

Astérix et la gestion des connaissances 2.0 : une exploration de l'appropriation des SGC 2.0 par le mythe du Village Gaulois

*Aurélie DUDÉZERT**, *Pierre FAYARD**, *Ewan OIRY***

*Professeur des Universités, Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers

**Professeur des Universités, Ecole des Sciences de Gestion, Université du Québec
à Montréal (ESG-UQAM)

RÉSUMÉ

Les démarches de Gestion des Connaissances (GC) ont fortement évolué ces dernières années dans les entreprises. Elles sont devenues des démarches de GC 2.0 visant la transformation globale de l'entreprise tout en affirmant un nouveau rapport au savoir inspiré par la vision organisante de l'organisation 2.0. En mettant en œuvre des dispositifs et pratiques de Gestion des Connaissances 2.0, les entreprises sont amenées à emprunter des modes d'organisation parfois en rupture avec ceux qui avaient fait jusque-là leur performance. Cela peut les conduire à vivre et à subir de nombreux paradoxes dans leurs modes de fonctionnement. C'est le cas en particulier de certaines entreprises françaises qui ne disposent pas toujours de clés de compréhension pour mener cette mutation vers la GC 2.0. Cet article propose d'explorer dans quelle mesure le mythe d'Astérix, comme grille d'analyse du rapport à la connaissance et à sa gestion, peut contribuer à l'appropriation de démarches GC 2.0 dans les entreprises françaises. À partir de l'étude du cas de l'entreprise Constructor et d'un cadre théorique sur le mythe en management et celui d'Astérix, nous mettons en évidence des similitudes existant entre le rapport à la connaissance véhiculé par ceux-ci et certaines attitudes, postures et fonctionnements décrits par les acteurs de l'entreprise quant à la Gestion des Connaissances. Ces similitudes sont une clef de lecture supplémentaire pour comprendre pourquoi les démarches GC 2.0 ne sont pas aisément appropriées par les entreprises. Ce travail s'inscrit dans la lignée des travaux sur le rôle de la symbolique dans l'appropriation des Systèmes d'Information.

Mots-clés : Gestion des Connaissances, Systèmes de Gestion des Connaissances, Organisation 2.0, Appropriation, Mythes.



ABSTRACT

KM processes in companies have profoundly changed in recent years. They became 2.0 KM processes that aim to transform the firm and are driven by a new approach of knowledge in line within 2.0 organisations. These 2.0 knowledge management systems involved organisational modes that disrupt with those that previously guided firms' performance. This can sometimes lead to paradoxical organizational dysfunctions as witnessed by the difficulties faced by some traditionally hierarchical French companies. Through a case study of Constructor and a theoretical background on Information Systems appropriation in organizations and myths in management, we show how the Asterix myth contributes to understand how 2.0. KMS are appropriated in such companies. We find evidence of similarities regarding knowledge and Knowledge Management between the Asterix' myth and the behaviours and practices concerning knowledge management within Constructor. As a result, the Asterix' myth may be a relevant perspective for understanding the obstacles, advantages and appropriations of 2.0. KMS within French organizations. This paper contributes to research papers dealing with the impact of symbolism in IS appropriation.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Systems, Organization 2.0, Appropriation, Myths.



INTRODUCTION

Les démarches de Gestion des Connaissances ont fortement évolué ces dernières années dans les entreprises. De pratiques centrées sur la mise en place de Systèmes de Gestion des Connaissances comme « *classes de systèmes d'information dédiés au management de la connaissance organisationnelle* » (Alavi et Leidner, 2001, p.114), c'est-à-dire de SI développés pour soutenir et améliorer les processus de création, stockage, transfert et utilisation/exploitation de la connaissance, elles sont devenues démarches de GC 2.0 contribuant à la transformation globale de l'entreprise et affirmant un nouveau rapport au savoir.

Ces démarches se traduisent d'abord par une forte évolution des Systèmes de Gestion des Connaissances (SGC). Ceux-ci apparaissent aujourd'hui moins comme des systèmes d'information permettant de gérer les connaissances, comme une ressource ou un actif « classique » à valoriser et exploiter, que comme des plateformes support d'interactions autour de la connaissance (réseaux sociaux). Ces SGC 2.0 sont vus comme au service d'une mutation globale de l'organisation vers ce que l'on appelle « l'organisation 2.0 », une modalité inspirée de la littérature anglo-saxonne qui associe l'entreprise à un marché des connaissances (Dudezert, 2013). En mettant en œuvre ces démarches de Gestion des Connaissances dites 2.0, les entreprises sont amenées à se transformer selon des modes d'organisation parfois en rupture avec ceux qui faisaient jusqu'à leur performance. Comme l'évoquent les travaux sur l'appropriation

des SI dans les organisations (Orlikowski, 1992, 1996), cette introduction de SI conduit naturellement à une remise en question ainsi qu'à une transformation des modalités d'action collective mais aussi du sens donné à cette action (structure de signification). Dans le cas de l'introduction de SGC 2.0, cette remise en cause peut être particulièrement profonde car il s'agit de recréer du sens autour de l'action collective, et parfois de faire évoluer la manière dont l'entreprise conçoit la nature de la connaissance organisationnelle et sa gestion. La mise en œuvre de démarches de GC 2.0 peut amener certaines entreprises à vivre et subir de nombreux paradoxes dans leurs organisations et modes de fonctionnement (Fayard et Blondeau 2014 ; Gaumand, 2014).

Faute de prise de conscience de ces hiatus et des transformations nécessaires et adaptées, la Gestion des Connaissances 2.0 peut conduire ces entreprises à l'échec. C'est le cas, en particulier, de certaines entreprises françaises, longtemps tournées vers l'industrie, et dont les modes d'organisation sont très structurés et hiérarchisés. Même si elles se sont fortement internationalisées ces dernières années, elles évoluent dans un contexte historique et culturel spécifique mêlant objectifs de développement national, soutien de l'État et entrepreneuriat. Ces entreprises industrielles restent centrées sur la maîtrise des risques et sur l'optimisation de la production moyennant une conception de la connaissance organisationnelle, principalement collective, incarnée dans des routines et standards bien installés. Cependant, pour nombre d'entre elles,

l'entrée dans l'économie de la connaissance les conduit à évoluer vers des activités plus centrées sur les services. Elles se déclarent intéressées par des modes de management de la connaissance qui les rendraient plus innovantes et créatives sans disposer pour autant de clefs de compréhension permettant de mener cette mutation vers la GC 2.0.

En France, le mythe d'Astérix est extrêmement présent et évocateur. Depuis 1961 et la sortie du premier album des aventures d'Astérix et Obélix, ce qui est devenu un mythe est abondamment mobilisé pour donner à comprendre et à décrypter certains comportements et traits de la psyché française. Convoqué dans l'analyse du caractère politique des Français (Duhamel, 1985) ou dans celle du leadership (Enrègle, 1985), il a, jusqu'à présent, été peu cité dans le domaine du management. Est-ce parce qu'Astérix n'a pas été jugé assez sérieux, et certainement très peu académique au regard de la doxa anglo-saxonne ? Voyons y aussi le postulat d'un impératif managérial où la rationalité serait là pour libérer les acteurs de l'emprise pénalisante des mythes (March, 1999).

Pourtant, les mythes font partie de notre quotidien, et contribuent à la création de sens. Ils participent de la compréhension d'un environnement qui ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Partager un mythe peut certes enfermer la pensée, mais aussi servir de catharsis (Schmidt, 2013), d'objet intermédiaire traducteur et créateur de sens dans une démarche d'appropriation d'innovations ou de transformations (Igalens, 2011). Le mythe est un méta-langage, un système sémiolo-

gique autonome reposant sur un signifiant (une unité verbale ou visuelle), un signifié (ce que l'on veut exprimer en mobilisant ce signe) et enfin un signe qui rassemble et transcende le signifiant et le signifié pour créer du sens (Barthes, 1957). Chacun est mobilisé pour véhiculer un « *concept mythique* ». Le caractère fondamental du concept lorsqu'il devient mythique est que son sens devient spontanément approprié par chacun de ses auditeurs, même s'il n'a pas forcément tout à fait le même sens pour chacun. Un sens commun émerge permettant l'identification de l'individu à sa communauté (Burkert, 2013), un échange, un langage partagé et une action collective. Le mythe révèle ce qui fait sens commun entre les acteurs (Vernant, 1999). Il remet en mémoire les repères fondamentaux communément partagés dans un groupe social.

