Exponential change, Working standards.*

Forme de communication du bricolage expérientiel dans des espaces organisationnels en mouvement

Carisia ONDO

1-Contexte : Des formes de communication dans la participation classique à la communication émotionnelle liée au Bricolage expérientiel

La question des pratiques participatives liées au changement organisationnel a été abordée en Science de l'Information et de la Communication depuis environ deux décennies peu après la remise en cause de *l'approche managériale de leadership de changement* de Kotter (1996) dominante dans les années 1990. En effet, « la relative réussite des démarches instrumentales pour les projets de changement informatique de type ERP (...) liée à cette approche managériale de Kotter (op ; cit.), s'est trouvée en difficulté pour instruire des projets de changements dorénavant conditionnés par l'innovation et la participation de toutes les parties prenantes » (Autissier et al, 2018). De sorte que « *les formes participatives et de communication étaient devenues une pièce centrale du changement organisationnel* » (De Crescenzo, 2000, cité par Pélage, 2004). Les actions participatives observées dans les secteurs privé et public *exigeaient une circulation des informations* et donc un important dispositif de communication (De Crescenzo, 2000, cité par Pélage, op ; cit.) pour accompagner ces actions participatives dans la conduite du changement.

De la crise économique de 2008 à 2014 environ, cette vision initiale des formes de participation des parties prenantes et de communication a connu une évolution vers le besoin de développement du modèle de *co-construction pour s'adapter au changement* devenu *continu* (Foudriat, 2013 ; 2014). Le modèle de co-construction, en effet, semblait décrire une participation plus appropriée parce qu'elle était non seulement plus élargie vers plus de parties prenantes, mais était aussi axée sur une réelle confrontation entre ces échelons supérieurs et inférieurs. S'articulant ainsi autour d'un modèle de communication focalisé sur des itérations, des brainstorming ou encore *échanges informels co-constructifs* entre acteurs pour s'ajuster progressivement face à la situation réelle d'activité contre des règles prescrites souvent décalées de cette réalité.

Cependant, depuis un temps assez récent, ces formes de participation co-constructive semblent encore évoluées vers d'autres modèles participatifs et de communication. En effet, depuis quelques années, les changements semblent davantage s'accélérer en faisant partie du quotidien à un niveau macro et non plus seulement dans des micro-situations ; au point que la modélisation par la standardisation et la normalisation pour la stabilisation organisationnelle apparaît comme étant *difficile*, mais surtout *révolue*. En effet, les changements ne sont plus essentiellement vus comme étant continus dans des micro-situations quotidiennes comme le démontrait la liaison entre *la théorie de l'action située* et *le changement continu* (Foudriat; idem). Ils sont devenus *exponentiels* ; c'est-à-dire « multiples, violents, rapides et étendus au niveau macro nécessitant la mise en place d'une Direction de la Transformation au niveau stratégique » (Autissier et al., idem). Ce qui suscitent de nouvelles interrogations sur l'évolution de modèles de participation et de communication émergents.

C'est dans cette optique que nous avons choisis d'effectuer notre étude. L'objet de notre article consiste en effet à présenter l'une des démarches en réponse à la gestion du changement devenu exponentiel. Il s'agit du bricolage expérientiel qui constitue un modèle participatif basé sur l'intuition mobilisant une approche communicationnelle affective ou émotionnelle. En cela, notre objectif vise à décrire cette forme de communication émotionnelle qui s'articule autour de ce bricolage expérientiel. Pour cela, notre plan repose en amont sur la présentation de la problématisation de notre étude, qui découle sur la description du corpus théorique justifiant la conceptualisation du bricolage expérientiel et le recours à la théorie de la communication affective. Puis, nous présentons la méthodologie de recherche et les résultats obtenus avant de conclure.

2-Problématique, hypothèse et questions de recherche

Le changement exponentiel est la traduction d'une forme inédite de changement auquel les organisations sont actuellement confrontées. D'un précédent contexte organisationnel marqué successivement par un changement ponctuel correspondant au passage d'un point A à un point B stable géré de façon descendante, puis par un changement continu géré de façon co-constructive dans des micro-situations, actuellement les organisations sont dans cette dynamique de changement exponentiel qui apparemment remet profondément en question la place des normes et des structures. Dans la logique des modalités ponctuelles et co-constructives, en effet, « le changement est traité comme un évènement extraordinaire de la vie

d'une organisation qu'il convient de traiter pour revenir à un état de stabilité » (Autissier et al., idem) par l'élaboration de standards ou de normes. Alors que dans le changement exponentiel « ce n'est plus l'état de changement qui sera une situation à part mais au contraire l'état de stabilité » (Autissier et al., ibid.). Ce qui impacte fortement les formes sociales dans l'organisation de sorte que les modalités de normalisation et de structuration censées réguler les changements ne semblent plus pouvoir suivre leur mouvement pour les encadrer.

