

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/321532777>

La technologie-Totem : les Technologies de l'Information créatrices d'identité métier chez les chercheurs en entreprise Totem Technology: Information Technologies Creating Business...

Article in French journal Revue Francaise de Gestion · December 2017

DOI: 10.3166/rfg.2017.00155

CITATIONS

0

READS

68

3 authors, including:



Aurélie Duzert

Université Paris-Sud 11

107 PUBLICATIONS **153** CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Grimand Amaury

University of Nantes

63 PUBLICATIONS **70** CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



CFP Numérique et Symbolique/ The Digital and The Symbolic [View project](#)



Digitization & Organization [View project](#)

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

La technologie-Totem : les Technologies de l'Information créatrices d'identité métier chez les chercheurs en entreprise

Totem Technology: Information Technologies Creating Business Identity for Industry Researchers

Aurélié DUDEZERT*, Véronique BOSSARD-PRECHOUX*, Amaury GRIMAND¹**

*IAE de Poitiers, Université de Poitiers, Laboratoire CEREGE

**IAE de Nantes, Université de Nantes, Laboratoire LEMNA

Résumé :

Certains corps de métier dans les entreprises sont confrontés à de telles mutations des pratiques de travail que les acteurs sont questionnés quant à leur identité au travail. C'est le cas en particulier pour le métier de chercheur en entreprise qui a fortement évolué ces quinze dernières années. Élément fédérateur de l'action collective, l'identité au travail est pourtant un moyen d'orchestration du travail en entreprise. Dans ce contexte de mutation professionnelle, cet article explore le rôle que jouent les Technologies de l'information (TI) mises à la disposition des chercheurs dans l'affirmation de leur identité au travail. Au travers d'une étude de cas menée au sein d'un centre de recherche d'une entreprise française de télécommunications, l'article montre que les acteurs peuvent mobiliser les dimensions symboliques des technologies de l'information pour en faire des dispositifs d'affirmation identitaire. Nous proposons d'explorer la métaphore de l'objet-totem pour mieux comprendre ces dynamiques sociales qui entourent l'appropriation des TI.

1

Summary :

Some communities of workers are faced with such changes in work practices that actors are questioned regarding their identity at work. This is particularly the case for the profession of Industry Researcher, which has evolved considerably over the last fifteen years. As a unifying element of collective action, identity at work is nevertheless a means of organizing work in the workplace. In this context of professional change, this article investigates the role of Information Technologies (IT) in making researchers assert their identity at work. Through a case study carried out within a research center of a French telecommunications company, the article shows that the actors can mobilize the symbolic dimensions of information technologies to make them devices of identity affirmation. We

¹ Les auteurs tiennent à remercier le rédacteur en chef de la RFG et les évaluateurs de cet article pour leurs commentaires et remarques sur ce travail. Ils remercient également chaleureusement le Prof. Nathalie Mitev pour ses éclairages sur ce projet de publication.

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

suggest to explore the totem-object metaphor in order to better understand the social dynamics surrounding the appropriation of IT.

Introduction :

Jeanne est salariée d'une grande entreprise française de télécommunications. Elle travaille au sein de son centre de recherche et développement. Elle a été embauchée dans l'entreprise il y a une vingtaine d'années. Pourtant à la question, « *Peux-tu me décrire précisément ton métier ?* », Jeanne répond « *Ecoute, je dois te dire qu'aujourd'hui les choses sont un peu floues dans ma tête. J'ai du mal à savoir qui est où et qui fait quoi. Le centre de recherche et développement est immense et évolue constamment. Mon rôle et mon métier aussi* ». Ce qu'exprime Jeanne dans cette phrase est un sentiment partagé par beaucoup de salariés de la Recherche et du Développement des entreprises aujourd'hui. L'identité de ce métier de chercheur en entreprise est difficile à appréhender. Les métiers de la R&D ont profondément évolué ces dernières années, en particulier en France. Ces salariés, « chercheurs en entreprise », avaient jusque dans les années 1980 une identité professionnelle relativement claire. Ils se définissaient comme l'ensemble des salariés à qui la direction délègue la mission de production des savoirs mobilisables pour la construction des marchés futurs de l'entreprise (Kornhauser, 1963). Puis la pression concurrentielle a conduit les entreprises à redéfinir les pratiques de travail de ces métiers en réduisant l'autonomie des chercheurs par des procédures de contrôle et d'évaluation (Varma, 1995 ; Gleadle et al, 2012), en redéfinissant le rapport au temps avec la généralisation du mode projet (Coutant, 2016), en conduisant les chercheurs à régulièrement prouver que leur travail participe bien à l'objectif de performance de l'entreprise (Didry et Youmès, 2013) et en généralisant les pratiques de production de savoirs avec les démarches de Gestion des Connaissances (Dudezert, 2013). Cette mutation du métier a conduit certains auteurs à parler de « déprofessionnalisation » (Courpasson, 1998). Si cette affirmation peut sembler un peu forte, elle souligne en tout cas que cette identité métier est aujourd'hui questionnée. Elle l'est notamment par les acteurs/chercheurs en entreprise eux-mêmes qui vivent ces changements au quotidien.

L'identité métier joue un rôle tout particulièrement structurant pour ces salariés/chercheurs en entreprise. Élément fédérateur de l'action collective, l'identité au travail est considérée comme un moyen d'intégration et d'orchestration du travail (Kärreman et Alvesson ; 2004). Sa construction et sa compréhension par les acteurs de l'entreprise sont un enjeu, car la création de sens par les acteurs est préalable à l'action, à l'apparition de formes organisationnelles (Weick, 1993) et concomitante à leur fonctionnement et transformation. Elle est donc au cœur des enjeux d'implication et de motivation des collaborateurs. Sans création de sens par les salariés sur leurs activités et leurs métiers, pas d'engagement et de motivation pour leur travail (Igalens, 2011). Comme le souligne Renaud Sainseaulieu (1972), les processus identitaires peuvent être très différents en fonction des moyens dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance d'autrui. L'identité au travail peut se construire au sein de différents collectifs, via différentes dynamiques. Les chercheurs en entreprise sont des professionnels très qualifiés qui, grâce à leurs compétences et à leurs talents

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

(Menger, 2014), ont les moyens d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale. Pour ce profil d'acteurs de l'entreprise, l'identité se construit d'abord dans le métier avant de se construire dans l'entreprise (Sainseaulieu, 1972) Ces professionnels construisent leur identité principalement dans un collectif métier qui partage des savoir-faire, des codes et des règles qu'il se donne (Osty et Uhalde, 2007 ; Descombes, 2009 ; Laniray, 2015). Comment ces chercheurs en entreprise parviennent-ils aujourd'hui à affirmer une identité métier pour pouvoir agir collectivement, alors que cette identité est si chahutée ?

Cet article explore le rôle des Technologies de l'information (TI) dans l'affirmation de l'identité métier des chercheurs en entreprise. Les TI sont des objets matériels et symboliques fortement porteurs de sens. Elles cadrent l'activité et parfois la brident (Dujarier, 2015) mais elles sont aussi fortement porteuses de sens. Comme l'évoque Musso (2014), la TI est à la fois fonctionnelle et fictionnelle, à la fois un instrument et un imaginaire. Les TI naissent d'un imaginaire et en génèrent de nouveaux par les usages que nous choisissons d'en faire. Simondon (1958) explique ce phénomène par le fait que la technique nécessite en permanence d'être équilibrée par un autre mode de pensée ou d'existence issu du monde magique et religieux. Avec le développement effréné des technologies de l'information, nous sommes tous les jours confrontés à de nouveaux univers fictionnels : c'est l'ordinateur portable ultra-plat qui nous permet d'imaginer que le travail est léger et sans contrainte ; c'est le jeu PokemonGo qui transforme notre réel en monde peuplé de petits monstres colorés ; c'est l'achat en ligne qui nous susurre que la dépense est bénigne car elle demande peu d'efforts. Cette dualité fonctionnelle-fictionnelle des TI ne reste pas à la porte de l'entreprise. Dans les organisations, les dimensions symboliques des TI ont été identifiées ces dernières années dans les phases de conception/développement des TI (Hirscheim et Newman, 1991) comme dans les phases d'usage et d'appropriation de ces TI par les acteurs (Orlikowski et Scott, 2008 ; Leonardi, 2011). **Peu de travaux explorent comment les acteurs s'emparent et utilisent ces dimensions symboliques des TI dans les organisations.**

3

La question que nous nous posons dans cet article est de savoir si ces dimensions symboliques des TI peuvent être mobilisées par les chercheurs en entreprise pour affirmer leur identité métier. Ce questionnement naît aussi de notre confrontation à l'usage des TI par les chercheurs d'un centre de R&D d'une grande entreprise française de télécommunications. Dans le cadre d'un partenariat pédagogique, nous avons été amenés à travailler avec les chercheurs des *Kiwi Labs* pour étudier leurs usages des technologies de l'information dans leurs pratiques de travail. Leurs témoignages nous ont rapidement renvoyé à ce questionnement sur le rôle que peuvent jouer des TI pour affirmer une identité métier et à explorer la notion d'objet-totem pour mieux comprendre les dynamiques sociales en jeu.

Dans une première partie, cet article situe la question de recherche dans le champ de la littérature sur les dimensions symboliques des TI et l'identité métier et expose la méthodologie de recherche. Le cas des *Kiwi Labs* est présenté en deuxième partie. La troisième partie discute ensuite ce cas au regard de la littérature sur la symbolique des TI et notamment de la notion d'objet-totem. Enfin une partie synthèse, limites et perspectives resitue ce travail et ses apports pour les travaux en Management.