En matière de Gestion des Connaissances et d'appropriation des SGC, les symbolismes comme les métaphores et les mythes jouent un rôle déterminant (Andriessen, 2008 ; 2011) (Nonaka, 1991). En particulier, en étudiant la GC au Japon, Fayard (2006) démontre comment les mythes nationaux comme celui du samouraï jouent un rôle structurant quant à la représentation qu'ont les acteurs de la connaissance et de sa gestion dans les entreprises japonaises. Dans ce travail, nous proposons de mobiliser le mythe d'Astérix comme révélateur de structures de signification issues d'une culture nationale partagée entre des acteurs appartenant à des organisations françaises. En remettant en mémoire ce qui fait sens commun pour les acteurs dans leur rapport à la connaissance et sa gestion, le recours à ce mythe puissant

dans l'imaginaire collectif français, peut contribuer à libérer, et laisser s'exprimer, les tensions entre le sens partagé et le nouveau sens proposé. Il peut ainsi permettre de mieux comprendre les dynamiques d'appropriation à l'œuvre dans ces organisations lorsqu'elles déploient des démarches de GC 2.0.

Cette contribution est structurée en cinq parties. La première discute des fondements théoriques de la recherche et de la problématique de l'appropriation des SGC 2.0 dans les entreprises. La deuxième présente le Mythe du Village d'Astérix en tant que grille d'analyse du rapport à la connaissance et à sa gestion dans les entreprises françaises. La troisième expose la méthodologie de recherche fondée sur une étude de cas menée chez *Constructor*¹, entreprise française de BTP. La quatrième présente l'analyse du cas à la lumière du Mythe d'Astérix. Enfin la cinquième partie présente les contributions et implications de ce travail.

1. FONDEMENTS THÉORIQUES : GESTION DES CONNAISSANCES, SGC 2.0, APPROPRIATION ET MYTHES

1.1. La problématique de l'appropriation des SGC 2.0

Si pour certains, la connaissance est une information à valeur ajoutée (Fahey et Prusak, 1998 ; Grover et Davenport, 2001), pour d'autres, c'est un

actif de l'entreprise (Dzinkowski, 2000), un processus cognitif individuel (Schubert et al., 1998), un savoir-faire, un tour de main propre à un individu difficilement explicitable (Nonaka et Takeuchi, 1995) ou encore une pratique de travail développée par un individu sur un poste donné (Cook et Brown, 1999 ; Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998). Cette ressource cruciale pour l'entreprise présente de multiples dimensions qui nécessitent des démarches spécifiques pour favoriser son développement, son exploitation et sa valorisation. La Gestion des connaissances renvoie à un ensemble dynamique et continu de processus distincts et interdépendants de création, de stockage, de transfert et d'application des connaissances (Alavi et Leidner, 2001). Elle est soutenue par des technologies de l'information dont l'objectif est 1) de codifier et partager les meilleures pratiques, 2) de cartographier les expertises en interne, et 3) de créer des réseaux de connaissances pour faciliter les échanges de connaissances entre les individus (Alavi et Leidner, 2001). Centrés d'abord dans les années 1990 sur des technologies permettant le stockage de la connaissance sous forme de documents structurés (Bases de Connaissances), les Systèmes de Gestion des Connaissances ont progressivement évolué vers des technologies plus collaboratives pour, ces dernières années, apparaître moins comme des systèmes gérant la connaissance que comme des SI support des interactions et relations autour de la connaissance (technologies dites de réseaux sociaux) visant à

¹ *Constructor* est un pseudonyme.

la transformation globale de l'entreprise *autour* de la connaissance, et affirmant un nouveau rapport au savoir (Dudezert, 2013). Ces SI sont basés sur des technologies Web 2.0, dites *social-based* telles que les Blogs, Wikis, RSSi, Folksonomy ou les plateformes de réseaux sociaux. Ils sont appelés SGC 2.0 (ou KMS 2.0) (McElroy, 2002).

Comme toutes démarches de déploiement de Systèmes d'Information, la mise en place de démarches de Gestion des Connaissances dans les organisations conduit à une véritable transformation organisationnelle et à la nécessité de reconstruire le sens. La mise en usage de la technologie nouvelle introduite (appropriation) est le fruit d'une création de sens qui passe par une construction sociale complexe dont l'issue est souvent impossible à définir a priori (Pinch et Bijker 1984 ; 1987 ; De Vaujany, 2006). Dans des travaux plus spécifiquement centrés sur l'introduction de SGC, Orlikowski (1996 ; 2000) soutient que cette création de sens est le fondement de l'appropriation du SGC. Cet auteur souligne que lors de l'introduction d'un SGC, les différentes pratiques dans et autour de la technologie, reproduisent ou renforcent les structures sociales de l'entreprise. Celles pourvoyeuses de signification sont en particulier modifiées par l'introduction d'une nouvelle technologie. Or, dans les phases de transformation, la nouvelle création de sens peut être vue comme préalable à l'apparition de formes organisationnelles (Weick, 1995). Les travaux récents de Sellin (2011), Khalil et Dudezert (2014), Gaumand (2014) soulignent à quel point lors de l'introduction de SGC 2.0 dans les organisa-

tions, la construction de sens autour de la technologie et des nouvelles modalités d'action associées est un enjeu crucial pour la réussite de la mise en place du SGC.

De fait, le déploiement de SGC 2.0 dans les entreprises implique l'appropriation par les acteurs de modalités d'action collective spécifiques mais aussi d'un rapport à la connaissance particulier qui associe l'entreprise à un marché des connaissances (organisation 2.0). Ces modalités d'action collective reposent sur quatre caractéristiques : 1) une vision individuelle de la connaissance associée à la figure du salarié comme entrepreneur de sa connaissance, soit un individu ayant la capacité de créer des connaissances pour son propre compte et dont l'objectif est principalement leur développement entendu comme un actif à valoriser ; 2) un projet collectif défini en fonction des besoins (*ad hoc*) et se structurant sous la forme d'un réseau constamment reconfiguré ; 3) de nouvelles formes d'encadrement du travail fondées sur l'auto-organisation entre acteurs et la collaboration ; 4) une action collective régulée non plus par la supervision hiérarchique mais par le contrôle social (Boughzala et de Vree-de, 2010 ; Deschamps, 2009 ; Hamel, 2007 ; McAfee, 2006 ; 2009 ; Roulleaux-Dugage, 2007 ; Tapscott et Williams, 2008).

Les SGC 2.0 vont donc s'inspirer d'une vision de la connaissance et de sa gestion où l'entreprise devient une plateforme de relations entre individus connaissant. Les savoirs collectifs ou routines (Nelson et Winter, 1982), ne sont plus considérés comme aussi déterminants. L'organisation du travail

optimale n'est plus strictement planifiée, organisée et systématisée par le haut, mais auto organisée par les individus en fonction des besoins et de leurs évolutions. En la matière, la seule « structure stable » serait le réseau social de l'organisation, fondé sur les relations informelles et les échanges horizontaux. Ce mode d'organisation est considéré comme le plus efficace pour générer la connaissance qui confère des avantages concurrentiels à l'entreprise. Enfin, la philosophie de ces SGC soutiendrait que pour une création efficace de connaissance, l'action collective ne doit plus être régulée par une supervision hiérarchique, mais par le seul contrôle social (Dudezert, 2013).

Or, ce rapport à la connaissance ne fait pas forcément sens dans toutes les entreprises. L'histoire, le métier et les valeurs peuvent les avoir amenées à construire un autre rapport à la connaissance. Ainsi, pour qu'une démarche de GC 2.0 soit appropriée dans une organisation, il faudra comprendre le rapport à la connaissance de celle-ci et identifier les éventuelles tensions/paradoxes avec celui porté par le SGC 2.0. Pour cela l'analyse des mythes qui structurent le rapport à la connaissance de l'entreprise est une voie à explorer.

