

Auteur

## Les technologies managériales de communication en face à face à l'ère du numérique

Les dispositifs de communication en face à face du coaching et de l'entretien annuel s'appuient sur des apports scientifiques notamment en psychologie tout en s'imposant comme technologies de la communication et du changement, visant la performance. Les interactions dans ces deux dispositifs sur un temps long permettent l'expression et le dialogue ainsi qu'une réflexivité sur les pratiques. Ainsi, ils compensent en partie la pression productive qui s'exerce à travers les dispositifs numériques. La complémentarité de ces technologies s'inscrit dans les paradoxes des pratiques de communication et de management. L'ensemble de ces technologies constitue ainsi l'univers cohérent d'un néo-management paradoxal auquel les salariés se soumettent volontairement au prix d'une certaine souffrance et d'un possible désengagement.

Dans cette communication, nous proposons d'analyser les technologies de communication mises en œuvre dans le coaching et l'entretien annuel d'évaluation (EA), à l'ère du numérique. Notre problématique est la suivante : dans quelle mesure les technologies de communication en face à face permettraient-elles de restaurer ou de développer une construction de soi, un dialogue authentique sur un temps long, au regard des technologies de la communication digitale ? Quelles en seraient les effets sur l'individu et son implication au travail, sur l'entreprise ?

Pour conduire notre réflexion, nous nous appuyerons sur des textes d'auteurs concernant la communication digitale et ferons référence à notre corpus pour l'analyse des dispositifs de coaching et d'entretien annuel (entretiens semi-directifs conduits auprès des consultants-coachs, managers coachés, managers évaluateurs et évalués). Notre méthode ne s'inscrit pas tant dans une démarche hypothético-déductive que dans un processus inductif à partir d'un corpus d'entretiens effectués auprès de consultants-coachs et de managers coachés de 2002 à 2005 dans le cadre d'un travail de thèse repris dans un livre et actualisés par une succession de travaux d'étudiants de master<sup>1</sup>. C'est à partir de l'analyse de l'écart entre discours et pratiques dans les entretiens que nous obtiendrons nos principaux résultats de recherche.

### *Les technologies de coaching et d'entretien annuel*

Pourquoi choisir deux dispositifs aussi différents que le coaching et l'EA ? Le coaching est défini par la Société française de coaching comme « *l'accompagnement d'individus ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre*

---

<sup>1</sup> Il s'agit de trois projets tutorés d'étudiants du master 1 de Communication des organisations conduits à l'ISIC (Université Bordeaux 3). L'un portait sur le coaching externe (Gabrovska, Gimenes, Hahn, Lebouedec et Pourtout, 2011), un autre sur les coachings externes-internes (Pipet, Atlani, Chaouch, Hoarau et Lespitaou, 2012), un dernier sur l'entretien annuel d'évaluation (Barand, Biteau, Blanc-Galera, Buffet, Chausset, De Munter, Esnault et Fragale, 2013). Les échantillons des dernières enquêtes concernent une vingtaine de consultants-coachs (2011), une dizaine de consultants-coachs internes ou externes et autant de managers coachés (2012), une vingtaine de managers évaluateurs et évalués (2013) aussi bien les managers intermédiaires que les managers de proximité. Les enquêtes portent aussi bien sur des organisations ou entreprises publiques (groupe Energie par exemple, transformé en société anonyme détenue en majorité encore par l'Etat, ou collectivités territoriales) ou entreprises privées (groupe Aérospatiale et Défense, groupe Eclairage et Energie etc...)