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrf/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Symbolique des Technologies de l'Information et identité métier

Un symbole est un signe figuratif, être animé ou chose qui représente un concept, qui en est l'image, l'attribut, l'emblème (Larousse, 2016). De très nombreux objets qui nous entourent ont une dimension symbolique. Cette dimension symbolique peut être partagée par plusieurs d'entre nous, ou peut simplement nous être propre. Lorsque nous voyons ce crayon sur notre bureau, nous l'appréhendons dans sa dimension strictement matérielle (un dispositif nous permettant d'écrire, de dessiner) mais aussi dans sa dimension symbolique (ce crayon m'a été remis sur mon lieu de travail. Pour moi, il représente mon travail).

La symbolique et la fiction sont une manière d'appréhender le réel. Il n'y a pas de société sans symbolique ou sans mythe, défini comme « *un système d'interprétation du monde, inséparable de la manière dont une société investit avec des significations le monde et la situation existentielle en son sein* » (Legros *et al.*, 2006, pp. 73-74). J. Lacan, dans ses *Séminaires*, est un des penseurs qui a le plus traité de ce concept. Pour lui, la symbolique est en quelque sorte le réel mis en langage, avec tout ce que recouvre le langage en termes de représentations et de sens partagé entre acteurs mais aussi en termes d'intimité liée à l'individu lui-même. De ce point de vue, Baudrillard nous rappelle que si les objets peuvent se dérober à notre contrôle pratique, « *ils n'échappent jamais à l'imaginaire. Les modes de l'imaginaire suivent les modes de l'évolution technologique* » (Baudrillard, 1976, p. 142). C'est pourquoi mon crayon aura une symbolique que je pourrais partager avec d'autres collègues (nous avons le même crayon et nous nous identifions d'une certaine manière à ce crayon car nous avons le même métier) mais aussi une symbolique qui m'est propre (ce crayon est bleu et ce bleu me rappelle la mer qui m'apaise et symbolise pour moi la sérénité).

Cette dimension symbolique irrigue nombre de dynamiques organisationnelles, qu'il s'agisse de la conduite du changement, des effets liés à l'introduction de nouveaux outils de gestion, du rapport à la technologie, ou bien encore de la gestion de situations de crise. Le fameux récit qu'opère Karl Weick (1993) de la catastrophe de Mann Gulch, feu de forêt dans lequel treize pompiers périrent, constitue l'illustration éclairante de l'importance du symbole dans la création de sens. Ainsi, c'est la décision du chef d'équipe d'allumer un contre-feu et de demander aux autres membres d'abandonner leur équipement de pompier, le symbole même de leur identité au travail, qui provoque l'effondrement du sens.

Comme tout outil de gestion, **les Technologies de l'Information (TI) ont aussi des dimensions symboliques**. Leur matérialité et leur forte composante mathématique ont pu contribuer à occulter ces dimensions symboliques. La vision déterministe du Système d'Information en a fait ainsi un objet instrumental et rationnel, résumant la TI à un artefact matériel composé d'électronique, de logiciels et de réseaux, qui fonctionnent en interaction dans une logique automatique

A rebours de cette tradition rationaliste et de cette perspective instrumentale dominante, les travaux sur l'appropriation des TI ont progressivement mis en évidence les dimensions symboliques de ces TI :

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

- Une même technologie peut faire l'objet d'une pluralité d'interprétations et ouvrir la voie à plusieurs registres d'usages, y compris des usages non initialement prévus par les concepteurs (*ironic appropriation*, De Sanctis et Poole, 1994). Au même titre qu'un marteau peut servir à enfoncer un clou, il peut aussi servir à caler une table branlante (même si le concepteur du marteau vous dira que ce n'est pas fait pour ça). La TI en tant qu'artefact matériel a les mêmes caractéristiques : elle est t il est possible d'interpréter son usage de façon variée (Orlikowski, 1992).

- La technologie n'existe réellement qu'au travers de sa mise en usage et de la dynamique de son appropriation, autrement dit le processus par lequel les salariés parviennent à donner un sens à son utilisation.

- Cette dynamique d'appropriation/*enactment*/mise en usage de la technologie mobilise un univers de représentations symboliques et relève d'une construction sociale difficile à prévoir *a priori* (Pinch et Bijker, 1984 ; 1987), générant des conséquences inattendues.

La création de sens et de symboles autour de la technologie joue donc un rôle central dans l'appropriation des TI (Prasad, 1993 ; Orlikowski, 2007 ; Orlikowski et Scott, 2008 ; Leonardi, 2011). Cette symbolique des TI est également déterminante dans leur conception. Dans leur article intitulé *Symbolism and Information Systems Development: Myth, Metaphor and Magic* et paru dans la très sérieuse revue *Information Systems Research*, Hirschheim et Newman (1991) sont les premiers à souligner le rôle que jouent les dimensions symboliques des TI dans leurs conceptions. Ils mettent en évidence que cette activité n'est pas une activité aussi rationnelle et mathématique qu'elle le laisse supposer *a priori*. Elle s'inscrit dans un réseau de mythes, de métaphores et de rituels magiques conduisant parfois à considérer les développeurs comme des sorciers (*wizards*) menant une grande bataille (*battle*) contre les utilisateurs et la machine. Ces travaux démontrent ce que le cinéma ou la littérature mettent en avant régulièrement depuis des décennies : la force de l'univers symbolique engendré par ces activités de création ou d'utilisation des TI.

Toutefois encore peu de travaux explorent comment les acteurs s'emparent et utilisent ces dimensions symboliques des TI dans les organisations. Les travaux de Feldman et March (1981) ont ouvert la voie à ce champ de recherche. En étudiant l'usage des TI par les managers, ils démontrent que les TI sont moins utilisées pour aider à la prise de décision que pour leurs dimensions symboliques. Les managers mobilisent les TI principalement pour légitimer la décision. L'utilisation des TI envoie un signal au salarié pour montrer que la décision est rationnelle et non pas fondée sur l'intuition et la subjectivité du décideur. Dans ces conditions rien d'étonnant à ce que la symbolique autour de la TI puisse également devenir un enjeu de pouvoir, qu'il s'agisse de perpétuer l'ordre existant (idéologie) ou de contribuer à sa transformation (utopie). Dans leurs travaux sur l'usage des cartographies des connaissances par les DRH, Dudezert et Leidner (2011) ont ainsi mis en avant que la maîtrise de certaines TI confère un capital symbolique dans les organisations permettant d'assurer une domination dans l'entreprise. Posséder ce capital symbolique permet de créer une légitimité acceptée par les autres acteurs sans remettre en question le caractère arbitraire de ce pouvoir. Par ricochet, une ressource jusque-là non considérée comme cruciale pour l'entreprise peut devenir un enjeu de pouvoir quand elle est gérée par une TI (Karoui et Dudezert, 2012). La mise en place d'une

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrf/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

TI dans une entreprise pour gérer une ressource confère une forte dimension symbolique à cette ressource : la ressource devient un capital symbolique à contrôler pour assurer une position de domination dans l'entreprise. Les symboles associés à une TI ne sont pas uniques. Ils dépendent pour beaucoup des « mondes symboliques » de chaque acteur qui par sa place dans l'organisation, son métier et sa propre histoire, construit sa propre représentation du sens de cette TI (Karoui, Dudezert, Leidner, 2015). L'enjeu est alors de passer par une symbolique qui fait sens commun autour de la technologie (Dudezert, Fayard, Oiry, 2015).

Tableau 1- Diversité des usages symboliques des TI

Usages associés aux dimensions symboliques des TI	Fondements	Références
Légitimation de l'action /la décision	La symbolique, en jouant sur l'image de rationalité attachée aux TI, investit les acteurs qui s'en saisissent de légitimité.	Feldman & March (1981)
Vecteur de pouvoir au service de stratégies individuelles ou collectives	Le capital symbolique, voire la dimension magique ou fantasmatique associée au TI, est un vecteur de reproduction / transformation de l'ordre existant. Les ressources gérées par une TI acquièrent une dimension stratégique.	Dudezert et Leidner (2011) ; Karoui & Dudezert (2012) ; Karoui, Dudezert et Leidner (2015)
Sensemaking/Sensegiving	L'imaginaire projeté par chaque acteur sur les TI permet de leur donner sens, de les rendre propres à un usage. Symétriquement, l'imaginaire associé à une TI et véhiculé par l'organisation (idéologie du contrôle, de la liberté, du décloisonnement, de la transparence...) permet d'unifier les registres de sens (méta-symbolique).	Dudezert, Fayard, Oiry (2015)
Identité métier	La symbolique associée aux TI est un vecteur d'affirmation de l'identité professionnelle (identité métier).	Objet de cet article

Cette dimension symbolique associée aux TI en fait un vecteur puissant de construction du sens pour les acteurs en particulier pour consolider leurs identités au travail. Les TI sont des artefacts auxquels nous associons du sens pour pouvoir les utiliser et qui nous permettent en retour de communiquer un sens sur nos actions (Yanow, 2006). Dans les contextes organisationnels vivant de nombreux changements, mobiliser ces artefacts pour leurs dimensions symboliques peut contribuer à donner du sens à l'action collective et aider à affirmer l'identité au travail des acteurs. En effet, comme le montre K. Weick (1993), la construction du sens est indissociable de la production de récits. Cette dimension symbolique des TI, cet arrière-plan imaginaire qui les sous-tend est un point d'appui pour que les acteurs rationalisent le sens de leurs actions mais projettent aussi le sens de leur travail par rapport à autrui et l'organisation. Comme le rappelle Dujarier (2016), c'est l'incapacité

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

des acteurs à livrer un récit sur leur travail qui signale l'absence d'appropriation et la perte de sens : « *Les travailleurs analysent que leur action est problématique lorsqu'ils ne peuvent en faire un récit, inévitablement socialisé, qui tienne et qui les tienne* ». Dans leur article sur les dynamiques organisationnelles à l'œuvre dans le contexte d'un changement stratégique au sein d'une université, Gioia et alii (1994) montrent ainsi que les dimensions symboliques des artefacts dans le travail permettent de réduire l'ambiguïté et la dissonance cognitive entre le familier et l'étrange et rendent ainsi le changement moins difficile à vivre. Dans un contexte organisationnel où l'identité au travail est questionnée, les dimensions symboliques des artefacts jouent donc un rôle structurant dans le processus identitaire.