1.2. Mythes et appropriation des SGC

Les organisations, comme toute communauté humaine, véhiculent des récits imaginaires, des formes symboliques imprégnées de références mythiques (Cabin, 1999). Les approches néo institutionnalistes, et notamment les travaux de Meyer et

Rowan (1977), soulignent en particulier que l'organisation est le reflet de mythes rationalisés de l'environnement. Certains produits, services, techniques et politiques sont institutionnalisés au point de devenir des règles tacites allant de soi, spontanément, jamais remises en cause, ou même explicitées. Ils fonctionnent comme des mythes puissants et omniprésents dans l'environnement, dont l'intégration dans l'organisation renforce en retour la légitimité de celle-ci.

Devant cette question, la première approche consiste à déconstruire le mythe entendu comme une source d'aliénation pour l'individu et de non performance pour les organisations. L'adoption de ces objets institutionnalisés est vue comme pouvant nuire aux critères d'efficacité et d'efficacités. Cette approche rejoint la perspective adoptée par R. Barthes dans *Mythologies* (1957). Dans cet ouvrage, l'auteur se décrit comme un mythologue dont le rôle est de décrypter le mythe pour libérer l'individu de l'aliénation qu'il crée. Pour lui, ils représentent des forces motrices. L'analyse des mythes « petit-bourgeois » a pour objectif de faire prendre conscience de leurs effets sur les comportements des acteurs-consommateurs. C'est dans cette perspective que s'inscrivent les travaux en Sciences de Gestion de March (1999) qui décodent les grands mythes du management (La Rationalité, la Hiérarchie, le Leader et l'Efficience historique) pour favoriser l'innovation. En décryptant ses mythes qui structurent les organisations, l'objectif de J. March est de faire sortir les managers et futurs managers de ces schémas « aliénants » pour les amener à plus d'inventivité et

d'efficacité dans la pratique managériale. Dans cette lignée, Grimand (2005) s'intéresse aux mythes organisationnels de la Gestion des Connaissances dans les organisations. Il met en évidence la dimension mythique de la diffusion des pratiques de Gestion des Connaissances dans les entreprises.

Pourtant si le mythe peut enfermer l'organisation dans une logique qui n'est pas celle de l'efficacité mais celle de la légitimité, le mythe peut aussi avoir des vertus. Quand Jean-Pierre Vernant écrit « *L'univers, les dieux, les hommes. Récits grecs des origines* » en 1999, il se décrit lui aussi comme un mythologue dont le rôle n'est pas de déconstruire les mythes, mais au contraire de les transmettre par-delà les âges. Il y voit une nécessité dans une époque où tout change très vite et où les repères disparaissent. La transmission des mythes de la Grèce Ancienne est pour lui le moyen de recréer du sens, de remettre en mémoire ce lien qui unit les peuples occidentaux depuis des millénaires. Comme l'évoque d'Iribarne (1989), les humains vivent dans un univers de signification. Or loin d'être universelle cette signification est « *toujours liée à une sorte de langage particulier* » qui est la culture (p. V). Cette culture fournit un référentiel permettant aux acteurs de donner un sens au monde où ils vivent : « *Elle désigne, classe, repère, relie, met en ordre* » (p. VI). Les mythes sont des révélateurs de cette culture. En créant un méta-langage, compréhensible par

tous, ils apportent des explications, réconcilient des contradictions et aident à résoudre des dilemmes (Bolman et Deal, 1984). Aussi, ils sont nécessaires pour créer du sens, de la solidarité et de la certitude. Pour ces auteurs, d'une certaine manière, ils nous permettent de rester sains d'esprit face à l'incertitude de notre environnement. Comme l'évoque Burkert : « *Adultes et enfants les aiment et, en un sens, en ont besoin. Car ces récits, en cherchant à donner un sens aux choses, parlent d'un monde humain impossible à analyser comme on le ferait pour un simple assemblage de composants électroniques* » (2013, p. 9).

Concernant l'entreprise, Bowles (1989) précise que, dans un environnement où l'Église et la religion ne jouent plus un rôle structurant, les mythes sont tout particulièrement présents et nécessaires dans les pratiques de travail. Leurs développements au sein des organisations sont cruciaux non seulement pour faciliter le travail, mais aussi pour l'intégration sociale de ses acteurs.

Dans le cadre des pratiques de management des SI, les mythes, symbolismes et dimensions culturelles sont ainsi naturellement présents (Kaarst-Brown et Robey, 1999). Hirscheim et Newman (1999) ont montré que dans le contexte du développement de TI, ils offrent des éléments de simplification et de compréhension du réel qui permettent aux acteurs de faire face à leur environnement de travail². En ma-

² « *By patterning behavior and responses to others' behavior, symbol-ism reduces a messy, complicated world to a simpler one. It also facilitates cohesion, permitting individuals to become accepted members of a group* » (Hirscheim et Newman, 1999, p. 57).

tière de Gestion des Connaissances, les symbolismes comme les métaphores et les mythes jouent un rôle déterminant (Andriessen, 2008 ; 2011) (Nonaka, 1991).

Construits au fil du temps, véhiculés par les contes et récits, les mythes « *historiques* » (Burkert, 2013) ou nationaux jouent en particulier un rôle structurant (Fayard, 2006). En décrivant le passé spécifique de grandes familles et de nations, ces mythes contribuent à la reproduction d'un univers fictionnel dans lequel un groupe social se reconnaît. Pour ce groupe social, ces mythes contribuent à interpréter et à donner du sens au réel. Par ricochet, ces mythes structurent aussi le réel de ce groupe et construisent les structures de significations. Structurés autour d'un méta-langage et de chaînes de symboles et de représentations, ces mythes sont identifiables et leur analyse permet de décrypter le rapport de ce groupe social aux artefacts qui les entourent. Sous l'influence de la mondialisation, ces dimensions de structures de signification influencées par la culture nationale sont peu étudiées pour analyser l'appropriation d'objets de gestion et en particulier des SGC. Sont surtout pris en compte les contextes organisationnels, individuels et technologiques d'appropriation (Pelligri et Dudezert, 2005). Dans ce travail, nous proposons de mobiliser le mythe d'Astérix pour décrypter le rapport à la connaissance et à la GC construits par les acteurs dans les organisations françaises et comprendre les dynamiques d'appropriation des SGC 2.0.

Partie 2. Astérix et le Village Gaulois : un mythe pour explorer l'appropriation des SGC 2.0

Astérix né en 1959 d'un pur hasard. René Goscinny et Albert Uderzo se voit confier par l'homme d'affaires Georges Dargaud la mission de lancer un magazine de Bandes Dessinées pour enfants baptisé « *Pilote* ». Les deux auteurs cherchent alors une idée de création d'une série BD pour le magazine. Ils décident de la situer dans la Gaule de Jules César, se documentent sur cette période pour susciter un univers crédible, et donnent naissance à deux personnages emblématiques. La série trouve rapidement son lectorat car elle répond aux aspirations des Français de l'Après-Guerre. En incarnant l'idéal de la résistance du petit contre le fort, contre les impérialismes (l'Empire Romain) et les totalitarismes (les Goths et Normands) mais aussi la défense des libertés individuelles contre toute forme d'uniformisation ou d'oppression, « *Astérix alimente un nouveau mythe français : non plus celui d'une France souveraine dans son Empire d'Outre-Mer, mais celui d'une nation indépendante non-alignée, anti colonialiste et anti impérialiste* » (Rouvière, 2011 ; 2013). Il véhicule également des repères fondamentaux qui structurent les schémas culturels français, et en particulier la « *logique de l'honneur* » mis en avant par d'Iribarne (1989). Symbole de la force du mythe, le premier satellite français lancé dans l'espace porte son nom : Astérix !

Ce mythe met en exergue l'image d'un gallo-français à la franche gaieté,

volontiers frondeur et susceptible, et qui exprime son goût pour la convivialité à travers les plaisirs de la table et de l'amour (Rouvière, 2013). Le succès d'Astérix à travers les années en BD comme au cinéma, et le succès commercial et médiatique du nouvel opus, repris par Jean-Yves Ferri et Didier Conrad comme du film réalisé par Alexandre Astier, montre qu'Astérix reste un mythe fortement créateur de sens en France. C'est à ce titre qu'il contribue à un cadre d'analyse pour explorer le rapport à la connaissance et à sa gestion dans les entreprises françaises.