*d'objectifs professionnels* » ([www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org)). La démarche s'inscrit dans un contrat tripartite coach - commanditaire - coaché. L'EA est un dispositif de dialogue entre le salarié et son n+1 (hiérarchique immédiat) pour évaluer les performances obtenues par rapport aux objectifs, déterminer les objectifs de l'année à venir, analyser les compétences mises en œuvre, prévoir un plan de développement du salarié. L'EA a une conséquence directe sur la rémunération (primes ou bonus) dans la majorité des cas. R. Valénios montre « que les entreprises préfèrent utiliser le terme « entretien » aux termes « appréciation » ou « évaluation » traduisant une importance croissante donnée à l'échange et au dialogue » (Valénios, 2010) ; il y a bien un développement personnel et professionnel de la personne dans le coaching, une « *appréciation de compétences 'savoir être' en situation professionnelle* » dans l'entretien (Trepo & al., 2002, p. 35). Ces deux démarches, très différentes *a priori*, peuvent à notre sens être comparées, notamment au regard du double objectif de développement de la personne et de performance économique qu'elles tentent de mettre en œuvre, par rapport aux techniques qu'elles mobilisent instituant des formes de dialogue, de communication en face à face.

Nous évoquons le terme de « technologie » pour caractériser ces deux dispositifs managériaux. Précisons ce que nous entendons ici par technique et technologie. Le terme *techné* en grec (*ars* en latin) signifie l'ensemble des règles qu'il faut suivre dans un art donné ; ce qui est intéressant dans cette définition, c'est cette référence à l'art, comme savoir-faire de l'artisan et et non uniquement comme pratique des beaux-arts, tels qu'ils sont définis aujourd'hui. Dans ces techniques de management, réside ainsi une sorte d'art, qui montre la singularité de la relation, l'espace de créativité mis en œuvre dans chaque dispositif et qui doit permettre l'accès à « ce qui constitue et distingue l'homme, ce qui fait qu'il est un esprit » (Hegel, 1835, trad.fr., 25). L'utilisation du terme de « technologie » renvoie aussi à l'idée d'une fusion entre les arts et la science, à une articulation entre savoirs fondamentaux et techniques (Bigelow, 1829). Les dispositifs étudiés ici intègrent des références scientifiques mises en avant dans les discours publics du « néo-management » visant à les légitimer (Boltanski, Chiapello, 1999). Mais ils s'analysent plutôt comme « technologies de la communication et du changement » (Brunel, 2004) déployées dans les thérapies brèves comportementales et à l'œuvre dans le coaching, comme l'analyse transactionnelle, la programmation neuro-linguistique (PNL), le Myers-Bridges Personality Indicator<sup>2</sup> ou l'Intelligence émotionnelle (Golemann, 1985).

Pour l'entretien annuel, l'ensemble des règles, des supports, des procédures présidant au déroulement de l'entretien sont en général définis par la direction des ressources humaines, qui recourt souvent aux prestations des cabinets de conseil. Dans une étude communiquée au congrès de l'AGRH (2010), R. Valénios montre les tendances actuelles du système d'appréciation du personnel à partir de l'analyse de 109 supports d'entretien dans 85 organisations. Les nouveautés portent sur l'élargissement de la recherche de sources de compétences du collaborateur (compétences des missions transverses, des missions extérieures), la prise en compte de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, le « comment » de l'atteinte des résultats, la recherche d'un dialogue plus authentique. Pour l'auteur, cependant, l'approche compétence recouvre plutôt une attente de comportement dans le cadre de la fonction (on retrouve ainsi des critères tels que confiance en soi, la maîtrise de soi etc.) et le management par objectifs reste omniprésent dans le dispositif.

Coaching et EA ont pour objectif une connaissance de soi, une construction de soi, une reconnaissance de soi, à la base de la responsabilisation de l'individu devant constituer un facteur de performance pour l'entreprise. En effet, les compétences requises dans un travail devenu complexe (Zarifian, 1999) et soumis à la concurrence des entreprises et des individus dans un

---

<sup>2</sup> Technique de communication s'appuyant sur des typologies de « préférences cognitives », liées aux traits de personnalité (Brunel, 2004)

monde globalisé et une économie financiarisée, sont axées non seulement sur l'expertise mais aussi sur le *savoir être*, notion centrale dans le néo-management. Dans un premier temps, nous souhaiterions montrer quelle communication ces deux dispositifs parviennent à développer pour cette construction de soi, en les confrontant aux dispositifs numériques, qui mettent aussi en avant une image de soi, une expression de soi centrale dans les relations de travail interindividuelles. Dans un second temps, nous analyserons les paradoxes qui s'exercent dans ces dispositifs comme dans les nouveaux dispositifs numériques d'entreprise. Nous nous interrogerons enfin sur la cohérence du management résultant de l'emploi de ces technologies.