Le concept d'identité dans l'organisation peut recouvrir différents niveaux. Comme l'évoquent Kärreman et Alvesson (2004), "*Identity is a concept that has many meanings and applications in organizational analysis. It may, for example, refer to the organizational level: to organizational identity (e.g. Albert and Whetten, 1985; Christensen, 1995; Czarniawska-Joerges, 1994, Academy of Management special issue, 2000). It may, on the other hand, refer to individuals or groups of individuals: on forms of identification and subjectivity (Knights and Willmott, 1985, 1989; Ashforth and Mael, 1989; Deetz, 1992). Sometimes the two levels are connected to each other: organizational identity informs personal identity or vice versa in these cases (Dutton et al., 1994).*"

8

Les travaux de R. Sainseaulieu (1972) ont mis en évidence des processus identitaires différents en fonction des moyens dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance d'autrui : l'identité au travail d'un individu dépend de ses conditions d'accès au pouvoir dans les interactions de travail. Le sentiment d'appartenance à l'institution (que l'on dénomme couramment « *l'esprit maison* »), l'œuvre individuelle et collective (par laquelle l'individu est reconnu pour le résultat de son action créatrice en entreprise), la trajectoire (par laquelle l'acteur s'identifie à un parcours passé et à venir), l'affrontement (par lequel l'acteur, en se réappropriant le travail prescrit, exprime une résistance à toute forme de domination dans le travail, lui donne sens et retrouve une sphère d'autonomie) sont les éléments permettant de structurer cette identité au travail. Certains professionnels très qualifiés, grâce à la richesse de leurs compétences et aux responsabilités acquises par leur fonction, ont les moyens d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale. Leur modèle identitaire est basé sur la négociation qui alimente un rapport structurant au travail. L'identité se construit alors d'abord dans le métier avant de se construire dans l'entreprise. Ces professionnels construisent leur identité principalement dans un collectif métier qui partage des savoir-faire, des codes et des règles qu'il se donne (Osty et Uhalde, 2007 ; Descombes, 2009 ; Laniray, 2015). C'est en particulier le cas pour les « chercheurs en entreprise » qui souvent vivent aussi une double évaluation : par l'entreprise et par les pairs. Ce double modèle de référence et cette nécessité d'être reconnus par les pairs afin de pouvoir bénéficier du statut plein et entier de « chercheur » conduit ces acteurs à développer leur identité au travail principalement comme identité métier.

Les TI sont donc des objets matériels et symboliques fortement porteurs de sens. **La question que nous nous posons est de savoir si cette symbolique portée par les TI peut être un vecteur de l'affirmation d'une identité métier chez les chercheurs en entreprise.**

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Méthodologie

Ce questionnaire nait aussi de notre confrontation à l'usage des TI par les chercheurs d'un centre de Recherche et Développement d'une grande entreprise française de télécommunications en septembre et octobre 2014².

Historiquement les *Kiwi Labs* étaient une entité de recherche qui avait pour mission principale de contribuer à la recherche scientifique sur le domaine des technologies de télécommunications. Ces dernières années, le changement de statut de l'entreprise et les enjeux de compétitivité ont conduit à faire évoluer le positionnement stratégique des *Kiwi Labs*. Cette entité de 5000 personnes a en 2014 pour objectif de contribuer au développement de la recherche mais surtout de la recherche pour l'innovation au service de l'entreprise. Afin de maintenir un lien fort entre Recherche et Innovation, une entité spécifique, *Kiwi Labs Research* (KLR), assure le pilotage des travaux de recherche en s'appuyant sur les équipes des *Kiwi Labs Networks* et *Kiwi Labs Products and Services*. Symbole de son nouveau positionnement, KLR appartient à la division Innovation, Marketing et Technologies (IMT). Au sein de ces entités, chaque collaborateur est membre d'un Laboratoire, lui-même sous-divisé en équipes de 10 à 20 personnes auxquelles sont rattachés les collaborateurs. Afin de piloter la recherche, des programmes globaux transversaux aux *Kiwi Labs Networks* et *Kiwi Labs Products and Services* ont été définis. Par ailleurs pour faciliter le partage des connaissances en interne aux *Kiwi Labs*, une équipe *Knowledge Management* de 10 personnes a été structurée. Elle a pour rôle à la fois d'établir et mettre en œuvre le système de gestion documentaire (gouvernance de l'information, outils, référencement...) mais aussi de développer les usages des outils de travail collaboratifs. Ces nombreux changements réinterrogent la place et le sens du métier de chercheur au sein des *Kiwi Labs*. Pour qui doivent-ils produire des connaissances ? Pour la communauté scientifique ? Pour le Marketing ? Quels types de connaissances doivent-ils désormais produire ? Des connaissances scientifiques ou produits/marchés ? Des connaissances d'experts ou de vulgarisation ? Sont-ils chercheurs ? Chefs de projets ? ...

Nous intervenons en tant que consultants dans le cadre d'un partenariat pédagogique. Il s'agit pour nous d'aider l'entreprise à faire un état des lieux des pratiques de *Knowledge Management* (KM) au sein des *Kiwi Labs*. Le canevas du diagnostic est monté entre les chercheurs et la responsable KM des *Kiwi Labs*. L'objectif du diagnostic KM est d'analyser comment sont collectées, partagées et valorisées les connaissances au sein des projets de recherche. Il s'agit de faire le point sur l'existant et sur la satisfaction des acteurs du *Kiwi Labs* quant à ces pratiques managériales. Des documents présentant le contexte sont remis aux chercheurs. 18 personnes sont interrogées en prenant en compte la diversité des métiers (Recherche, Développement, Management de la Recherche), des domaines scientifiques étudiés, des niveaux hiérarchiques (cadres, techniciens) et

² Pour des raisons de confidentialité, l'entreprise est appelée *Kiwi* et ses Laboratoires, les *Kiwi Labs*

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

des zones géographiques (Paris, Province).

A l'issue de cette collecte de données, une première analyse de données est effectuée. L'analyse montre que les *Kiwi Labs* vivent une phase de transformation organisationnelle, structurelle et culturelle à l'origine de tensions autour de la gestion des connaissances. Cette première analyse des données est remise à l'entreprise accompagnée de recommandations. Ces recommandations sont présentées à la responsable KM des *Kiwi Labs* puis au Directeur des *Kiwi Labs*. A l'issue de ces présentations et des discussions qui en découlent, deux points attirent alors notre attention : la difficulté qu'ont les acteurs à créer un sens partagé et la place des TI dans le discours lorsque les personnes interrogées parlent de leur travail. A la lumière de cette première analyse, nous décidons d'approfondir la compréhension des données. Nous nous interrogeons pour savoir si dans cet environnement très changeant et en pleine transformation, les TI ne jouent pas un rôle dans l'affirmation d'une identité métier de ces acteurs. Nous procédons alors à un second codage des données en adoptant la technique de l'« *open coding* » (Corbin & Strauss 1990). Nous n'établissons pas de codage a priori mais cherchons à faire émerger des catégories à partir de cette interrogation.

Tableau 2. Liste des personnes interrogées

Personne interrogée	Fonction
Monsieur JM	Responsable Stratégie, Leviers compétitifs et compétences
Madame S	Ingénieur Documentaliste
Monsieur M	Responsable <i>Records Management</i>
Monsieur G1	Expert de recherche Senior
Madame B	Responsable partenariats collaboratifs et académiques
Monsieur G2	Vice-Président <i>Kiwi Labs International Center</i>
Monsieur E1	En charge des projets transversaux « <i>Trust and Data Services</i> »
Monsieur E2	Responsable contribution à l'image et la dissémination
Monsieur P	Expert recherche et responsable de communauté
Monsieur A	Expert recherche et responsable de communauté
Monsieur F	Architecte réseau
Monsieur G3	Chargé de projets de valorisation de la recherche
Monsieur T	En charge des projets transversaux « <i>Cloud Platforms</i> »
Monsieur P2	Architecte services
Madame L	Responsable de projet de recherche
Monsieur JE	Responsable des disciplines scientifiques et techniques
Monsieur P3	Architecte produits et services
Monsieur N	Responsable projet TV <i>Next Generation</i>

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Le cas *Kiwi Labs* : chercheurs en quête d'identité métier

Une identité métier bousculée

Le mode d'organisation du centre de recherche est décrit par les acteurs comme particulier et hors norme au regard des pratiques de travail de l'entreprise. Cette particularité est liée au métier de la recherche. Comme l'évoque l'une des personnes interrogées :

« Nous sommes des personnes indépendantes mais aussi à la fois très connectées... Ce qui est un mode de fonctionnement très spécifique. En recherche et en sciences, on a besoin du regard des autres pour évoluer. On a besoin de se confronter au jugement de ses pairs. Pour cela il y a bien une administration, mais elle est définitivement différente de celle que nous trouvons dans les entreprises habituelles. Ce n'est pas une organisation pyramidale ».