2.1. Connaissance et Gestion des Connaissances dans le Village Gaulois

Notre analyse du rapport à la connaissance et à la GC dans le mythe d'Astérix s'appuie sur les travaux approfondis de Nicolas Rouvière (2008, 2013), spécialiste de l'œuvre d'Uderzo et Goscinny.

Le Village Gaulois est tout d'abord d'un univers anti-élitiste. Dans Astérix, il n'existe pas de séparation entre une élite d'hommes extraordinaires et le reste de la tribu. Dans ce village, les connaissances de chacun sont appréciées pour leurs spécificités. *Astérix* et *Obélix* ne sont pas des héros mais « *quelques-uns des personnages du village* » qui ne peuvent rien faire l'un

sans l'autre. *Astérix* a certes l'intelligence mais pas la force. *Obélix* a la force mais pas l'intelligence. Le chef *Abraracourcix* quant à lui, n'est pas non plus un héros. S'il affiche les attributs d'une véritable autorité, il est traité par les habitants du village comme un égal qui n'hésite pas à faire le coup de poing, et qui tombe régulièrement de son pavois. *Abraracourcix* est démocratiquement élu, et les villageois veillent à ce que ses droits et ses devoirs ne conduisent pas à l'absolutisme. Rouvière (2008) y voit un « *Clovis de carnaval* ». *Assurancetourix*, le barde, qui revendique un élitisme lié à son art, est régulièrement bâillonné pour la distinction qu'il souligne entre culture « cultivée » et culture festive, bruyante et populaire... gauloise ! Néanmoins il fait intégralement partie du village quand son action contribue au bien-être de celui-ci. Accepté et intégré⁴, tous s'engagent à le sauver (comme intrinsèquement l'un des leurs) quand il est en danger ou mis en difficulté⁵, voire exploitent ses compétences pour voler au secours d'autres peuples de la planète⁶. Quant à *Panoramix* le druide, si sa sagesse et sa position paraissent mystérieuses, il n'est pas non plus un personnage à part du fait de ses vastes connaissances et de ses pouvoirs magiques. Il n'est pas lui non plus infailible et sa tendance à l'autosatisfaction due à un égo surdimensionné, est vite remise en question⁷. Même la potion magique, dont la

³ Voir page de garde de chacun des albums.

⁴ Voir « Le combat des chefs ».

⁵ Voir « Astérix et les Normands ».

⁶ Voir « Astérix chez Rhazade ».

⁷ Voir « Le combat des chefs » ou le « Domaine des Dieux ».

recette entourée de mystère, se transmet de « *bouche de druide à bouche de druide* », est rabaissée dès le premier album à une simple recette de cuisine quand le druide déclare pouvoir lui donner toutes sortes de goût⁸. Dans le Village Gaulois, le savant, et néanmoins fantasque, *Panoramix* ne relève pas d'une élite. Il incarne plutôt la sagesse de l'expérience et le bon sens commun.

Les villageois respectent le savoir des autres, mais se refusent à ce qu'il conduise à fonder la supériorité d'un membre de la communauté sur un autre. Dès qu'un des personnages se prend trop au sérieux, il est tout aussitôt tourné en dérision et rappelé à sa propre réalité. L'anti-élitisme est tellement fondateur de l'unité du village que l'explosion du collectif sera sur le point de se produire quand les Romains qualifieront *Astérix* de personnage *le plus important du village*, et tenteront ainsi de créer une rupture dans cette égalité unanime⁹. La potion magique est donnée à tout le monde et pas seulement à des « professionnels » partant en guerre. Même les femmes y ont accès au fil des albums. Dans ce contexte, chacun est libre et considéré pour ce qu'il est fondamentalement. Ainsi, le socle des valeurs communes sur lequel s'érige le vivre ensemble est une égalité conviviale bon enfant. Dans le village, les connaissances individuelles sont valorisées, mais dans l'égalité des conditions partagées. La convivialité et le respect du bien vivre

ensemble créent des connaissances et des routines collectives valorisées comme l'organisation de banquets, les bagarres et résolutions de celles-ci, les attaques des Romains et la fête de la victoire de Gergovie¹⁰...

Ces connaissances se développent autour d'un projet collectif partagé de long terme et structuré autour de valeurs profondes. Dans ce village, les chamailleries vont bon train mais tous se retrouvent dans la défense de ces valeurs communes d'égalité et de respect des libertés individuelles et collectives contre l'oppression. Ces valeurs et ce sens partagé portent l'ensemble du Village Gaulois tout au long des albums, et ce, malgré les évolutions de l'environnement extérieur. La structure qui porte le projet collectif est la communauté avec une distinction forte entre ce qui, physiquement et culturellement, en font partie, et... les autres, tous les *autres*, qui n'en sont pas. La clôture protectrice de l'espace de vie est de ce point de vue significative car elle distingue la communauté du reste du monde. Aussi, l'arrivée dans le Village de personnages extérieurs comme dans *Le Cadeau de César* (*Orthopédix* et sa femme) ou dans *Astérix et les Normands* (*Goudurix*) par exemple, n'est pas immédiatement vue de façon positive. Il faut du temps à la communauté pour admettre une autre façon de vivre. Surtout le Village refuse de se voir imposer un projet qui ne serait pas le sien. Il n'en est pas pour pour-

⁸ Voir « Astérix le gaulois ».

⁹ Voir « La zizanie ».

¹⁰ Voir « Astérix en Corse ».

tant hermétiquement fermé. Il n'hésite pas à partager ses valeurs et compétences avec les peuples hors de Gaule qui souffriraient d'une oppression absolutiste¹¹ ou de totalitaire¹². Pour cela, le Village envoie des « ambassadeurs » partout dans le monde. *Astérix* et *Obélix* sont chargés de cette mission, parfois accompagnés par un autre membre du Village. À leur retour, le Village leur demande de raconter leurs rencontres avec ces « autres » / « étrangers » que l'on va aider, connaître et reconnaître mais qui restent différents (« *ils sont fous ces ...* »). Avec le temps, le Village Gaulois accueille peu à peu les membres extérieurs à la communauté et les respecte dans toute leur intégrité. Dans *Astérix en Corse*, tous les personnages extérieurs au Village qui s'y sont rendus, ou que les membres de la communauté ont rencontré, sont accueillis chaleureusement pour célébrer ensemble la victoire de Gergovie. Même *César* et les Romains ne sont pas rejetés en tant qu'individus. Comme l'évoque Rouvière (2013), le Village ne s'oppose pas à *César* pour l'éliminer, il ne se pose pas en libérateur de la Gaule. Sa résistance relève de l'honneur. Elle consiste à faire enrager *César* en l'empêchant de se prévaloir de la Conquête de la *totalité* de la Gaule ! L'histoire est en marche et les résistants gaulois ne cherchent pas à empêcher le processus général de la modernité qu'ils savent inéluc-

table. Toutefois, ils souhaitent avoir le temps de l'appropriation pour que cette modernité soit conciliée avec leurs valeurs profondes d'égalité et de respect des libertés individuelles et collectives.

Troisième élément structurant dans cet univers : une animation de l'action collective par une hiérarchie élue démocratiquement.

Dans le Village Gaulois, tout ne repose pas sur des décisions individuelles. Chacun ne fait pas ce qu'il veut, mais chacun est respecté. En particulier, le chef (*Abraracourcix*), élu démocratiquement¹³, même s'il peut être tourné en dérision, est accepté en tant qu'animateur de l'action collective. Lorsqu'un problème apparaît, une réunion est organisée dans sa hutte pour décider de l'action collective à mener. Le chef écoute les différents protagonistes, commente avec sa connaissance propre de la situation, remet en perspective par rapport aux valeurs et au projet collectif du Village, puis décide et ordonne l'action : par exemple la prise en charge de *Goudurix* par *Astérix* et *Obélix* dans *Astérix chez les Normands*, ou le départ des deux compères pour Lutèce dans *Astérix et la Serpe d'Or*. Il affiche et possède les attributs, temporaires, et qualités d'un véritable chef, a la connaissance de la situation politique extérieure, prend ses responsabilités en cas de crise, et agit dans le sens de l'intérêt collectif¹⁴.