Face à cette situation, comment les organisations réagissent-elles ? Ne se sentent-elles pas obligées de s'orienter vers des approches organisationnelles plus adaptatives au changement exponentiel différentes des approches standardisées focalisées sur la normalisation visant la neutralisation du changement ?

L'hypothèse que nous énonçons est que les organisations basculent vers des pratiques expérientielles et collaboratives pour anticiper et s'adapter au changement exponentiel. C'est-à-dire qu'elles adoptent du bricolage expérientiel. En effet, ne pouvant plus se baser sur des normes qui apparaissent comme étant parfois obsolètes ou non adaptées pour une gestion du changement, les acteurs en organisation bricolent en se fiant à leur expérience propre, à *leur vécu plutôt que de suivre des standards*. Ils co-construisent intuitivement entre managers et collaborateurs au sein des équipes pour trouver des solutions et inventer des pratiques. Où cette co-organisation intuitive repose sur l'implication des collaborateurs en prenant en compte toutes leurs dimensions, c'est-à-dire tant celles leur émotion que leur capacité d'autonomisation et de responsabilisation. Chacun est donc non seulement en droit de se référer à son vécu, mais est aussi encouragé à exprimer ses émotions qui comptent pour la prise de décision et la prise d'initiative. Et pour nous, cette situation de co-construction intuitive et émotionnelle repose sur le recours à un mode communicationnel tout aussi émotionnel ou affectif dont nous pensons qu'il est important de vérifier l'émergence et d'analyser les caractéristiques. Aussi, pour notre article, nous répondons aux questions suivantes :

- ⇒ Les organisations convergent-elles effectivement vers le changement exponentiel qui entraîne le basculement vers le bricolage expérientiel d'où découle la communication affective ?
- ⇒ Comment s'effectue leur déploiement ?

3-Corpus théorique : Repenser les modèles de co-construction et de communication affective

L'évocation des formes de participation et de communication pour accompagner le changement n'est pas inédite à notre étude. Ce que nous pensons être émergent c'est l'implication des émotions et de l'intuition face à la nouvelle donne du changement exponentiel. Aussi, pour mettre en évidence les pratiques communicationnelles émotionnelles qui s'articulent autour du bricolage expérientiel, nous mobilisons d'une part l'approche organisationnelle de co-construction (Foudriat, *ibid.*) qui est ici revisitée dans le concept de bricolage expérientiel. Et d'autre part nous nous référons à la théorie communicationnelle affective (Martin-Juchat & Lépine, 2018) qui pour nous, n'est plus exclusive aux organisations sanitaires, mais s'étend au sein de tous types d'organisations.

3-1-Le bricolage expérientiel : une approche revisitée de la co-construction

Les formes de participations intuitives illustrées ici par le bricolage expérientiel ne font pas encore l'objet de nombreuses études. L'intuition en elle-même a été évoquée par plusieurs auteurs sous différents vocables. Lévi-Strauss (1962) la mentionne quand il parle d'intelligence sensible et intuitive chez le primitif ou bricoleur opposé à l'ingénieur. Et Weick (1969) en parle en citant le bricolage pour désigner l'improvisation d'un acteur en situation à haut risque dans le processus d'enactement. Ainsi, Dans toutes ces perspectives, se fier à l'intuition ou au bricolage réfère donc soit à une approche essentiellement individualiste, soit à un détournement des règles prescrites. Or, dans le bricolage expérientiel, nous mettons en avant, non seulement les dimensions collaboratives qui ne sont pas évoquées dans les précédentes approches de bricolage et d'intuition ; mais aussi celles intuitives qui ne sont pas corrélées à la théorie de la co-construction telle qu'énoncée par Foudriat (*op.cit.*). En effet, la co-construction sous-entend essentiellement la participation et la confrontation des points de vue des différents acteurs pour répondre à un problème situationnel ou pour initier un microchangement de façon informel. « Pour un cadre, se référer à la co-construction c'est à la fois définir et être garant d'un espace délibératif particulier qui introduit d'autres formes d'interactions entre les subordonnés entre eux et entre ces derniers et lui-même » (Foudriat, *idem*). Alors que dans le bricolage expérientiel, il s'agit du croisement de l'intuition et de la collaboration. Le bricolage expérientiel constitue donc une forme différente de co-construction.