Dans l'organisation décrite, chacun mène ses recherches, les met en commun, décide de prendre en compte certaines d'entre elles. Les informations sont toutes rassemblées mais il n'y a pas de mécanisme strict cherchant à coordonner, à quantifier les recherches, à demander certaines informations et pas d'autres. Il n'y a à proprement parler pas de règles établies. La régulation de l'activité se fait par un mécanisme d'évaluation par les pairs et par une qualification d'expertise par l'organisation.

« Chacun fonctionne comme un électron libre, mais paradoxalement, en tâchant de garder une certaine organisation. »

En plus de la transformation de la structure de l'organisation ces dernières années (KLR rattachée à IMT et structuration en Laboratoires, équipes et projets transverses), trois évolutions impactent directement l'identité métier des chercheurs des *Kiwi Labs* : l'évolution de la qualification de l'expertise, le mode de financement par projet et la gestion des connaissances.

La qualification de l'expertise par les *Kiwi Labs* a évolué ces dernières années. Des fonctions et statuts ont disparu. Une des personnes interrogées évoque en particulier cette situation. Elle définit son poste comme :

*« étant lié à une reconnaissance de mon ancienneté dans l'activité de recherche fondamentale (...). Je suis reconnu par une qualification « d'expert de recherche ». Cette spécialité a été retirée du catalogue des qualifications des *Kiwi Labs*. Toutefois, au niveau international, ma fonction correspond au grade de « senior scientist ». C'est la compétence exceptionnelle qui prévaut dans le poste ».*

L'évolution de la structure et des fonctions au sein des *Kiwi Labs* brouille la représentation qu'ont les acteurs de leurs métiers. Ainsi cette personne définit son métier et son identité non pas par rapport aux normes de leur entreprise mais par rapport à sa communauté de pairs (*« au niveau international »*).

La mise en œuvre du mode projet pour la pratique de la recherche et le financement de la recherche sur le mode projet est liée à l'évolution même du domaine de recherche des *Kiwi Labs*. La nécessité d'explorer des domaines de connaissances de plus en plus complexes et d'inciter à des collaborations

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

pluridisciplinaires justifie cette mutation pour l'entreprise. Toutefois elle n'est pas forcément intégrée et acceptée par les chercheurs. L'idée de travailler sur des modes plus collectifs et de s'appuyer plus fortement sur ce qui a déjà été fait rentre en contradiction avec la vision que les chercheurs des *Kiwi Labs* ont de leur métier :

« Les technologies développées par l'entreprise Kiwi gagnent en complexité. En 1980, les technologies utilisées pour la conception du Minitel pouvaient être maîtrisées par un seul ingénieur. Désormais, la coopération et le partage des connaissances sont le passage obligé pour rechercher et développer de nouveaux produits et services. Toutefois l'idée de partir d'une feuille blanche reste tenace parmi les ingénieurs des Kiwi Labs ».

Pour l'une des personnes interrogées, cet état d'esprit et la représentation qu'ont les chercheurs de leur métier (autonomie, liberté...) freinent le développement de projets collaboratifs et coopératifs (projets de recherche à plusieurs partenaires) au sein des *Kiwi Labs* :

« Les projets coopératifs sont dépréciés par rapport aux projets internes. Plusieurs raisons sont avancées : problème d'ego et d'orgueil des chercheurs (je peux y arriver seul et en interne), refus d'une dépendance au calendrier du projet externe (échéance de rendu des livrables demandés par les financeurs). Les chercheurs ont l'impression de perdre la maîtrise de la recherche et d'être dépossédés ».

12

Le mode projet s'accompagne également d'un recentrage de la production de connaissances sur des connaissances permettant à l'entreprise de développer des nouveaux produits et services :

« En ce qui concerne la recherche, les informations ne sont pas publiées à l'extérieur. (...) 90% de la recherche se fait par le Groupe Kiwi, et seulement 10% des travaux sont sous-traités. C'est pour cela que les résultats de recherche sont gardés en interne car ils proviennent presque exclusivement du travail interne du groupe. »

Ceci entre en tension avec l'idée que les chercheurs peuvent avoir de leur métier comme l'évoque ce verbatim : *« J'ai des activités de recherche similaires à celles d'un chercheur exerçant dans un laboratoire d'établissement public. Mon métier consiste à encadrer des doctorants, post-doctorants et à écrire des articles scientifiques (sans objectif quantitatif). »*

L'identité métier des chercheurs est enfin questionnée par la mise en œuvre des démarches de *Knowledge Management*, en particulier en ce qui concerne le partage des connaissances. Ces démarches sont décrites comme permettant une transparence accrue sur les activités de recherche, mais cette transparence s'apparente pour les chercheurs à une nouvelle forme de contrôle.

« C'est un passage difficile à l'étape de la transparence que l'on peut mettre en parallèle avec l'arrivée dans les entreprises des annuaires internes développés à partir des années 1980. Dans les deux situations, la peur de la surveillance, de savoir qui fait quoi est un frein à l'installation de ces dispositifs ».

La contrainte de la confidentialité des travaux est mise en avant pour limiter ces effets de transparence.

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrf/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

« Kiwi est un grand groupe et parfois il est difficile d'harmoniser le partage des connaissances avec toutes les filiales du groupe avec les différences de culture. En plus, il y a la contrainte de la confidentialité de l'information et la protection du patrimoine informationnel des Kiwi Labs ».

Ces démarches sont aussi opposées au travail premier (et sérieux ?) qu'est le travail scientifique. Les missions de *Knowledge Management* sont vues comme annexes, réservées aux temps morts de la recherche :

« Nous n'avons pas le temps de gérer ce genre de problème de process. Nous sommes focalisés sur les missions scientifiques qui sont nos missions premières. Je gère ce genre de tâches sur des temps calmes comme l'été mais pas au fil de l'eau ».

Pourtant ces démarches sont jugées nécessaires par la Direction pour des raisons d'efficacité et de productivité. Le décloisonnement et le partage des connaissances est jugé comme permettant une meilleure production des connaissances.

« Il existe plusieurs sites Kiwi Labs. Il est donc important que les connaissances circulent et que les gens se comprennent, d'où l'intérêt d'une démarche de gestion des connaissances. Il y a des choses qui sont faites dans les groupes mais on ne sait pas qui le fait ou que c'est fait. »

« Le Knowledge Management est un facteur de réussite, un projet susceptible d'engendrer des gains de productivité. »

13

L'identité métier est donc bousculée et elle doit se construire en cherchant des compromis entre des attentes contradictoires (diffusion et ouverture des savoirs vs confidentialité ; création de connaissances pour le monde académique vs pour l'entreprise ; réponse aux besoins court terme vs long terme...).

« Dans le monde la recherche, il est nécessaire de gérer le compromis entre le rayonnement extérieur d'un chercheur pour exposer les projets collaboratifs sur lesquels il n'existe pas d'antériorité de publications et la communication corporate qui recouvre les données qui peuvent être exploitées de manière prioritaire par Kiwi. Le chercheur doit dire au minimum l'avancée de sa recherche. Il travaille en domaine ouvert qui bénéficie des connaissances des autres. Tous les chercheurs doivent gérer des compromis. »

« On nous demande de nous décider vite sur de nouvelles orientations car on vit dans un monde qui évolue vite, aussi bien dans l'organisation, que dans les produits et service qui nous sont proposés. Et dans le même temps, la recherche demande une constante de temps très longue. Ce n'est pas de l'instantané. (...). C'est très paradoxal »

Perte de sens et de repères

Le mode d'organisation, la structure des *Kiwi Labs* et la mutation de l'identité métier des chercheurs a des conséquences sur les actions engagées. Les acteurs identifient un manque de visibilité de l'organisation, des manques de coordination dans les actions et une perte de sens.

Il est difficile par exemple d'identifier les bons interlocuteurs ou de trouver les bons documents.

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

« J'ai tout de même parfois du mal à bien identifier les personnes qui pourraient m'aider dans la construction du projet. Il y a un certain manque de visibilité. On retrouve les gens par numéro de projet et je passe du temps à trouver les bonnes personnes ».

« Les documents disparaissent. Je n'ai même plus accès à mes anciens documents. Les personnes oublient aussi de donner leurs droits et on ne peut plus accéder à leurs documents une fois qu'elles sont parties ».

Ce manque de visibilité conduit à une perte de repères qui peu à peu remet en question des valeurs fortes de l'organisation comme celle de responsabilité. Comme rien n'est visible et que tout change constamment, comment et pourquoi assumer une responsabilité de ses actions ?

« La structure hiérarchique bouge beaucoup trop vite en mobilité interne. La personne qui a lancé le projet ne va pas en faire le bilan, ni le voir échouer. La responsabilité est moindre et les mêmes erreurs sont reproduites ».

Dans ce contexte chaque acteur fait face et *« se débrouille avec ce qu'il a et ce qu'il souhaite »*. Ceci ne va pas sans poser problème. Par exemple certains projets sont déposés sans être passés par les circuits de validation. En conséquence ils ne sont pas recensés ni visibles pour les autres chercheurs et cela empêche les possibilités de synergie et d'action commune au sein des *Kiwi Labs*.