¹¹ Voir « *Astérix chez les Bretons* », « *Astérix en Hispanie* », « *Astérix chez les Helvètes* »...

¹² Voir « *Astérix et les Goths* », « *Astérix et les Normands* », « *Astérix chez Rhazade* », « *Astérix chez les Pictes* »...

¹³ Voir « *Le Combat des chefs* ».

¹⁴ Voir, en particulier, « *Le combat des chefs* ».

Il assume les symboles de l'autorité, de la responsabilité et de l'unité à travers le pavois et le fauteuil surélevé dans sa maison... En retour, la communauté ne se voit pas sans lui, et lorsqu'il part en cure pour soigner son foie¹⁵, *Astérix* et *Obélix* l'accompagnent pour être sûr qu'il revienne bien.

De fait, dans le Village Gaulois, la régulation de l'action collective ne se fait pas sur une base individuelle autonome, ou auto-organisée, mais repose sur une règle démocratiquement établie et respectée par tous. Le Village Gaulois n'est pas un joyeux chaos où aucune règle ne règne. Les citoyens villageois sont tous respectueux des us et coutumes qui y ont été établis. Ceci se remarque particulièrement dans « *Le Combat des chefs* ». *Abraracourcix* se soumet aux règles d'élection établies collectivement, même si ce n'est pas à l'avantage du village. En revanche, les Gaulois refusent celles qu'ils jugent absurdes et non élaborées démocratiquement. Ainsi dans « *Astérix légionnaire* », pour sauver *Tragicomix*, le fiancé de *Falbala*, *Astérix* et *Obélix* s'engagent dans l'armée romaine. Au départ ils souhaitent se fondre dans les règles et font la queue comme tout le monde pour s'enrôler, et assument les tâches qu'on leur ordonne d'effectuer. Toutefois, dès que l'absurdité se répète, ils mobilisent spontanément le Système D, un synonyme occulte de la potion magique.

À partir de cette interprétation, on peut analyser les différences entre le rapport à la connaissance et à la ges-

tion des connaissances, véhiculés par ce mythe et celui inspirant les pratiques de GC 2.0.

2.2. Le Village Gaulois et la GC 2.0

Concernant le rapport à la connaissance, dans les démarches de GC 2.0, ce qui compte est moins le respect des différences et l'égalité des acteurs dans leur capacité à générer des connaissances que l'individu et son efficacité à créer lui-même de la connaissance. Il semble que dans nombre d'entreprises s'inspirant d'une GC 2.0, le projet collectif soit peu mis en avant. Il est régulièrement à construire au gré des besoins, contrairement au projet collectif du Village Gaulois, durable car reposant sur des valeurs profondément ancrées dans les mœurs et une continuité historique. Ensuite, les démarches GC 2.0 sont fondées sur l'idée que l'efficacité peut aller jusqu'à l'absence de supervision hiérarchique (chef) au profit d'une animation de la collaboration (facilitateur). Nul ne privatise de manière définitive le rôle d'autorité, d'unité et de responsabilité. Enfin, les règles de la vie sociale véhiculées et inspirées par le SGC 2.0 pour l'organisation 2.0, ne sont pas prédéfinies et discutées démocratiquement, mais issues d'un contrôle social qui peut conduire à l'oppression et à la négation des libertés individuelles. Les règles ne sont pas démocratiquement construites mais établies autour de groupes d'acteurs qui s'entendent entre eux. Elles ne sont pas explicitement exprimées et ne

¹⁵ Voir « Le bouclier Averse ».

sont donc pas discutées collectivement. Elles sont informelles, en forme d'arrangements de type contractuels, ou de marché basés sur l'échange de dons et de contre-dons. On voit là que le rapport à la connaissance et à sa gestion porté par les démarches 2.0 peut entrer en tension avec des rapports autour de la connaissance et de sa gestion construits autour du mythe d'Astérix (voir tableau 1).

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour illustrer comment le recours au mythe du Village Gaulois d'Astérix peut servir de grille d'analyse pour explorer les dynamiques d'appropriation des SGC 2.0 dans des entreprises ayant évoluées dans un contexte culturel et historique français, nous proposons

	Gestion des Connaissances 2.0	Mythe d'Astérix
Connaissances	Issues du Knowledge Entrepreneur : Individu ayant une capacité à créer des connaissances pour son propre compte	Issues des villageois et des routines collectives : Connaissances propres des individus, respectées dans leurs spécificités et toutes considérées comme égales (anti-élitisme) mais aussi connaissances collectives structurantes.
Projet collectif	Défini en fonction des besoins « <i>ad hoc</i> » Structuré autour du réseau	Projet porté par tout le village sur le long terme, fondé sur des valeurs profondes Structuré autour de la communauté mais non hermétiquement fermé (« ambassadeurs »)
Animation de l'action collective	Auto organisation entre acteurs fondée sur la collaboration Le manager devient l'animateur de la collaboration	Animation par un chef élu démocratiquement assumant responsabilité, autorité et unité
Régulation de l'action collective	Contrôle social : arrangements de types contractuels entre acteurs	Démocratie : Règles explicites, démocratiquement construites + convivialité et bien-vivre ensemble Sinon : Système D.

Tableau 1 : Grille de comparaison du rapport à la connaissance et de la gestion des connaissances dans les démarches GC 2.0 et dans le mythe d'Astérix

une étude de cas sur l'entreprise *Constructor*. Ce choix se justifie par le caractère exploratoire de notre recherche qui vise à examiner un phénomène contemporain dans son contexte réel (Yin, 1984). La focalisation sur un cas particulier permet d'analyser, de manière approfondie, le rapport à la connaissance et à sa gestion dans ce contexte culturel. L'objet de ce travail consiste à comprendre et à traduire la réalité organisationnelle telle qu'elle est expérimentée et vécue par les acteurs.

3.1. L'entreprise *Constructor* et la Gestion des Connaissances

Ce groupe industriel diversifié fondé après-guerre a évolué dans un contexte historique et culturel français. En 1952, le fondateur tire profit de la reconstruction du pays après la Seconde Guerre Mondiale pour fonder en région parisienne sa société spécialisée dans le bâtiment. En 1955, il se lance dans la construction de cités HLM dans le cadre de programmes largement financés par l'État pour subvenir à la carence de logements. En 1959, l'entreprise développe la préfabrication industrielle en continuant de profiter de la commande publique. En 1970, la société est introduite en bourse. Les années suivantes, *Constructor* construit des plateformes pétrolières *off-shore*, prémices de son internationalisation qui débute réellement dans les années 1980 avec sa diversification.

Les activités du groupe sont historiquement liées au BTP et à l'immobilier. *Constructor*, présent sur l'ensemble des continents, emploie 54 000 collaborateurs dans le monde dont plus de

la moitié hors la France. Initialement très ancrée dans le BTP, aujourd'hui son activité comprend une chaîne de valeur plus élargie en aval et en amont de la construction. À ce titre, l'entreprise est intéressée par la GC qui la rendrait capable de développer plus rapidement des connaissances et ainsi d'être plus agile sur ces marchés de services.

La DSI de *Constructor* a mis en place depuis 2005 des démarches et des outils de partage des connaissances pour les collaborateurs du Groupe. Plusieurs technologies ont été déployées dont un annuaire en 2006, un moteur de recherche en 2007 et une plateforme de travail collaboratif entre 2008 et 2012. *Constructor* a doublé son nombre de collaborateurs entre 2005 et 2013 moyennant une orientation délibérée sur l'international. En mai 2011, le responsable Knowledge Management du Groupe propose d'étudier l'opportunité de déployer un outil de réseau social interne afin d'améliorer le partage des connaissances (SGC 2.0). En 2013, l'ensemble des activités de GC de la DSI sont regroupées dans un centre de compétences. Afin de mieux satisfaire les besoins et définir les axes de développement de ce centre de compétences, *Constructor* décide de faire un bilan sur les pratiques de GC du Groupe.