### *Des temporalités différentes*

A l'ère du numérique généralisé dans les entreprises, il est intéressant de se questionner sur la spécificité de ces technologies de communication en face à face par rapport à celles de la communication digitale. Tout d'abord, la temporalité dans les deux types de communication introduit une « discordance des temps » (Carayol, Bouldoire, 2011). Le coaching et l'EA contribueraient à renverser la temporalité brève, voire accélérée de la communication numérique au cœur du management. Instantanéité, immédiateté, simultanité (Aubert, Haroche, 2011) seraient mises sous le boisseau dans ces dispositifs où le temps du recul, de la prise de conscience nécessaire aux performances futures est privilégié. « *Quand on fait un entretien, il faut avoir du temps. Si on le fait en dix minutes, tant mieux, mais si ça dure quatre heures il faut que l'on n'ait rien de prévu* » (Manager entreprise multinationale, puis DRH, puis consultant, 2013).

Dans le coaching, le temps long doit favoriser une prise de conscience, qui doit conduire à une transformation des comportements, source de performance : « *Si on ne fait pas un travail sur soi-même, si on ne prend pas des pauses pour réfléchir, ça ne sert à rien [...] Je pense qu'on est obligé de faire confiance au coach, parce que lui, comme il est extérieur, il arrive à mieux cerner notre personnalité et à être externe aux problèmes qu'on peut avoir et peut mieux nous amener vers les phases de réflexion* » (chef de projet - groupe Energie - coaching interne, 2012). Une temporalité longue peut seule favoriser l'approche maïeutique : « *C'est la personne qui choisit ce qu'elle a envie de dire. C'est la base. C'est sacré, ce climat de confiance. Voilà. Donc un espace de respiration, un espace de liberté finalement. Comme c'est bien borné, voilà, à l'intérieur du cadre, on peut tout faire. La personne va pouvoir trouver elle-même ses solutions aux problèmes ou aux situations qu'elle amène* (Consultante-coach interne, Groupe Energie, 2012).

La fabrique de la temporalité dans les deux dispositifs serait différente de celle de la communication digitale et autoriserait une expression et un dialogue spécifique de l'interaction en face à face.

### *L'expression et le dialogue dans l'interaction de face à face*

L'interaction en face à face, précise C. Licoppe (2002) en reprenant Goffmann (1969) permettrait « une expression recouvrant les gestes, les signes, les bruits et mouvements qui suintent des individus » (Licoppe, 2002, 174). Il y aurait ainsi une richesse expressive de la communication orale par rapport à la communication téléphonique ou écrite. L'attention conjointe dans le déroulement de l'interaction serait plus forte dans l'interaction où il y a co-présence physique. La relation de face à face est celle où l'accessibilité des interlocuteurs est maximale, alors que l'accessibilité technique ou sociale des médias électroniques est plus faible.