Concrètement, dans le concept de bricolage expérientiel, nous avons bien entendu cette notion de bricolage qui fait référence à l'usage qu'en fait Lévi-Strauss (op, cit.) lorsqu'il désigne les actions intuitives du bricoleur opposées à celles rationnelles de l'ingénieur ; ou encore, la notion « du faire ou do it yourself » ou agir en autonomie au sens décrit par Michel Lallement (2015). Mais il y a aussi la notion d'expérientiel ou d'expérientiation qui sous-entend l'expérience propre, l'empowerment ou encore l'autonomisation qui s'appuie d'une part sur la théorie de l'expérience pragmatique de Dewey (1934) ; et d'autre part sur la perspective du marketing expérientiel (Badot & Cova, 1995). A la simple différence que pour Badot et Cova (idem), il s'agit d'une conception innovante de fabrication des produits basée sur la prise en compte des émotions des consommateurs. Alors que dans le bricolage expérientiel, il s'agit de la prise en compte des émotions et de la transformation des postures des collaborateurs qui s'inscrivent dorénavant dans la co-construction, *l'empowerment collectif* ou *l'agir ensemble* (Silva, 2017). Autrement dit, pour nous, l'expérientiel traduit la co-expérence pragmatique ou co-construction pragmatique.

Le concept de bricolage expérientiel est donc constitué de ces deux « notions complémentaires » qui traduisent littéralement « le faire ensemble, non à partir de modèle préexistant, mais à partir d'une expérience propre de façon intuitive ». Ce que nous transposons dans le monde du travail comme une approche pragmatique de travail où managers et collaborateurs expérientient des projets ensemble intuitivement dans la collégialité sans se focaliser sur des process et des normes. Ce qui s'oppose à une approche traditionnelle basée sur la hiérarchisation et les approches processus dominante jusque-là.

3-2-Le bricolage expérientiel : vers une expansion de la communication affective ?

Nous mobilisons la théorie de la communication affective (Martin-Juchat & Lépine, idem) pour nous situer sur la place et la généralisation de l'expression des émotions dans les organisations classiques. L'impact de la communication affective, en effet, a déjà été étudiée dans les organisations sanitaires comme le démontrent Martin-Juchat et Lépine (op ;cit.). Et « le choix de cette population repose sur l'hypothèse selon laquelle l'hôpital est un de ces lieux où les émotions sont très présentes et demandent une régulation spécifique par les soignants et les cadres » (Martin-Juchat et Lépine, ibid.). Mais en dehors cette étude-là et de celles élaborés en psychologie du travail, il n'y a pas d'autres effectuées dans les autres types d'organisation parce que l'expression des émotions était plutôt prohibée et mal vue jusque-là. Aujourd'hui que cette donne semble s'inverser, nous voulons mettre en évidence leurs caractéristiques et leurs modes

d'usage. Le recours à la théorie de la communication affective nous sert donc de base analytique pour nous justifier sur l'implication des émotions dans la communication, par laquelle elles sont véhiculées.

Ainsi, nous nous inscrivons dans cette perspective émotionnelle communicationnelle qui ne se limite plus aux espaces organisationnels de santé, mais s'étend dorénavant à l'ensemble des organisations par l'émergence du bricolage expérientiel. En ce sens, notre article vise à proposer un nouveau concept qui traduit un modèle organisationnel innovant duquel découlerait une forme de communication différente des approches organisationnelles classiques utilisées jusque-là. Et dans cette optique, l'étude de terrain à consister en la vérification de notre hypothèse sur l'émergence du bricolage expérientiel et de la forme de communication affective face à l'émergence du changement exponentiel.