14

Ceci porte atteinte à l'efficacité des *Kiwi Labs* et conduit l'organisation à *« réinventer constamment la roue »* :

« On n'est pas forcément efficace car on ne sait pas toujours ce que font les autres. Des groupes de travail peuvent parfois travailler sur la même problématique sans pour autant le savoir. C'est une perte de temps pour tous ».

Un décalage est donc ressenti *« entre les objectifs officiels et la réalité du terrain »*. Même si l'organisation exhorte à une plus grande coordination, par exemple en constituant une base documentaire pour rassembler toutes les productions, dans la réalité, les documents ne sont pas lus.

« Les documents sont beaucoup trop gros, il n'y a pas de synthèse, ils ne sont pas toujours ouverts ».

Bien plus, les modes de coordination proposés sont perçus comme en décalage avec l'identité métier.

« Nous ne sommes pas des projets, on est une structure de type think tank. Quand on a des choses à dire, on le dit mais on l'écrit pas ».

« Plus on essaie de créer ou de mettre en place quelque chose de commun, moins cela fonctionne car cela peut être bloquant et cela change presque totalement les habitudes de certaines personnes ».

Cette situation est à l'origine d'un inconfort pour les acteurs de l'organisation. Le manque de cohérence et de coordination efficace est décrit comme problématique.

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

« Il existe une inefficacité relative à la coordination entre les personnes et les groupes de personnes. On perd du temps à se coordonner. (...) L'organisation est un frein car la communication est ralentie par les barrières hiérarchiques et contextuelles ».

Ce manque de coordination est évoqué en particulier au travers de l'usage des TI. Comme le dit une des personnes interrogées :

« Le point fort est la pluralité de solutions existantes donc, tout un chacun peut trouver le mode de communication qui lui correspond le mieux. Mais, le plus gros point faible est le manque de normalisation et de cohérence car on perd beaucoup de temps à cause de ça ».

« (Dans Sharepoint) Chacun organise cet outil à sa manière et quand on ne comprend pas la structuration faite, on ne sait pas où est l'info ».

Il semble par ailleurs qu'il y ait une tension entre le mythe d'une connaissance codifiée, inscrite dans des bases de données, garante d'une forme de cohérence globale, et le besoin exprimé d'une connaissance incorporée, enracinée dans les pratiques quotidiennes des acteurs.

« On risque de tomber dans le stockage basique alors que les enjeux relèvent de l'usage qui en est fait par les utilisateurs ».

15

Pris entre la spécificité du métier et le besoin de créer un sens commun pour mener une action au niveau de l'organisation, les acteurs cherchent des solutions sur leurs périmètres. Certains vont ré-interpréter les codes organisationnels comme la notion de hiérarchie :

« Mon travail est transverse et s'inscrit dans une hiérarchie managériale. Attention dans les Kiwi Labs, la hiérarchie ne veut rien dire. Nous sommes dans un système matriciel. Je suis rattachée à l'équipe de SA mais mes activités sont transverses, sur le domaine des Smart Cities au global ».

Dans ce flou organisationnel sur l'identité et le sens de l'action collective, les acteurs essaient de recréer du sens en communiquant sur le sens qu'ils donnent eux-mêmes à leur action :

« J'attache une attention particulière au travail de mise en valeur, la mise en relief de l'information. On passe une grande partie de nos journées à mettre en valeur notre travail, à rendre visible ».

« Aujourd'hui chaque équipe du réseau Kiwi Labs essaye de faciliter l'accès à son contenu et tente de clarifier la position de chacun ».

Pour recréer une identité collective au métier de chercheur, l'entreprise développe des communautés d'experts. Six communautés ont été créées en 3 ans avec pour objectif de regrouper tous les experts de l'entreprise *Kiwi* à l'international. Chaque année, *via* un appel à communication, les communautés informent qu'elles recrutent. Pour faire partie d'une communauté, il faut se porter candidat et avoir des connaissances dans le domaine technique.

Lors de la constitution du dossier, le manager du candidat se prononce sur sa candidature. Ensuite un comité de sélection se réunit afin d'étudier les candidatures. Deux experts donnent leur avis ainsi

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrf/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

qu'une personne candidate (un manager). Ces communautés ont pour mission : « *de recruter les experts et d'aider à leur valorisation et leur reconnaissance* » Chaque expert consacre 10% de son temps de travail à la communauté pour créer des nouvelles connaissances et surtout transmettre les savoirs.

« L'objectif est également de mettre à profit la richesse du groupe pour que ces experts puissent travailler sur des sujets stratégiques de l'entreprise afin d'alerter et d'éclairer les dirigeants du groupe sur des sujets particuliers. »

Sur cette dernière mission, les membres des communautés n'ont guère de visibilité quant à la reconnaissance de leur contribution par la ligne hiérarchique, ce qui représente à leurs yeux un obstacle à l'apprentissage (faute d'avoir une vision claire des résultats/conséquences de leur action) :

« On n'est pas toujours au courant de ce que les exécutifs ont décidé entre eux. On marche un peu en aveugle ; on fournit des contributions qui sont reprises, mais on ne sait pas à quel niveau ni ce qui est exactement repris »

Par ailleurs cette expertise liée à l'appartenance à une communauté d'experts n'est pas forcément considérée par les chercheurs comme relevant de la pratique de la recherche mais plutôt comme une pratique de veille technologique.

« Dans ces communautés, il ne s'agit pas de recherche, dans le sens où nous ne faisons pas de production de recherche. Nous faisons de la veille, nous cherchons à détecter les nouvelles technologies, les tendances. Qu'est-ce qui va nous tomber sur le coin de la figure dans quelques années, ce qu'il faut avoir vu avant, qu'est qui peut nous donner des opportunités de développement ? ».

« La première valeur ajoutée est d'être un phare, c'est-à-dire d'alerter le groupe, sous forme de livrable, des nouvelles opportunités ou des nouveaux risques ».

La technologie, vecteur de sens

Dans cette démarche de création de sens, les acteurs de l'entreprise mobilisent les TI. De très nombreuses TI sont disponibles au sein des *Kiwi Labs*. Elles sont vues comme permettant de « *maintenir la liberté d'action nécessaire aux chercheurs* ». Les chercheurs ont le choix entre une pluralité de technologies pour partager leurs connaissances et expertise. Toutefois, tout le monde n'a pas accès aux mêmes technologies. **Un grand soin est apporté par les chercheurs quant à la définition du périmètre utilisateur de la TI. Il y a ceux qui font partie du groupe qui y ont accès et les autres.** Un jeu complexe de définition des droits d'accès se met en œuvre. Comme le décrit une des personnes interrogées :

« Il y a plusieurs types de partage, selon les index de confidentialité souhaités. Au niveau interne, Ouverte : une zone libre d'accès à tous. Restreinte : une zone dédiée aux managers et cadres contenant des informations confidentielles. Les titres des documents y sont indexés sans y avoir accès, une demande d'autorisation est nécessaire de la part des collaborateurs pour accéder à ces dossiers. Au niveau externe : partage avec les partenaires extérieurs comme les écoles, les start-ups etc. ».

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Les communautés d'experts qui se créent autour des TI participent ainsi de jeux de pouvoir et renvoient à cette dialectique inclusion/exclusion avec un système de parrainage, d'évaluation et d'exclusion des managers. Les managers ne peuvent pas se porter candidats par exemple et les profils de chefs de projet sont étudiés avec parcimonie. Comme le dit une des personnes interrogées : « *les managers sont refusés. Il y a quelques chefs de projet mais pas beaucoup* ».

A chaque groupe social, sa TI. La TI contribue à délimiter les frontières du groupe social.

« *Les échanges d'informations se font différemment, en fonction du périmètre de collaboration. Ces échanges se font à travers des répertoires sur des serveurs spécifiques du partenaire ou via des outils banalisés comme Google docs, Google Drive ou Dropbox. Dans les projets collaboratifs, un partenaire met à disposition des autres partenaires des outils de gestion de documents collaboratifs comme Sharepoint. Les dossiers partagés sont un autre outil que j'utilise, très basique, d'autant plus qu'il ne peut être utilisé que par les collaborateurs Kiwi Labs* ».

Or dans un contexte où : « *Les profils d'experts ne communiquent pas toujours de la même façon. Il faut reprendre ce qui est dit et retraduire* », l'enjeu est bien la création d'une identité commune et partagée.

Des initiatives ont eu lieu qui ont contribué à la création de cette identité. Ainsi l'expérience de l'Arianet est évoquée à plusieurs reprises par les personnes interrogées. « *L'Aria* » est un outil intranet développé au sein du groupe, et utilisé depuis plus de 25 ans. Il sert à organiser des conférences qui font le point sur des sujets particuliers auprès de publics ciblés. Ces conférences ne sont pas enregistrées, ce qui empêche l'historisation ou la structuration dans les échanges, prive d'un retour formel, mais autorise de nombreux retours informels. Ce dispositif permet aussi d'être en contact avec des collègues qui dépannent dans la pratique de la recherche en fournissant de l'information.

« *L'Aria ce sont des gens chez Kiwi qui offrent un site avec beaucoup d'études externes qui sont disponibles à la demande. Il y a souvent des choses assez pertinentes. On peut aussi poser des questions par mail à des gens qui vont faire des recherches pour nous.* » Cette initiative est considérée comme très structurante. A tel point que les acteurs qui utilisent cet outil s'appellent entre eux les « *Arianautes* ».