Il s'agit dans le coaching et dans l'EA de développer une relation et non pas seulement des interactions. Ce lien prenant la forme d'une conversation continue, n'existerait que par la construction d'un univers commun, si bien que « la représentation de ce lien se détache des interactions et des situations dans lesquelles il s'affirme et se construit » (Licoppe, 2002,

177). Le temps long, de recul, dans le coaching et l'EA serait à l'origine d'un dialogue portant sur des questions professionnelles et personnelles. Yves Clot explique que pour Bakhtine, l'approche dialogique est constituée par les relations entre le dialogue intérieur et extérieur : "dans le dialogue, les répliques de l'un empiètent sur les répliques du dialogue intérieur de l'autre" (Bakhtine, 1970 a, p. 347). Dans les dialogues qu'il prend comme exemple, "se heurtent et discutent non pas deux voix entières et monologiques, mais deux voix déchirées" et "les répliques ouvertes de l'une répondent aux répliques cachées de l'autre" (ibid, p. 350). Pas de dissonance entre les sujets ou de dissonances entre leur voix qui ne soient aussi, simultanément, "interférence de deux voix à l'intérieur d'une seule" (ibid, p. 355) (Clot, 2006). Différents verbatims issus d'une de nos enquêtes viennent confirmer la fonction de dialogue de l'EA : « *Parce que le temps de parole est important, et c'est aussi un temps de parole ascendante et il ne faut pas qu'on ait peur à certains moments d'entendre. Si on a peur, c'est qu'on n'est pas à l'aise, si on n'est pas à l'aise, c'est qu'il y a un problème* » (Directeur général des services, Mairie, 2013). « *Je pense que pour bien le faire, il faut le faire honnêtement et, le faire honnêtement, ça implique de dire des choses qui ne font pas plaisir à entendre. Tout ceci n'est possible que dans l'instauration d'un « climat serein et de confiance »* » (responsable du pôle comptabilité, Direction Régionale EPST, 2013). L'évocation de la peur, de l'honnêteté dans l'échange indique le risque de dissonances des voix caractéristique du dialogue défini par Bakhtine.

Dans le coaching, les techniques de feed-back, inspirées des thérapies comportementales autorisent une réflexivité sur les pratiques. Le recours à la PNL, inventée par les américains Richard Bandler (mathématicien) et John Grinder (linguiste) doit permettre de reprogrammer la manière dont l'individu a transformé ses expériences en représentations du monde pour adopter des représentations porteuses de potentialités nouvelles (auteur, 2009, 68) ; le recours à l'AT doit conduire au renforcement de la position « adulte » dans les trois états du « Moi » modélisé par le psychiatre et psychanalyste Eric Berne pour améliorer les compétences relationnelles (auteur, 2009, 68).

Notre hypothèse est que ces moments de réflexivité sur soi auraient pour objectif implicite de restaurer une sérénité et une confiance détériorée, une « stabilisation du soi » (Coutant, 2011, 55), de redonner rétrospectivement du sens (Weick, 2001) à une activité fractionnée, parcellisée, de plus en plus polyvalente, soumise au rythme effréné de la communication digitale. Introduisant des temporalités différentes, les deux dispositifs managériaux, auraient pour fonction de compenser le *stress* lié à l'usage intense des technologies du Web, aux réorganisations permanentes, à la pression des résultats (caractéristiques du capitalisme financier et accentuée en période de crise). Les études menées dans le cadre du programme *Devotic*, sur l'usage intensif des TIC<sup>3</sup> conduisent à de premières observations : l'urgence permanente et l'accélération des échanges font naître des phénomènes d'impatience ou d'incivilité. Certains cadres en surchauffe vivent des décompensations brutales. La « disponibilité permanente » se conjugue à un travail fragmenté peu propice à la liberté et à la réflexivité. Le harcèlement numérique affaiblit la distinction entre temps de travail et temps privé (Carayol, 2013, 74). A. Coutant montre que la logique de flux d'activités dans les réseaux socio-numériques poussent à abandonner la réflexivité et les tentatives de stabilisation du soi, pour se noyer dans le flux sans cesse renouvelé des traces de soi et des autres » (Coutant, 2011, 55). Le coaching et l'EA offriraient alors aux salariés (cadres notamment) un arrêt sur image leur permettant une réflexivité sur soi.

Cette communication en face à face permettrait-elle alors de redonner une cohérence d'ensemble au management, autour d'un épanouissement accru des salariés, vecteur d'engagement et donc d'efficacité pour l'entreprise ?