4-Méthodologie de terrain : Étude qualitative

Pour notre terrain, nous avons procédé à une étude qualitative par la conduite d'entretiens semi-directifs menées auprès de 33 acteurs faisant partie d'entreprises variées dont l'industrie, le service et le consulting. Nous y avons interrogé des managers de proximité ou chefs d'équipes, des Responsables de Ressources Humaines, des Directeurs Techniques, des Directeurs de Transformation, des Directeurs de la Communication, un Syndicaliste, des Consultants et des Collaborateurs. Cet échantillon comportait 22 hommes et 11 femmes dont les âges se situent entre la vingtaine et la cinquantaine et qui ont en majorité des postes de responsabilité (30) par rapport à un nombre inférieur de collaborateurs (3). Comme nous l'avons indiqué dans le tableau ci-dessous.

Postes	Nombre de Femmes	Nombre d'Hommes	Secteurs d'Activité
Managers	10	15	-Service (Logiciel, Courrier, Assurance, Numérique, Banque) -Industrie (Énergie)
Collaborateurs	1	2	-Service (Logiciel, Courrier, Assurance, Numérique, Banque)
Indépendant/Consultant	-	4	-Consultant RH -Consultant Codéveloppement -Créateur d'Écosystème Résilient
Délégué Syndical	-	1	-Industrie (Énergie)

Tableau 1-Classification de l'Échantillon

Comme nous ne connaissions pas ces personnalités généralement très occupées et difficilement accessibles, nous avons procédé par deux méthodes. Une partie de ces personnes a donc été contactée à partir d'une invitation sur le réseau numérique LinkedIn où nous avons souscrit à un abonnement Premium mensuel. Alors qu'une autre partie a été mise en relation avec nous par le bouche à oreille à partir de certaines de nos connaissances. Ce qui nous a permis de mener des entretiens avec une connotation compréhensive et constructiviste dans la mesure où pour notre étude « (...) les discours recueillis sont vus comme une co-construction de la réalité par les enquêteurs et les enquêtés » (Charmillot et Dayer, 2007) . Nous avons, en effet, ajusté notre guide d'entretien au moyen de va-et-vient entre le terrain et la théorie à partir de questions faiblement orientées pour mieux mettre en évidence la réalité du terrain.

Il nous a paru important d'interviewer plus de managers que des collaborateurs pour plusieurs raisons. Premièrement, pour savoir comment était géré et considéré le changement. Ensuite pour cerner concrètement quelles pratiques communicationnelles étaient déployées dans leurs situations de travail. Et enfin pour appréhender comment ces pratiques communicationnelles étaient impulsées.

Les interviews se sont déroulées sur trois temps. Une première vague a été menée en avril 2018 ; l'autre en été 2018 (juillet/août) et la dernière s'est effectuée entre septembre et décembre 2019. Le temps d'écart entre les interviews nous a permis d'ajuster les questions à la réalité de terrain qui était souvent émergente et donc nécessitait un temps plus long pour une évaluation murie. Les thématiques du guide d'entretien portaient sur la nature des types de changements auxquels sont confrontées les organisations, sur les modèles organisationnels développés pour conduire ces changements et enfin sur les formes de communications déployées face au modèle organisationnel développé. Nous avons ensuite traité les données recueillies manuellement en faisant la classification et la liaison entre les réponses évoquées et l'hypothèse énoncée pour vérifier sa validité.

5-Résultats

Les résultats obtenus révèlent effectivement *une convergence organisationnelle vers nos trois variables que sont le changement exponentiel, le bricolage expérientiel et la communication affective, mais qui s'opère de façon hybride et non univoque contrairement à un basculement total que nous avons évoqué en hypothèse*. Le tableau suivant récapitule ses diverses approches

par rapport à leurs caractéristiques, aux types d'entreprise où elles sont déployées, à leur propension de déploiement et aux motifs de déploiement.

	Changement Exponentiel	Bricolage Expérientiel	Communication Affective
Caractéristiques	- <i>Plusieurs changements en cours de réalisation : Numérisation, Agilité, Politique écologique</i> - <i>Mise en place d'équipe ou de Personne pour la Transformation</i>	<i>Recours à des pratiques et outils intuitifs utilisés en individuel et/ou en collectif: MBTI, Codéveloppement, Test and Learn</i>	<i>Expression de l'humeur positive ou négative avec des émojis, verbalement individuellement, à deux ou en groupe plus élargi</i>
Propension de Développement	<i>100% dans les entreprises</i>	<i>30% dans toutes les entreprises</i>	<i>70% dans toutes les entreprises</i>
Motifs de déploiements	<i>Impératif</i>	<i>Nouvelle tendance et résistance culturelle</i>	<i>Tendance plus humaniste</i>