De manière plus large, les membres de l'entreprise sont demandeurs d'un outil fédérateur qui crée du lien et du sens. Ils réclament « *une forme d'intelligence collective* », perçue comme déficitaire.

« *Il faudrait créer un outil : un indexeur puissant et savoir comment indexer les sources dedans. Cela ramènerait probablement de la « grosse valeur ajoutée » et permettrait aux développeurs et aux chercheurs de gagner du temps et d'éviter de réitérer des recherches déjà effectuées sur les plateformes externes notamment* ».

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

L'outil attendu devrait être « *cool, à savoir ergonomique, simple, qui nécessite peu de compétences techniques, facile à prendre en main. Il faut que ce soit cool, il faut donner de l'envie aux gens* ». Pour autant, de nombreux acteurs craignent la superposition des outils, et ont conscience que cette attente d'un outil fédérateur unique reste utopique :

« Je voudrais un outil supplémentaire, même si je sais que cela reste utopique, car cela nécessiterait de réinventer l'existant sur un temps considérable ».

« Je ne souhaite pas la mise en place d'un nouvel outil de gestion des connaissances, sauf s'il permet d'en supprimer deux... ».

Ces attentes envers un nouvel outil se heurtent en effet à un besoin d'appropriation marqué. Les acteurs interrogés expriment souvent la volonté de ne pas se voir « *imposer* » un outil.

« Le problème des outils de gestion des connaissances qu'on impose, c'est qu'ils ne sont pas adoptés. Ils existent mais ils ne sont pas adoptés, là il y a un défi ».

S'ils s'insurgent pour certains contre un « *manque de volonté managériale de conserver et consigner le travail effectué* », ils rejettent aussi ces « *outils imposés* ».

Discussion du cas : la technologie, objet-totem ?

Plusieurs points retiennent l'attention à la lecture du cas. **Tout d'abord dans ce contexte d'incertitude organisationnelle et d'évolution des pratiques professionnelles, on note que les acteurs sont en quête de sens et s'interrogent sur leur identité métier.** Ceci se voit en particulier dans les paradoxes qu'ils évoquent autour des connaissances à produire. Ils sont partagés entre le souhait de créer une connaissance qui puisse être codifiée, centralisée, et partagée avec les autres métiers (en particulier le marketing) et celui de développer une connaissance contextualisée en prise avec les pratiques et usages quotidiens ; entre la volonté de créer des connaissances pour l'interne et le développement de nouveaux produits et services et celle de produire des connaissances pour enrichir le savoir au niveau des communautés scientifiques (externes à l'entreprise). Ils sont aussi partagés sur la manière de gérer ce savoir : faut-il mettre l'accent sur sa conservation et sa préservation (confidentialité) ou au contraire sur sa diffusion et son partage ? Les acteurs identifient également des différences et des tensions entre les modalités de coordination proposées et la réalité de leurs métiers. Ils le vivent comme des injonctions contradictoires, voire paradoxales. Ils identifient aussi qu'entre acteurs du même métier, le langage et donc le sens n'est pas partagé. La pratique du métier de chercheur est multiforme et ne crée plus le sens commun. Ceci crée un inconfort pour les membres du centre de recherche. Chacun travaille à son niveau mais n'identifie pas à quoi il contribue et surtout ce qui fait le sens de son travail.

Dans ce contexte, les acteurs essaient de réaffirmer une identité autour des TI. Pour eux, ces TI vont permettre de structurer des communautés d'acteurs et de donner du sens dans l'action collective. Le jeu des droits d'accès est évocateur à ce titre. Ces droits permettent de définir ceux qui sont dedans et ceux qui sont dehors ; ceux qui sont membres du « clan » et les autres. Autour d'un objet et de sa mise en usage, les acteurs vont chercher à affirmer une identité. Toutefois ces démarches s'avèrent non fructueuses. Elles renvoient très vite les acteurs à la pluralité de leurs

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

identités (chercheur, membre d'un projet collaboratif, membre d'une organisation...) et ils ne retrouvent pas ce qu'ils veulent construire. L'identification est ambivalente. Les acteurs se réfèrent simultanément à différents groupes avec parfois des objectifs et pratiques contradictoires. Au lieu de faciliter la création de sens et l'action collective, ces TI objectivent la pluralité des identités et la perte de sens dans l'organisation.

C'est alors qu'est évoquée l'idée d'un grand outil qui pourrait fédérer tout le monde. L'idée d'un outil qui pourrait construire cette identité commune sans nier ces identités sociales, locales et particulières. Il est très signifiant que les collaborateurs relatent l'expérience de l'intranet Aria, et le vocabulaire employé est frappant. La technologie de l'information est personnifiée. Elle devient « *l'Aria* ». Les utilisateurs de l'outil sont les « *Arianautes* ». Comment ne pas faire le rapprochement avec d'une part les références mythologiques grecques (les argonautes) et d'autre part avec une identité clanique ? Le suffixe grec « -naute » adopté sert à former des noms associés aux navigateurs. Les « Arianautes » seraient donc ceux qui naviguent sur l'Aria. La symbolique autour de cet outil est extrêmement forte et impliquante. Elle relaie l'imaginaire du voyage, de l'exploration, de la découverte. Les autres propositions évoquées par les acteurs renvoient aussi à une forme de personnalisation de la technologie. La technologie doit être « *puissante* » et « *savoir* » certaines choses. Elle doit être « *une forme d'intelligence collective* », partagée par tous sans pour autant venir s'ajouter aux outils existants. Elle ne doit pas non plus être imposée, mais les acteurs doivent se l'approprier. En somme, elle doit s'imposer naturellement et de façon évidente. La technologie est ainsi parée des vertus du *leader* qui montre la route sans l'imposer. On peut alors envisager la TI comme un objet-totem permettant de réifier le sens partagé.

Le mot « Totem » revient à un anglais, John Long, qui l'utilisa en 1791 pour désigner un esprit bienveillant qui protège un groupe d'individus. Une centaine d'années plus tard en 1887, l'anthropologue écossais James George Frazer définit le totem comme une classe d'objets matériels que « *le sauvage considère avec un respect superstitieux et environnemental, croyant qu'il existe entre lui et chacun des membres de la classe une relation intime et tout à fait spéciale* ». Ce concept fut en particulier approfondi par la suite par E. Durkheim. Dans « *Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie* » (1912), Durkheim suggère que les totems opèrent comme les représentations tangibles du clan lui-même (Becker, 2016). Dans ses travaux, C. Levi Strauss poursuit l'étude des totems (1962). Il décrit les villages des Indiens Haïdas, « *hérissés* » de totems, personnages monumentaux, grandioses, et pleins de pensées, à cheval entre la dimension humaine et animale. Pour lui ces totems s'apparentent aux blasons des sociétés médiévales. Ce sont des systèmes symboliques propres à chaque clan ou tribu, qui racontent l'histoire du clan depuis les origines et ses mythes (Pivot et Levi-Strauss, 1984). A partir d'un terrain ethnographique, P. Descola (2005) propose une autre définition du totémisme, en s'inspirant de l'anthropologie symétrique de Bruno Latour. Il le définit comme un schème particulier d'identification et de relation aux non-humains. Dans un entretien en 2004, P. Descola précise sa pensée (Théodule, 2004). Selon lui, le totémisme caractérise les sociétés pour lesquelles les discontinuités et identités entre non-humains permettent de penser celles entre les humains ; ainsi la différence des uns – des espèces entre elles –

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

est synonyme de la différence des autres – des clans entre eux. Pour ces sociétés il y a une identité à la fois dans l'intériorité et la physicalité des groupes d'humains et de « leurs » correspondants non-humains : le clan s'assimile alors à son totem, à la fois à son esprit et à ses attributs physiques. Les non-humains sont des signes, des témoignages, de la variété humaine. Ainsi le totémisme est une grande abstraction dans laquelle des ensembles d'humains et de non-humains sont très étroitement mêlés puisqu'ils partagent les mêmes propriétés. Comme le synthétise Huguet (2013), le totem à la fois donne à voir les normes et codes sociaux du groupe et mobilise l'imaginaire collectif du même groupe. Cet artefact créé le sens collectif. Le totem est un objet qui d'une part donne à voir l'histoire et les valeurs qui fédèrent les acteurs mais aussi qui réifie le sens partagé en faisant référence aux mythes fondateurs et aux relations entre humains et non-humains.

A la lecture du cas des *Kiwi Labs* on peut être frappé par la proximité entre la notion de totem et les représentations des TI qu'ont les acteurs dans leurs pratiques de travail. Dans ce contexte précis, les TI ne jouent pas le rôle de totems mais les acteurs leur attribuent cette capacité, tout en ayant conscience de la dimension utopique de leurs attentes. Ils voient les TI comme de potentiels totems permettant de dire qui est chercheur et qui ne l'est pas, quelles pratiques rentrent dans le périmètre métier et lesquelles n'en font pas partie. La dimension mythique des TI est ici marquée, et l'on retrouve la volonté de croire en la possibilité d'une parfaite communication entre les humains et les non-humains évoquée par Levi Strauss. On trouve aussi en filigrane l'idée que les non-humains pourraient arriver à mieux dire l'humain que les humains eux-mêmes. C'est probablement ici que la dimension symbolique, voire magique de la TI va jouer un rôle. Probablement à cause du secteur d'activité de l'entreprise (télécoms et technologies de l'information), la conviction est forte dans cette entreprise que les TI sont des outils « *puissants* ».