---

<sup>3</sup> Outils permettant une connexion au réseau téléphonique ou internet

## *Cohérence ou paradoxes du management ?*

Dans les faits, les résultats de nos enquêtes sur le coaching et l'EA montrent les paradoxes d'une communication qui oscille entre une novlangue managériale et les paroles vraies fondant les pratiques.

Nos enquêtes ont établi les paradoxes du coaching : paradoxes des objectifs (développement de la personne versus résultats à court terme), des pratiques (contrat tripartite très strict vs déploiement de méthodes très personnelles, associées au flou de l'évaluation de la démarche), de la communication (une parole « libre » vs restitution institutionnelle au commanditaire hiérarchique). L'entretien annuel s'inscrit dans un management paradoxal (Trepo & alii, 2002) : comme le fait de juger et développer, d'améliorer la performance collective tout en donnant des objectifs individuels, de favoriser l'expression des salariés (le « parler vrai ») tout en l'utilisant dans un objectif de contrôle. Cette communication de face à face porteuse de ces ambivalences, produit chez l'individu des effets de reconnaissance (Honneth, 2008), et d'assujettissement (Heller, 2009). L'attente de reconnaissance ou le sentiment de reconnaissance apparaissent de façon récurrente dans les entretiens. Dans le coaching par exemple, les différentes enquêtes montrent que le responsable coaché éprouve une reconnaissance, à travers « l'effet-miroir », le *feed-back* qui lui est donné par le coach sur ses attitudes, ses comportements, se traduisant par une prise de conscience de soi, conduisant à des actions nouvelles. Cependant, on ne peut séparer reconnaissance et assujettissement du salarié à l'entreprise (par le contrôle et la dépendance), notamment lorsque cette reconnaissance porte sur les qualités intrinsèques de l'individu, évaluées selon les critères de valeur définis par l'entreprise (Heller, 2009). Le manager « reconnu » à travers le coaching, subit une certaine forme de contrôle (à travers la restitution de la démarche au DRH) lui permettant ensuite d'effectuer une mobilité ou d'accéder à un nouveau poste.

Dans l'EA, l'assujettissement du salarié proviendrait des difficultés de communication dans le cadre de l'entretien lui-même, le manager devant se battre pour à la fois dialoguer avec le collaborateur mais en même temps l'évaluer : « *C'est le boulot du manager de se battre [...] Quand tout se passe bien c'est très facile. Mais quand tout se passe mal... c'est très dur. Je décide de mal le noter cette année. C'est une responsabilité. Cela ne se fait pas à la légère. Tout doit être bien mesuré, homogène. Et on se trompe. Mais il faut assumer derrière. Cela m'est arrivé et le salarié est revenu en gueulant* » (DRH, Groupe Informatique, 2013). La réduction des paroles « libres » en grille d'évaluation formalisée selon des critères imposés permettant ensuite l'attribution de sanctions ou de récompenses constitue aussi une forme d'assujettissement pour le manager et le salarié : « *Et tout ne rentre pas dans les grilles. Par exemple, il nous est interdit de mettre une croix entre par exemple « très satisfaisant » et « satisfaisant ! Ça rentre dans le cadre, ou ça n'y est pas ! Enfin, c'est d'une absurdité totale* » (Chef du centre Expertise et transactions, Collectivité territoriale, 2013). Les opérations de classement dans l'EA sont très difficiles à réaliser, la distinction entre performances attribuées au salarié ou au contexte de travail, à l'individu ou au collectif ; l'analyse des résultats ne tient pas toujours compte des opportunités ou des freins à la mise en œuvre des compétences et l'analyse des qualités individuelles ne se prête pas à la quantification (Trepo & al., 2002).