Tableau 2-Récapitulatif des Résultats

A partir de ce tableau, nous pouvons souligner que le positionnement du changement à un niveau *exponentiel et stratégique* constitue bien une réalité retrouvée dans tous les modèles d'organisations actuels. En effet, nous avons interrogé 4 TPE, 3 PME, 1 ETI, 1 Institution et 9 multinationales, dans lesquelles le changement constitue à la fois un facteur de contingence transformationnel et un modèle d'action et de comportement. Autrement dit, pour l'ensemble de ces organisations, le changement est devenu à la fois le motif de transformation et la norme comportementale. L'ensemble des interviewés parle concrètement de la nécessité des personnes et de l'organisation « d'être agiles, mobiles et proactives » (*Tous les Interviewés*). Ce sont donc les personnes qui se transforment face à des transformations organisationnelles substantiellement multiples, rapides et inconditionnelles car étant principalement *liées* à l'impératif de la numérisation, aux recommandations environnementales ou encore à la nécessité du développement des pratiques collaboratives. Ainsi, dans certaines entreprises, on retrouve simultanément l'ensemble de ces trois dimensions transformationnelles. Par exemple l'une des multinationales étudiées a depuis 2015 entrepris une transformation globale désignée sous termes « les trois D » pour dénoter « Décentralisation, Décarbonisation et Digitalisation » (Syndicaliste Multinationale). Alors que dans les autres organisations, on retrouve au moins deux de ces aspects transformationnels sous des noms de projets propres dans cette logique de nécessité d'agilité comportementale et organisationnelle.

Par ailleurs, de cette agilité comportementale et organisationnelle découlent des comportements et des pratiques organisationnelles innovants. Dans un premier temps, elle suscite des comportements liés à l'empowerment et la prise d'initiative des collaborateurs dans l'organisation. Mais d'après 30% des organisations interviewées, elle favorise aussi l'émergence de pratiques intuitives et collaboratives que nous avons assigné au bricolage expérientiel. Même si contrairement à ce que nous avons énoncée comme hypothèse, ces pratiques intuitives et collaboratives ne sont finalement pas essentiellement collectives, elles peuvent aussi servir à des fins individuelles. De même que leur déploiement ne s'effectue pas de la même façon dans tous les cas au sein des entreprises étudiées.

En effet, à partir des 30% des organisations qui pratiquent le bricolage expérientiel, 70% recourent à des pratiques intuitives à la fois individuelles et collectives. Toutes ces entreprises dérogent aux pratiques standardisées, descendantes et encadrées pour adopter entre autres le *test and learn* qui est « une méthode de travail où on va essayer d'avancer en apprenant et en s'adaptant » (Responsable du Développement de la Culture et des Compétences). Dans le même cas, on retrouve aussi le recours au *MBTI* (Myers Briggs Type Indicator) qui est un outil d'analyse des préférences de méthodes de travail de chacun ; où la définition des méthodes de travail ne se fait plus de façon imposée. Mais « chaque collaborateur, individuellement, émet ses choix de préférences face aux situations de travail » (Directrice Transformation). Et enfin dans seulement 30%, on a aussi le recours au *codéveloppement* qui est une méthode de résolution de problème, pour le coup essentiellement collective et transversale, « où les avis et les intuitions de tous sont discutés, analysés et échangés collégalement » (Chargé d'étude).

Ensuite, comme nous l'avions évoqué, il y a un déploiement varié de ces méthodes intuitives collaboratives. Dans 80% des entreprises étudiées, ces méthodes intuitives collaboratives restent réservées à certaines équipes expérimentales et ne sont donc utilisées que pour certains projets et/ou situations ciblés. On a, en effet relevé un recours encore exclusif à certaines directions comme les Direction de la Transformation, les DRH et les DSI qui généralement sont les porteurs des projet de transformation et expérimentent d'abord les pratiques avant de les déployer partout. « Parce que ce sont des méthodes de travail innovantes qui se heurtent à culture au sens anthropologique des collaborateurs (...). La mentalité française n'est pas habituée aux responsabilités, à l'échange collégial ou encore à l'expression des intuitions personnelles. C'est donc d'abord un travail à faire sur cette dimension-là qui est fondamentale » (Responsable du Développement des Compétences Culturelles). Alors que

dans 20% des organisations, il y a déjà un déploiement imposé et généralisé de ces pratiques et les acteurs n'ont donc pas d'autres choix. Dans ces entreprises-là, majoritairement des multinationales, les salariés et les managers ont l'obligation de prendre des initiatives, de faire du codéveloppement et d'être autonomes sinon ils sont sous-évalués voire licenciés pour non atteinte des objectifs. Ici, la prise en compte de la culture singulière et nationale n'est pas considérée. Les entreprises veulent être uniformisées ; c'est la culture du Groupe qui prime.