3.2. Collecte et analyse de données

Cette recherche a été menée en deux temps. La première phase s'est déroulée de mai 2011 à octobre 2011. La seconde en Janvier 2013. Nous nous sommes appuyés sur différentes mé-

thodes de collecte des données (entretiens, réunions, observations, etc.). Selon Eisenhardt (1989), cette richesse dans la collecte de données est considérée comme une triangulation nécessaire à la consolidation des résultats de la recherche conduite (Benbasat et al., 1987).

Le programme commence en Mai 2011. Il est commandité par le responsable KM de l'entreprise. Il s'agit alors de comprendre comment l'idée de déploiement d'un réseau social d'entreprise au sein du groupe est perçue par les *business units*. La collecte des données est effectuée à travers des entretiens semi directifs en face-à-face ou par téléphone. 26 entretiens ont été conduits durant une heure en moyenne. L'échantillon se compose de collaborateurs travaillant principalement au siège social de l'entreprise. La majorité des personnes rencontrées sont familières des TI comme les ordinateurs portables, les smartphones, les accès VPN, les outils d'administration de fichiers, les outils d'accès à internet, etc. Ces participants se distinguent par leur type d'expertise, niveau de responsabilité et tranche d'âge.

Suite à des échanges informels, courant 2012, et à la structuration du centre de compétences « partage des connaissances », le projet se poursuit en 2013 pour préciser les besoins et blocages liés à l'appropriation de SGC 2.0 par les salariés. Cette phase ne se focalise plus sur la perception des acteurs quant au déploiement d'un réseau social. Il s'agit ici d'aller plus loin et de faire le point sur l'usage et l'appropriation de l'ensemble des SGC 2.0 déployés depuis 2005. Une deuxième phase de collecte de données se dé-

roule en Janvier 2013. 17 participants sont interrogés selon les mêmes modalités qu'en 2011 mais avec un panel plus large qui rassemble des directeurs et sous-directeurs, des chefs de services, des experts techniques, ingénieurs, chefs de chantier et documentalistes. Tous sont cadres relevant de divers niveaux hiérarchiques et proviennent d'implantations géographiques différentes du groupe. Les entretiens durent une heure en moyenne en face-à-face, ou par téléphone, et ils sont retranscrits par écrit. Des données d'observation sont aussi recueillies.

Il a ensuite été procédé au codage de l'ensemble des données en adoptant la technique de l'*open coding* (Corbin & Strauss 1990). Une analyse de contenu est menée par trois chercheurs afin d'explorer les dynamiques d'appropriation des SGC dans l'organisation. La liste des thèmes est étoffée au fur et à mesure que le processus de codage avance. Deux thèmes émergent alors significativement de l'analyse des discours :

- l'expression et la revendication d'une culture spécifique quant à la pratique de travail et au rapport à la connaissance ;
- l'expression de nombreuses tensions/paradoxes autour de la place et du rôle des SGC dans les pratiques de travail.

Ce travail d'analyse est remis à *Constructor*. Il constate globalement une faible utilisation des SGC déployés. Dans un second temps, afin d'aller plus loin dans la compréhension des dynamiques d'appropriation à l'œuvre, un deuxième codage est réalisé par trois chercheurs en s'appuyant

sur la grille inspirée du mythe d'Astérix présentée précédemment. L'objectif est d'approfondir la compréhension de la non-utilisation des SGC 2.0 dans l'organisation. La première analyse n'avait pas fourni de clefs de compréhension suffisamment précises. Aussi, au vu de la première analyse de discours montrant la revendication d'une spécificité culturelle, il a été décidé de mobiliser ce mythe comme grille d'analyse.

Dans un troisième temps, cette analyse est présentée au responsable KM de *Constructor* lors d'une réunion début juillet 2014, puis à l'occasion d'une rencontre dans une association de praticiens rassemblant les principaux responsables KM de grandes entreprises françaises. Elle est ensuite présentée plus brièvement à un autre groupe de praticiens français, sans citer l'entreprise et en dehors de la présence du responsable KM de *Constructor*.

4. ANALYSE DES TENSIONS ÉMERGENTES LORS DE L'APPROPRIATION DE SGC 2.0 CHEZ CONSTRUCTOR VIA LE MYTHE DU VILLAGE D'ASTÉRIX

4.1. La connaissance dans le Village Constructor

Le collaborateur type de *Constructor* est décrit comme très autonome, et se construisant à travers des échanges sociaux soutenus. C'est un entrepreneur fier des réalisations de son entreprise, toujours en quête de succès, et qui repousse plus avant son niveau d'exi-

gence. Comme le dit un participant « *dans les chantiers on refait le monde* ». C'est un expert qui considère que « *sa valeur est fortement liée à son savoir et à l'information qu'il détient* ». Aussi, il a tendance à refuser d'explicitement les problèmes qu'il rencontre, et il n'est guère ouvert au partage de connaissances sur un problème. Il a même « *une certaine fierté à résoudre les problèmes par lui-même* » déclare l'un des interviewés. Ceci peut conduire la personne à mettre en avant sa connaissance individuelle, ce qui n'est pas toujours bien vu. « *Dans de telles entreprises traditionnelles, les résultats et l'action sont associés au bruit et au mouvement.* »

De fait, la connaissance décrite comme ayant de la valeur chez *Constructor*, et devant être gérée, est avant tout collective, technique et procédurale (documents techniques codifiés décrivant tous les processus métiers, documents financiers, fiches métiers, etc.). En conséquence, la gestion des connaissances est perçue par les acteurs de l'entreprise comme une gestion de l'information dont l'objectif est de standardiser les processus de travail, et de capitaliser sur les retours d'expériences. Cette formalisation et ce partage se fait en grande partie par le biais d'outils déployés dans les différentes entités du groupe « *les documents du chantier se trouvent sur un réseau interne ...* » ; « *en termes de formalisation des procédures Constructor est très avancé* » ; « *On a une base de recherche... Tous les documents y sont présents* ».

Le rapport à la connaissance est donc très proche de celui véhiculé par le Mythe du Village d'Astérix. Une

large autonomie est laissée à l'acteur pour développer une expertise qui lui est reconnue mais qui ne doit pas conduire à se mettre trop en avant. La connaissance à valoriser est construite progressivement au service du projet *Constructor* porté avec fierté par ses acteurs. Il est à remarquer que les apports de l'extérieur ne sont pas mentionnés. La connaissance est pensée dans l'environnement cloisonné du Village « *Constructor* ».

4.2. Projet, Convivialité, Cloisonnement : le périmètre du Village

Le collaborateur *Constructor* a la culture du « *bel ouvrage* ». Les constructions sont une réussite collective qui rassemblent les salariés.

Dans cette organisation la convivialité et la dimension humaine du métier sont mises en avant. « *C'est la caractéristique du métier du BTP où l'humain et le travail d'équipe sont très importants* » ; « *Je pense qu'il faut faire attention à ne pas oublier notre cœur de métier où le relationnel occupe une place très importante... Dans le bâtiment, le contact humain est très important. On a besoin d'échanger...* ». Les interactions et les échanges informels autour de réseaux sociaux (humains) sont valorisés par les collaborateurs. Pour certains, l'échange informel reste « *bien meilleur* » que les technologies disponibles « *dans l'entreprise, en matière de partage des connaissances, le contact humain reste le plus impor-*

tant » ; « *on préfère passer du temps avec quelqu'un qui explique plutôt que tout seul derrière son écran* » ou encore « *autour d'un repas plutôt qu'à travers de gros pavés rédigés et postés sur V.*¹⁶ ». Un des symboles de la place de cette transmission du savoir par échanges informels, rapports humains et pratiques de travail partagées est l'Ordre des Compagnons créée depuis 1963. Il s'agit d'une organisation interne au groupe, qui a pour objectif de fidéliser et récompenser ses meilleurs ouvriers. En 2010, il compte 1 105 membres répartis en 17 ordres.

Les pratiques de partage de connaissances entre les différentes entités sont absentes. « *Le partage des connaissances n'est pas du tout dans l'état d'esprit de l'entreprise. Il y a encore beaucoup de barrières entre les entités... L'information reste dans l'entité* ». En parallèle, des expériences de partage des connaissances inter-services permettant une collaboration transversale au sein de l'entreprise mobilisent faiblement.