On retrouverait ces paradoxes « liberté-contrainte » dans la communication digitale. A. Léclecq-Vandeloitte et H. Isaac proposent une interprétation des systèmes de surveillance liés à la communication digitale dans la perspective deuleuzienne. Dépassant le concept de *panoptique* chez Foucault, Deleuze avance la notion de *société de contrôle*, permise par les développements technologiques. Le concept de *rhizome* est très éclairant pour appréhender les nouvelles formes de surveillance électronique. Il met l'accent sur deux attributs des assemblages de surveillance contemporaines : leur expansion rapide, à travers une intensification des capacités et connexions technologiques ; ainsi que leur effet de levier sur les structures

hiérarchiques traditionnelles : loin de se limiter à une logique descendante comme dans la *panoptique*, la surveillance transforme les hiérarchies d'observation en élargissant le regard que les uns portent sur les autres dans une logique à la fois ascendante et latérale (Haggerty & Ericson, 2000, cité par Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2013, 16). « L'espace-temps qui définit la société de contrôle renvoie au dés-enfermement, au mouvement, et à la liberté dans l'espace permis par un temps continu, réel et intrusif. Il s'agit bien d'un « contrôle à l'air libre », convoquant la subjectivité » (Leclercq-Vandelannoitte & Isaac, 2013, 17). Prenons l'exemple du réseau social d'entreprise qui se rapproche des dispositifs étudiés par la mise en avant, en visibilité (Auteur, 2014), de l'image de soi et du *savoir être* de l'individu. Pour B. Galinon-Méléneq, la production d'un récit sur soi cohérent avec l'identité de l'entreprise, la libération de l'expression des « Moi » habituellement mis de côté dans la vie professionnelle et la redéfinition permanente de son image personnelle s'inscriraient dans un axe de liberté aux yeux de ses promoteurs et conduiraient ainsi à une double proximité, l'une économique, en fonction des problèmes rencontrés et l'autre identitaire, en fonction des profils en ligne. Pour l'auteure, la communication « transparente » en ligne n'empêche cependant pas non plus le processus de jugement qui produit du rapprochement, de l'indifférence, de la critique ou de l'exclusion (Galinon-Méléneq, 2010, 48).

Ainsi, d'une part, les dispositifs de coaching et d'EA intégreront de plus en plus les technologies digitales, contribuant à réduire la fonction de dialogue (le support de l'EA est aujourd'hui numérisé). D'autre part, ils seraient complémentaires des technologies numériques dans le cadre d'un management paradoxal.

La complémentarité entre dispositifs de communication en face à face et dispositifs numériques ne supprimerait pas les paradoxes de la communication et du management. Les salariés se retrouveraient alors sous l'emprise de pratiques paradoxales devant communiquer sur leur *savoir être* pour leur reconnaissance, devant aussi « euphémiser » leur communication (Bourdieu, 2011) pour sortir gagnants de ces jeux complexes du développement personnel assorti au contrôle, à l'évaluation des performances. Il y aurait là une violence symbolique que les managers interrogés expriment par des sentiments, des jugements opposés, traduisant ces paradoxes : « *Il faut vraiment un échange d'homme à homme hein. Enfin il y aura toujours des positions hiérarchiques : y'a un chef et un collaborateur mais, il faut que le collaborateur puisse aussi largement s'exprimer. Donc il faut aussi avoir une capacité à entendre des choses que nous même on n'aimerait pas trop entendre de la part de notre collaborateur* » (Responsable logistique, Entreprise conception et fabrication d'accumulateurs électriques). Pour cette responsable des ressources humaines de Mairie, évaluer « *demande de l'énergie et du courage* » (entretien 2013). Evaluer pour d'autres peut devenir stressant : « *Se poser comme évaluateur, dans notre culture c'est un peu le juge et donc moi c'est surtout ce que je ne veux pas* » (Directrice des vies participatives, Mairie, 2013). Les pratiques d'assujettissement de ce management paradoxal conduisent à une montée du coaching de *remédiation*, de *résolution* (selon les vocables employés par les managers interrogés) qui vise à atténuer la souffrance au travail et favoriser une reconstruction de soi des salariés affectés : « *Donc si j'avais moi à identifier la part des coachings de résolution par rapport aux coachings de performance, je vous dirais c'est 50-50. Les besoins y'en a, ça c'est clair. Et notamment auprès de cette population cadre dans l'entreprise qui est une population très isolée. Avec une forte pression, pression qui vient du haut, des actionnaires, du Top management. Une pression qui vient du bas, des salariés, des collaborateurs [...] Et en fait quand ils se retrouvent en entreprise avec... la pression des résultats... On voit bien qu'il faut une communication plus adaptée. Et en même temps, alors ça, c'est une évolution plutôt à long terme dans le monde du travail, les gens demandent de plus en plus de sens, ils veulent comprendre* » (responsable RH en entreprise, puis dans un grand cabinet de conseil en RH, puis consultant-coach, 2012).