Enfin, nos résultats indiquent un déploiement hybride du bricolage expérientiel, qui apparemment dévoile également un usage de la communication affective qui est tout aussi *nuancé*. Ce qui distingue ces organisations, c'est le recours plus ou moins variés de ces approches communicationnelles affectives.

Nous avons notamment relevé que dans 70% des organisations, la communication était effectivement devenue un canal d'expression des émotions négatives ou positives. « La considération des émotions des salariés est dorénavant importante. Il ne s'agit donc plus pour les salariés d'étouffer leurs sentiments, mais de les exprimer pour l'intelligence collective du groupe » (Directrice de la Transformation). En effet, « par la communication verbale ou non verbale, qu'on soit managers ou managés, chacun a la possibilité de manifester son humeur (colère, frustration, joie, stress, etc.) face à une situation de travail ou face à un collègue » (Responsable Technique). Au cours d'un rendez-vous d'interview, nous-avons nous-mêmes observé *des émojis* sur les ordinateurs individuels dont les collaborateurs se servaient pour indiquer leur humeur. De même, la communication affective était aussi mobilisée dans les séances de codéveloppement, les « daily-meeting », les brainstorming ou *en face à face à deux pour ceux* à qui cela convient. Pour les managers interviewés, « la culture de la sincérité nécessite de tenir compte des émotions et pas seulement des idées des collaborateurs » (CEO de la Confiance Numérique). Bien que cette pratique communicationnelle affective reste encore inappropriée pour 30% des organisations, car « *l'expression des émotions ne devrait pas être requise au travail qui reste un lieu non familier* » (Collaborateur).

Conclusion

En somme, par la confirmation de l'émergence hybride du bricolage expérientiel et de la communication émotionnelle, cette étude a mis en évidence l'une des tendances du travail actuel des entreprises pour s'adapter au mouvement organisationnel induit par le changement exponentiel. Ainsi, les entreprises misent dorénavant sur l'implication des dimensions

émotionnelles et affectives des acteurs, en plus de leurs capacités cognitives et de responsabilisation. On peut donc se servir de cette étude pour identifier et cartographier une tendance des nouvelles formes de travail parmi d'autres qui peuvent faire l'objet d'autres études.

Bibliographie

Autissier, D., Johnson, K. & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management*, 21(2), 45-54. doi:10.3917/qdm.182.0045.

Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). Démarche compréhensive et méthodes qualitatives: clarifications épistémologiques. *Recherches qualitatives*, 3, 126-139.

De Crescenzo Jean-Claude, Floris Bernard, "La gestion participative comme objet de communications organisationnelles", *Communications organisationnelles, objet, pratiques, dispositifs*, Delcambre Pierre (textes réunis par), Presses universitaires de Rennes, 2000.

Dewey, J. (2012). *Expérience et nature* (trad. J. Zask). Paris, France: Gallimard.

Foudriat, M. (2013). 6. Le changement continu. Dans : , M. Foudriat, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux: Perspectives théoriques croisées* (pp. 215-244). Rennes, France: Presses de l'EHESP.

Lallement, M. (2015). *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie : Hacking, travail, anarchie*. Le Seuil.

Lépine, V., & Martin-Juchat, F. « Situations émotionnelles de cadres de santé : les émotions au cœur de l'action et de la communication », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 15 | 2018, mis en ligne le 01 janvier 2019, consulté le 01 janvier 2020. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/5114> ; DOI : 10.4000/rfsic.5114

Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage* (Vol. 289). Paris: Plon

Pelage Milie Théodora. Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication. In: Quaderni, n°54, Printemps 2004. Cinéma français et État : un modèle en question. pp. 43-53.

Silva, F., Peretti, J-M. (2017) L'expérientiel, nouvel habit de la fonction RH. In Peretti, J. M. (2017). *Ressources humaines: Label Fnege 2018 dans la catégorie Manuel*. Vuibert.