La conséquence est que les collaborateurs interrogés ne ressentent pas spontanément le besoin de SGC 2.0, type réseau social d'entreprise, car ils considèrent qu'ils ont déjà un réseau social qu'ils savent activer. Ces réseaux sociaux individuels se sont construits au fil des expériences professionnelles de chacun mais aussi par l'appartenance au même établissement d'enseignement supérieur en formation initiale. « *Chez Constructor, je connais bien mes collègues, mais aussi les amies des*

¹⁶ V. est la plateforme de travail collaboratif.

amies qui travaillent à Constructor et le réseau des anciens élèves de mon école. ». Cette culture d'appartenance à la même école est entretenue par l'entreprise dans la mesure où elle crée des dispositifs de formation spécifiques avec pour objectifs de regrouper les jeunes diplômés issus de ses grandes écoles et ayant le potentiel pour évoluer dans le groupe (Haut Potentiels). Le suivi en commun de ces formations permet d'entretenir ce réseau social.

Dans ce contexte, le déploiement de SGC 2.0 est décrit comme une démarche nécessaire mais vécue avec résistance. Les SGC 2.0 sont vus comme une nécessité pour répondre aux attentes des collaborateurs de demain. « *Il faut faire quelque chose au sujet des communications intra-entreprises. Les jeunes ont plus de capacités d'échanges virtuels, et si d'ici 10 ans tout reste comme c'est actuellement, Constructor ne sera plus une entreprise attractive.* » Par ailleurs, ils sont aussi considérés comme utiles pour faire remonter des informations de terrain pour les personnes en charge de la coordination globale et éviter de « *réinventer la roue* ». Au-delà, les collaborateurs désiraient que, techniquement, *Constructor* aille plus loin. Ils ne comprennent pas que les outils disponibles ne soient pas 2.0 puisqu'ils s'y sont habitués à l'extérieur de l'entreprise. « *On entend parler du Web 2.0 partout sauf chez nous. C'est dommage* ». Les collaborateurs expliquent aussi le « *problème d'attractivité* » des SGC par le manque de performance technique comparé aux outils qu'ils utilisent dans leur vie privée. « *Ce qu'il faudrait, c'est*

un moteur de recherche un peu comme Google. Performant ! ».

On retrouve ici des similitudes avec le Village d'Astérix : un projet porté par la communauté depuis de nombreuses années rassemble les acteurs autour de valeurs fortes comme le travail en équipe, la réalisation du « *bel ouvrage* ». Néanmoins, cette logique de communauté peut conduire au cloisonnement, entre services, entre soi (compagnonnage, communautés d'anciens élèves entretenues par l'organisation, forte identité des entités d'appartenance, etc.), voire à l'enfermement et au rejet en première analyse de ce qui vient de l'extérieur (comme l'outil de réseau social). Toutefois, comme dans le Village d'Astérix, il ne s'agit pas de lutter contre la « modernité » qui apparaîtrait comme inéluctable au vu des évolutions extérieures, mais de trouver le moyen de mettre en œuvre ses démarches en les conciliant avec les valeurs et le mode de fonctionnement de *Constructor*. Des suggestions sont faites dans ce sens. On note cependant une différence avec le Village d'Astérix. Les collaborateurs de *Constructor* ne mentionnent pas leur capacité à apporter des connaissances à l'extérieur de l'entreprise, et à bénéficier de cet échange.

4.3. La hiérarchie et la règle explicite comme animateur et régulateur de l'action collective reconnue et acceptée

Constructor est un ensemble décrit comme une organisation hiérarchique très structurée où les responsabilités managériales sont acceptées et reconnues. Selon les personnes interrogées,

l'acceptation des SGC par les collaborateurs dépend de l'incitation du Top Management à utiliser ce type d'outil. Comme l'explique l'une des personnes rencontrées : « *Tant que la collaboration n'est pas explicitement, ou officiellement reconnue, le collaborateur aura du mal à prendre du temps pour s'y investir* ».

Les processus de circulation de l'information chez *Constructor* sont tous très formalisés. Pour être pertinente pour les collaborateurs, l'information doit être traçable et son partage doit être formalisé. Le principe évoqué est celui du « *partage contrôlé* » de l'information « *sérieuse* ». Ce formalisme dans les échanges est considéré comme une spécificité de *Constructor*.

Les répondants mentionnent les effets pervers des SGC 2.0. Le danger de la transparence du fonctionnement informel du Groupe est évoqué : « *Si tout était visible de tous, alors certaines entités ou équipes chercheraient à embellir leur situation pour des raisons de prestige ou même de bonus* ». Ceci renvoie à la crainte de prise de positions dominantes de certains groupes sociaux par rapport à d'autres. Le risque de dissémination de l'information, ou de sa perte de contrôle, pouvant déstabiliser l'organisation est invoqué au regard de cas vécus sur les réseaux sociaux externes. Ainsi un collaborateur pose la question. « *Que se passerait-il si un collaborateur licencié transmet des messages négatifs pour l'organisation dans un système d'information tel qu'un outil de réseau social ? Même chose pour les réductions de salaires ?* ». Un autre exprime ses craintes de « *fuites d'information vers la concurrence* ». Enfin, les personnes interrogées met-

tent presque toutes en avant les risques de confusion entre la vie privée et la vie professionnelle. « *L'idée du déploiement d'un outil de réseau social est intéressante et peut être utile, mais je n'ai pas une vision claire sur comment on va pouvoir délimiter la frontière entre le privé et le professionnel.* » Un autre collaborateur ajoute : « *pour une implémentation d'un tel outil dans un milieu professionnel, il faudrait faire une vraie distinction entre la vie privée et la vie professionnelle.* »

Les personnes rencontrées en appellent à la définition de « *procédures* » et de « *directives* » pour guider et standardiser les pratiques de partage des connaissances. Certains estiment qu'il faudrait l'inscrire dans un cadre formel au même titre que les procédés de travail existants. Les collaborateurs de *Constructor* ont l'impression d'être noyés sous l'information, et perdus devant la multiplicité des SGC actuellement proposés. « *Il y a trop d'information pour qu'on prenne le temps de la lire.* » « *Trop d'information tue l'information* ». Aujourd'hui, la multiplicité des sources de données et la surcharge handicapent l'intégration des connaissances, ainsi que leur recherche et leur partage. « *L'inconvénient, c'est qu'à force de mettre ces outils en place, on demande du travail supplémentaire aux collaborateurs* ». Pourtant ces SGC sont décrits comme des « *mines d'or potentielles* ».

Les collaborateurs sont prêts à intégrer ces SGC, mais souhaitent continuer à travailler avec le mode de fonctionnement actuel. Le SGC doit s'intégrer dans les pratiques de travail existantes sans les remettre en cause. « *Je suis pour ce type d'outils parce qu'il*

implique la proactivité. Cependant l'implémentation de l'outil ne peut réussir que si ce dernier reste focalisé sur le travail et donc professionnel, et s'il est bien accompagné et facile à utiliser » L'appropriation nécessite un accompagnement spécifique permettant une intégration effective des technologies dans les pratiques de travail. Les collaborateurs attendent des formations. « *Il y a un manque de publicité, de communication pour faire connaître les outils. Aussi un manque d'accompagnement pour pouvoir remonter des problèmes. Certaines fois il n'y a personne pour assurer la formation aux nouveaux outils* ». Ils soulignent enfin que leur appropriation dépendra aussi de la capacité du Groupe à prouver le gain qui peut en être retiré.

Comme cette position n'est pas explicitement formulée aujourd'hui, nombreux sont les collaborateurs qui ont tendance à revenir à leurs anciennes pratiques de gestion des connaissances (Système D) notamment, en stockant leurs dossiers sur des serveurs personnels, ou en les archivant dans leurs ordinateurs. « *Beaucoup de services capitalisent leurs expériences en créant des dossiers sur des serveurs personnels à leurs noms alors qu'ils pourraient les déposer sur des bases V.* ». « *On a beaucoup de choses et ce qu'on recherche ne sort pas. Du coup, j'archive moi-même sur mon ordinateur et je classe tous les fichiers que je trouve pertinents... Je dois avoir plus de dix mille fichiers* ». Face à la surcharge d'information beaucoup privilégient également le contact humain pour gérer la connaissance. « *Trouver la bonne personne paraît plus facile*

que d'aller trouver soi-même une information. ». Cela peut se faire en face-à-face, via des échanges téléphoniques et/ou les courriers électroniques pour rechercher, ou échanger, une information. « *Beaucoup de sujets sont échangés et discutés de manière informelle avec des échanges de mails ou des discussions téléphoniques* ».