20

Tableau 3- Synthèse du cas

Contexte des <i>Kiwi Labs</i> : mutation stratégique et structurelle		
Objectifs fixés aux <i>Kiwi Labs</i>	Cadres managériaux fixés par l'entreprise	Effets sur l'identité métier des chercheurs des <i>Kiwi Labs</i>
S'adapter à l'évolution du positionnement stratégique des <i>Kiwi Labs</i>	Evolutions des règles et pratiques de travail des chercheurs : 1) Evolution des règles de qualification de l'expertise par l'entreprise 2) Mise en place du mode projet et du financement par projet	Identité métier des chercheurs bousculée : perte de sens et de repères

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Améliorer l'efficacité de la structure	Mise en place de nouveaux dispositifs structurés autour des TI : 1) Mise en place de communautés d'experts 2) Mise en place de démarches de <i>Knowledge Management</i>	Affirmation d'une identité métier autour de l'appropriation des Technologies de l'Information.
--	---	--

Le fait que les artefacts que nous mobilisons tous les jours dans nos métiers contribuent à créer du sens pour notre activité et contribuent à la construction de notre identité au travail est un sujet sur lequel des travaux antérieurs ont apporté des éclairages (Laniray, 2015 ; Dujarier, 2015). Les artefacts agissent sur nous et structurent nos manières de travailler et notre manière de vivre et de qualifier notre activité. Comme l'écrit M-A Dujarier : « *L'action est inscrite dans des choses, des agencements architecturaux, des objets, des artefacts, des techniques, des dispositifs et des outils* » (Dujarier, 2016, p.105). Le cas des *Kiwi Labs* amène à un autre résultat : les acteurs eux-mêmes peuvent s'emparer d'un artefact et agir sur lui pour construire leur identité métier. Celle-ci n'est plus alors déterminée par l'artefact mais construite à travers lui. L'artefact est modelé par l'acteur pour dire son identité et la partager avec d'autres. Comprendre ce phénomène permet de concevoir autrement le management des TI dans les organisations, en particulier dans les organisations en mutation. Les technologies de l'information actuelles étant tout particulièrement malléables (technologies *user-friendly*), on peut envisager que les acteurs s'emparent aisément de leur matérialité pour en faire des véhicules symboliques. Comment alors être sûrs que ces technologies ne vont pas être détournées de l'objectif qui leur avait été assigné ? Dans le cas présenté, une technologie de travail collaboratif (*Sharepoint*) devient plus un dispositif d'affirmation identitaire d'un groupe social (clan) en définissant qui est dedans et qui est dehors qu'un dispositif d'aide à la collaboration entre acteurs. On peut alors se demander dans quelle mesure l'organisation peut agir sur cette dimension symbolique des TI. Ceci amène à s'interroger sur un point qui n'a pas pu être approfondi par l'étude de ce cas *Kiwi Labs*, à savoir le rôle de la matérialité de la TI dans l'orientation des imaginaires auxquels les acteurs se réfèrent (de Vaujany et Mitev, 2015). Autrement dit : toutes les TI peuvent-elles devenir des totems ou doivent-elles avoir des caractéristiques matérielles particulières ? Les technologies de l'information sont des assemblages socio-matériels (Leonardi, 2011), c'est donc probablement dans des contextes sociaux particuliers que certaines TI aux caractéristiques matérielles spécifiques peuvent devenir des totems. Identifier dans quels contextes sociaux telle ou telle technologie peut devenir un totem pourrait être utile pour aider au management des TI et éviter des détournements d'usage. Ce travail serait également très utile pour accompagner des transformations organisationnelles où les acteurs traversent une crise d'identité. La technologie pourrait alors être utilisée moins comme dispositif de gestion de l'information que comme totem.

Ce travail interroge aussi sur le rôle de l'appropriation symbolique pour l'appropriation des TI. Le cas met en évidence que certaines technologies sont plus vite appropriées que d'autres, en particulier parce que les acteurs semblent leur attribuer une dimension symbolique plus importante. Ainsi au

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

sein des *Kiwi Labs*, de nombreuses technologies sont déployées par les acteurs pour affirmer leur identité mais ces démarches se révèlent infructueuses. Leur identité paraît toujours aussi fragmentée. Les acteurs revendiquent alors la création d'un outil unitaire intégrateur permettant de structurer leur identité tout en étant conscients qu'il s'agit d'une utopie du point de vue fonctionnel et de l'usage. En parallèle, une technologie comme l'Arianet trouve un écho important chez les acteurs interrogés sans qu'ils arrivent à expliciter fonctionnellement ou même du point de vue de leurs pratiques ce qui les séduit dans cette technologie. Au regard de ces situations, on peut se demander si dans ce contexte, l'appropriation de la TI par les acteurs ne passe pas nécessairement par une appropriation symbolique de la TI. Pour qu'ils la mettent en usage, ils sentent le besoin d'investir symboliquement la TI. Ces réflexions ouvrent des perspectives pour les travaux de recherche sur l'appropriation des TI.

Synthèse et mise en perspective

« *Derrière chaque objet, il y a un empilage de mythes, de croyances et de représentations* ». C'est ainsi que Claude Lévi-Strauss présente le rapport aux objets qu'ont les peuples dits « primitifs » en 1984 dans une interview télévisée avec Bernard Pivot. Cette phrase affirme ainsi la dimension symbolique qui entoure les objets qui font le quotidien de ces peuples. Dans cette interview, il décrit un totem, mât sculpté en réduction de la tribu des indiens Haidas qui vivent dans les îles au large de la côte canadienne du côté de l'océan pacifique. Les animaux représentent des blasons qui sont comme des événements caractéristiques de la généalogie des familles nobles. Il raconte alors l'histoire de ce clan, de son identité et de sa structuration en décrivant ce totem.

Nos sociétés naturalistes et rationalistes, structurées autour de l'idée d'une dichotomie entre nature et culture et de la force de la rationalité, rendent difficile pour nous de considérer que les objets puissent être porteurs de croyances, sauf à étudier le phénomène de l'idolâtrie. Au-delà, dans le monde de l'entreprise, étudier le monde des croyances et des symboles n'est pas forcément perçu comme très sérieux, à moins de chercher par cette exploration à déconstruire ces mythes, croyances et symboliques qui nous empêchent d'agir rationnellement (March, 1999). Pourtant, nous savons bien, par nos pratiques quotidiennes, que l'univers du Management est truffé de croyances, rites et symboles en partie réifiés par des objets.

Dans cet article nous approfondissons l'étude des dimensions symboliques des TI. Ces objets de notre quotidien organisationnel sont des véhicules de nos croyances. En particulier, nous soulignons ici le rôle que peuvent jouer ces artefacts dans la structuration d'une identité métier. Cette dimension symbolique des TI mobilisée par les acteurs peut alors aider à partager le sens de l'action collective et ainsi contribuer à l'efficacité organisationnelle.

Ce travail contribue ainsi au développement des travaux sur les dimensions symboliques de TI dans la lignée des travaux de (Feldman et March, 1981 ; Orlikowski, 1992 ; Leonardi, 2008 ; Dudezert et

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Leidner, 2011 ; Karoui, Dudezert et Leidner ; 2015). Il propose également des apports pour les travaux sur les dynamiques sociales de création d'identité métier. Il présente une étude en situation de l'évolution du métier de chercheur en entreprise. Enfin, il mobilise le concept de totem pour éclairer les dynamiques sociales en jeu. Né de l'anthropologie, ce concept a été repris en particulier par les travaux en psychologie et psychanalyse et est encore peu utilisé en Sciences de Gestion. Il a été exploité en Marketing dans des travaux visant à comprendre le comportement des consommateurs et leur interaction avec l'entreprise. Hsieh et Costa (2001) utilisent ainsi la notion de totem pour faire dire aux clients les symboles qui entourent l'acte de consommation et préciser le rôle que jouent les identités culturelles dans l'acte d'achat. J. Cayla (2013) montre quant à lui comment les mascottes de marques peuvent devenir à la fois des totems pour les clients du produit mais aussi pour les collaborateurs de l'entreprise qui projettent dans ce totem leur identité organisationnelle et définissent à partir de lui leur appartenance à l'organisation. Au vu de notre étude, il semble que lorsque l'on traite de sujets tels que l'identité au travail, cette notion de totem apparaît comme un concept intéressant à approfondir.