### *Une cohérence technologique pour un néo-management paradoxal*

Les liens interindividuels, se développant dans la communication de face à face, se prolongeant dans le virtuel, favoriseraient alors la soumission volontaire à un management, qui sous-couvert d'autonomie et de développement personnel, accroît le contrôle, la flexibilité et/ou la précarité du travail dans des organisations et entreprises soumises à la concurrence globalisée, dans le cadre du capitalisme financier. La cohérence technologique résiderait dans la complémentarité des techniques de communication digitales et de la relation en face à face. Cette dernière compenserait la pression productiviste liée aux pratiques numériques et favoriserait l'engagement des salariés et des managers. Cependant les paradoxes traversant ces deux types de communication, créant une souffrance au travail, nuit à l'implication et à l'efficacité dans le travail. Notre analyse questionne ainsi les rapports entre le recours aux technologies (leur usage) et les formes de mobilisation (de management) caractérisant le capitalisme à une certaine étape de son développement.

### *Bibliographie*

- Bourdieu P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Editions du Seuil
- Carayol V., Bouldoires A. (dir.), *Discordances des temps : rythmes, temporalités, urgence à l'ère de la globalisation de la communication*, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Pessac, 2011
- Carayol V. « La fabrique des temporalités », in Denoit, N. (Coord.), *L'imaginaire et la représentation des nouvelles technologies de la communication*. Tours : Presses universitaires François Rabelais, 2013, 69-79
- Clot Y., *L'autoconfrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue*.
- Accessible en ligne : 01-clot-bakhtin.rtf (consultation 24-04-2014)
- Coutant A., « Des techniques de soi ambivalentes », *Revue Hermès*, n° 59, 2011, 53-58
- Galinon-Méléneq, B. « Réseaux sociaux d'entreprise et DRH : nouveaux outils pour de nouveaux enjeux ? », *Revue Communication et organisation*, 2010, n° 37, 41-51
- Heller T. « Reconnaissance et communication, une logique de l'assujettissement », *Revue Communication et Organisation*, n° 36, 2009, 109-120
- Hegel G.F.W., (1835), trad.fr. Bénard C., *L'esthétique*, tome 1.
- Accessible en ligne : Hegel\_Esthétique\_tome\_1.rtf (consultation 24-04-2014)
- Leclercq-Vandelanoitte A. & Isaac H., « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : pour une approche deleuzienne », *Système d'Information et Management*, n° 2, Vol.18, 2013, 9-36
- Licoppe C., « Sociabilité et technologies de communication », *Réseaux*, La Découverte, n° 112-113, 2002/2, 172-210 (accessible sur Cairn)
- Trepo G, Estellat N., Oiry E. (2002), *L'appréciation du personnel*, Editions d'organisation, 2002
- Valenios R., « Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel ? », Actes du Congrès AGRH, 2010 (accessible en ligne)
- Weick K.E (2001). *Making Sense of the Organization*, Malden, Blackwell Publishing
- Zarifian P. (1999), *Objectif Compétences*, Editions d'Organisation