Les implications managériales de ce travail sont nombreuses. Tout d'abord il rappelle que le management des TI n'est pas qu'une affaire de planification et de rationalité. C'est aussi une pratique de management entourée de symbolique. Au lieu de chercher à combattre ces croyances et mythes autour des TI, cet article invite à faire un pas de côté et à voir comment mobiliser ces dimensions symboliques pour la pratique professionnelle. Ensuite, il souligne que parfois les objets peuvent être plus efficaces pour créer du sens que les discours managériaux. Dans l'organisation étudiée, les discours sur le sens du travail du chercheur et sur le sens de l'action collective sont nombreux, allant du plan d'action stratégique à la *roadmap* de service. Pourtant les acteurs ne s'y retrouvent pas. L'objet, par son caractère tangible peut avoir des vertus pour créer un sens commun. Si les discours sont multiples et parfois contradictoires, au moins l'objet lui est un, là et bien là. Alors que les paroles s'envolent, l'objet reste. Dans des environnements et des métiers en pleine mutation, s'appuyer sur des artefacts tels que les TI pour créer du sens peut être une piste à explorer. La question se pose de savoir quelles stratégies les acteurs adopteraient par rapport à une TI construite comme un totem ? L'accepteraient-ils comme telle ? Comment faudrait-il la construire pour qu'elle soit appropriée ? Enfin, cet article questionne la manière dont une population d'acteurs (les chercheurs en entreprise) s'adapte aux mutations de leur métier. S'agissant de professionnels très qualifiés, ayant les moyens de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale, on aurait pu s'attendre à une adaptation rapide et autonome. C'est probablement le pari que feraient beaucoup d'entreprises. Effectivement dans notre cas, les acteurs interrogés n'évoquent pas d'accompagnement spécifique sur ce point de la part de l'entreprise. Ce travail souligne que contrairement à cette idée, les évolutions ne sont pas simples à mettre en œuvre. Elles interrogent profondément les acteurs quant à leurs pratiques métier et leur identité professionnelle. Dans ce contexte, les acteurs cherchent eux-mêmes des repères, au risque de construire des pratiques et identités différentes de celles attendues par l'entreprise. Naturellement, ce travail présente une lecture particulière sur le cas des *Kiwi Labs*. D'autres angles d'analyse auraient pu être mobilisés pour comprendre le contexte. Toutefois, l'interaction avec les acteurs sur le terrain comme les enjeux

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrf/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

managériaux actuels autour de la tension identité au travail/Technologies de l'information nous amène à penser que cette analyse peut être éclairante pour les managers dans les entreprises.

Bibliographie

Baudrillard J. (1976). L'Échange symbolique et la mort, Gallimard, 1976, Paris

Becker J. (2016). Emile Durkheim, Les formes élémentaires de la vie religieuse, le système totémique en Australie, 1912 <http://lapirogue.free.fr/fevr.htm>, consulté le 15 mars 2016

Cayla J. (2013). « Brand mascots as organisational totems ». *Journal of Marketing Management*, Janvier 2013, Vol. 29, N° 1/2, 86-104.

Claude Lévi-Strauss, Le totémisme aujourd'hui, PUF, 1962.

Courpasson D. (1998), « La "déprofessionnalisation" des chercheurs: propos sur la fin de la régulation professionnelle de la R&D », in C. Lanciano, M. Maurice, J-J. Silvestre, et H. Nohara (eds.), *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise : France, Europe, Japon*, Paris, l'Harmattan, p.71--85.

Coutant H. (2016), « Négociateur du temps : dynamiques d'innovation en tension dans une entreprise aéronautique », in Didry, C., Boisard, P. et Younès D. (Dir.) *Les travailleurs de l'innovation : de l'entrepreneur aux salariés*, 203-214, Presses universitaires de Rennes, Avril, 2016.

DeSanctis, G. and Poole, S. (1994). « Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory ». *Organization Science*, Vol.5, N°2, 121-147

Descola P. (2005), Par-delà nature et culture, Gallimard, « Bibliothèque des sciences humaines », 2005, Paris

Descombes V. (2009). « L'identité collective d'un corps enseignant », *Revue du MAUSS*, vol. 33, N° 1, p. 343

De Vaujany F-X., Mitev N. (2015), « The post-Macy paradox, information management and organizing: good intentions and road to hell? », *Culture & Organization*, Publié en ligne le 7 décembre 2015

Didry C., Younes D. (2016). « La recherche au sein d'un groupe en restructuration : Entre logique scientifique et logique de marché », In Boisard P., Didry C., Younes D., *Les travailleurs de l'innovation : de l'entrepreneur aux salariés*. PUR, Presses Universitaires de Rennes, 165-184.

Dudezert A. (2013), La connaissance dans les entreprises, La Découverte, Paris

Dudezert A., Fayard P., Oiry E. (2015). « Astérix et la gestion des connaissances 2.0 : une exploration de l'appropriation des SGC 2.0 par le mythe du Village Gaulois », *Systèmes d'Information et Management* Vol. 20, N° 1, 31 - 59

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Dudezert A., Leidner DE (2011). « Illusions of control and social domination strategies in knowledge mapping system use », *European Journal of Information Systems* Vol. 20, N°5, 574-588

Dujarier M-A (2015). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, Paris

Dujarier M-A. (2016), « Apports d'une sociologie de l'activité pour comprendre le travail », in Daniellou F. ; de Terssac G. et Y. Schwartz, *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, p. 97-130.

Feldman, M. S., and March, J. G. (1981). « Information in organizations as Signal and Symbol », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, N° 2, 171-186.

Gioia D.A., Thomas J.B., Clark S.M., Chittipeddi K. (1994). « Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence », *Organization Science*, Aug. 94, Vol. 5, N° 3, 363-383

Gleadle P., Hodgson D. Storey J. (2012). « The Ground Beneath My Feet': Projects, Project Management and the Intensified Control of R&D Engineers », *New Technology, Work and Employment*, Vol. 27, N°3, 163-177

Hirschheim R., Newman M. (1991). « Symbolism and Information Systems Development: Myth, Metaphor and Magic », *Information Systems Research*, Vol. 2, Issue 1, 29-62

Hsieh, Y.J.; Costa, J.A (2001). « Shopping as a Jungle Trip », *Advances in Consumer Research*, vol. 28, N°1, 198-203

Huguet T (2013). « Totem et technologie communelle », *Sociétés*, Vol. 4, n° 122, 117-126

Igalens J. (2011), « Le talent du griot. L'art de transmettre une représentation, de partager une vision. Le talent majeur du responsable hypermoderne », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XVII, No. 41, mars: 131-145

Karoui M., Dudezert A, Leidner DE (2015). « Strategies and symbolism in the adoption of organizational social networking systems », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol 24, N°1, 15-32

Karoui M., Dudezert A. (2012). « Capital Social et enjeux de pouvoir : Une Perspective Socio-Politique de l'Appropriation d'une Technologie de Réseaux Sociaux au Sein d'une Collectivité Territoriale », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 17, n°1, 49 - 80

Kärreman D., Alvesson M. (2004). « Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm », *Organization*, Vol. 11, N° 1, 149-176

Kornhauser W., (1963). *Scientists in Industry. Conflict and Accomodation*, University of California Press.

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Laniray P. (2015), *Identité professionnelle, environnement de travail et pratiques sociomatérielles : le cas des conducteurs de train de la SNCF*, thèse de doctorat, soutenue le 30 novembre 2015, Université Paris Dauphine

Larousse (2016), <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/symbole/76051>

Legros P. (2006), *Sociologie de l'imaginaire*, Armand Colin, Paris.

Leonardi (2011), «When flexible routines meet flexible technologies : affordance, constraint, and the imbrication of Human and Material Agencies», *MISQ*, vol. 35, 147-167

March J. (1999), « Les mythes du management », *Gérer et Comprendre*, n°57, 4-12

Menger P-M (2014), *La différence, la concurrence et la disproportion*, Leçon inaugurale du Collège de France, Chaire Sociologie du travail créateur, 9 janvier 2014 : <https://www.college-de-france.fr/site/pierre-michel-menger/inaugural-lecture-2014-01-09-18h00.htm>

Musso P. (2014), Séminaire *Techno-imaginaire et innovation technologique*, IHEST, jeudi 27 février 2014 : <http://www.ihest.fr/la-mediatheque/collections/seances-publiques/ouverture-officielle-du-cycle-278/techno-imaginaire-et-innovation>

Orlikowski, W.J. (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations." *Organization Science*, vol. 3, n°3, p. 398-427

Orlikowski W. (2007), « Sociomaterial practices: exploring technology at work », *Organization Studies*, vol.28, n°9, p. 1493-1448

Orlikowski, W.J. and Scott, S.V. (2008). «Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization», *Annals of the Academy of Management*, Vol.2, N°1, 433-474.

Osty F. et Uhalde M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, La Découverte, Paris.

Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1984). «The social construction of facts and artefacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other». *Social studies of science*, Vol. 14, N°3, 399-441.

Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1987). The social construction of facts and artifacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology*, 17-50.

Pivot B. et Levi-Strauss C. (1984). *Un totem et sa signification par Claude Levi Strauss*, vidéo du 4 mai 1984, consulté le 15 mars 2016 <http://www.ina.fr/video/I13260462>

Version auteur

Article paru dans la Revue Française de Gestion

Rev. Fr. Gest.

Volume 43, Numéro 267, août-septembre 2017, p. 45-63

Mis en ligne le 5 Décembre 2017

<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrf/abs/2017/06/rfg00155/rfg00155.html>

Prasad P. (1993), «Symbolic Processes in the Implementation of Technological Change: a Symbolic interactions study of work computerization», *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 6, 1400-1429

Sainseaulieu (1972), *Les Relations de travail à l'usine*, Éditions des Organisations, Paris.

Simondon G. (2012), *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier, 1958; dernière réédition corrigée et augmentée, Flammarion, 2012, Paris

Theodule M-L. (2004), Philippe Descola : « Le monde, par-delà la nature et la culture » Entretien, Magazine la Recherche, <http://www.larecherche.fr/savoirs/entretien/philippe-descola-monde-dela-nature-culture-01-04-2004-76561> , consulté le 15 mars 2016

Varma, R. (1995). «Restructuring Corporate R&D: From an autonomous to a Linkage model», *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.7, N°2, 231-248.

Weick, K. E. (1993). « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster ». *Administrative science quarterly*, 628-652.

Yanow D. (2006) «Studying physical artifacts: An interpretive approach, » in Rafaeli, A., & Pratt, M. Eds. (2006). *Artifacts and organizations: Beyond mere symbolism*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum,.41-60