Le respect de la hiérarchie, et la nécessité de son implication comme l'attente de l'explicitation de règles claires de partage des connaissances, font écho aux modalités d'animation et de régulation collective décrite dans le Mythe du Village Gaulois. La supervision hiérarchique est acceptée et reconnue comme le mode d'animation de l'action collective. Par ailleurs les procédures sont souhaitées. Elles sont évoquées comme des règles explicites, contrôlables, presque opposables et qui incarnent une forme de démocratisation de décisions construites collaborativement. Enfin, les personnes rencontrées ne rejettent pas l'idée d'évoluer mais selon les règles du « Village Constructor » et non selon les règles induites par la GC 2.0 inspirée de l'organisation 2.0. Face aux règles de la GC 2.0, c'est donc le Système D. qui se développe. L'idée des « villageois » de *Constructor* est d'élaborer leur mode de fonctionnement à eux à partir de ces nouvelles opportunités qu'offrent les SGC 2.0 (voir tableau 2).

Partie 4. Discussion

L'analyse du cas montre une proximité entre le rapport à la connaissance et à sa gestion véhiculée par le Mythe d'Astérix d'une part, et d'autre part, des attitudes, postures et fonctionne-

	<i>Constructor</i>
Connaissances	Issues des individus et des routines collectives (connaissances collectives, techniques et procédurales). L'individu ne doit pas trop se mettre en avant.
Projet collectif	Projet porté par des liens entre acteurs construits sur du long terme structuré autour de fortes valeurs communes (travail en équipe, le « bel » ouvrage...).
Animation de l'action collective	Ce n'est pas la structure qui compte mais les liens entre acteurs pour construire le projet collectif. Le projet peut évoluer mais en conservant les valeurs et le mode de fonctionnement de <i>Constructor</i> .
Régulation de l'action collective	Animation par la supervision hiérarchique respectée
	Procédures : forme de construction démocratique de la décision et de l'action
	Règles souhaitées explicites, contrôlables, voire opposables
	Sinon : Système D.

Tableau 2 : Rapport à la connaissance et à la gestion des connaissances évoqués par les collaborateurs *Constructor* analysé via le Mythe du Village gaulois

ments décrits par les acteurs de l'entreprise *Constructor* quant à la Gestion des Connaissances. Cette analyse apporte un éclairage complémentaire pour comprendre les dynamiques d'appropriation à l'œuvre avec le déploiement de SGC 2.0 dans cette organisation. Il y a là un conflit de représentations sur qu'est la connaissance, la gestion des connaissances et au-delà, l'action collective. Les SGC 2.0 sont perçus comme des objets inadéquats, issus de conceptions du management venues d'ailleurs, comme s'il existait des méthodes de gestion universelles. La revendication est de prendre en compte les spécificités culturelles, métiers et nationales pour concevoir des SGC adaptés.

Cette analyse a été présentée au responsable KM de *Constructor* ainsi qu'à

deux groupes de praticiens français. Dans les deux cas, l'analyse a été très bien accueillie. Elle a été perçue comme éclairant de nombreuses tensions et réactions dans les organisations respectives. Elle a conduit les acteurs présents à évoquer et à expliciter des tensions et des blocages précis. Aussi, dans ces deux contextes, la mobilisation du Mythe d'Astérix comme grille d'analyse a bien joué un rôle de révélateur des structures de signification présentes dans ces organisations.

Lors des deux restitutions, une même question revient. « *Si le contexte national est si important et si éclairant pour comprendre les blocages, et donc les leviers d'action, comment mettre en œuvre des SGC 2.0 « globaux » dans des groupes internationaux ?* ». C'est évidemment une des interrogations cen-

trales qu'ouvre cette analyse. S'il semble difficile d'ignorer les spécificités locales, pour qu'une gestion des connaissances soit efficace, il convient qu'elle se fasse dans un contexte partagé (Nonaka et Takeuchi, 1995). Si l'entreprise souhaite que le contexte commun dépasse le contexte local, un travail spécifique doit être fait sur la création d'un sens commun et de structures de signification partagées. Or, aujourd'hui, visiblement c'est cette création de sens partagé « globalement » qui fait défaut. Il est en effet étonnant que le Mythe d'Astérix trouve une telle résonance dans les organisations françaises dans lesquelles nous l'avons présenté. On peut s'interroger pour savoir si sa résonance n'est pas aussi liée à un manque de prégnance d'autres mythes organisationnels. Ceux de la Rationalité, de la Hiérarchie, du Leader individuel, de l'Efficiace Historique (March, 1999) ont été largement déconstruits ces dernières années dans les entreprises. La résonance de ce mythe national qu'est le Mythe d'Astérix dans le contexte de l'appropriation des SGC est peut être aussi le signe d'un manque de sens et de liens entre les acteurs à l'échelle des grandes entreprises internationales aujourd'hui.

Ce travail met en lumière que dans certaines entreprises, l'appropriation de SGC 2.0 doit passer par la création de nouvelles formes d'actions collectives « hybrides » s'inspirant de l'organisation 2.0 mais confortant les valeurs, le projet et les structures de signification préexistantes, en partie induite par des cadres culturels nationaux. De ce point de vue, l'identification et la mobilisation de mythes structurant le sens de l'action collective d'une organisa-

tion est une perspective à approfondir pour accompagner l'appropriation de SGC dans les entreprises. Ce recours au mythe se révèle être une voie de création de sens dans les démarches de déploiement de SGC. Il peut contribuer à susciter un espace de discussion sur les tensions existantes lors de la mise en place d'un nouveau SGC et ainsi faire émerger des formes d'usage du SGC plus aisément appropriables par les acteurs (Callon & Latour, 1991). Les réactions et échanges entre praticiens lors de la restitution du travail tendent à conforter cette idée. En ce sens notre travail s'inscrit dans la ligne que Grimand (2009) qualifie de perspective de la fiction comme modalité d'intervention sur le réel. Il ne s'agit pas pour nous de considérer le mythe sur un registre pédagogique pour repenser l'enseignement du management comme le suggère J. March (March et Weil, 2003), ou de concevoir la vie organisationnelle comme processus narratif et fictionnel (travaux de Boje, 1991 et Brown, 1985 notamment), ou encore de voir le mythe comme un matériau empirique potentiel (Ingersoll et Adams, 1986 ; Ellis 2008). Dans l'orientation de travaux comme ceux de Czaniarwksa (2006), il s'agit de confronter les acteurs à la fiction pour faire émerger les représentations. Le mythe est un révélateur des structures de signification, mais aussi un facilitateur de l'émergence de nouvelles structures de signification lors de l'appropriation de SI. Une des perspectives de ce travail vise à étudier la pertinence du recours au mythe comme instrument de dialogue et de création de sens autour de nouveaux SGC.

Cette recherche souligne aussi l'importance de la prise en compte des valeurs et de la culture de l'organisation pour l'appropriation des SI par les acteurs. Il ne s'agit pas uniquement de prendre en compte la culture dite « technologique » et le climat de gestion de la technologie (Boynton et al., 1994), mais plus globalement de tenir compte des représentations partagées par les acteurs sur leurs pratiques de travail et l'organisation. Cette perspective structure les contributions sur les dynamiques sociales d'appropriation des SI et en particulier les travaux sur la socio-matérialité (Orlikowski, 2007). Toutefois, dans ces travaux, les représentations liées à l'appartenance à une culture sont peu mises en avant. Si ces représentations ne sont qu'un type de représentations partagées par les acteurs de l'organisation, il paraît néanmoins important de les prendre en considération. Il ne s'agit pas pour nous de considérer que le Mythe d'As-térix pourrait être une grille d'analyse unique pour décrypter le comportement des collaborateurs de toutes les entreprises françaises devant l'introduction de SGC 2.0. Chacune d'entre elles a ses mythes fondateurs particuliers, ses événements marquants, son histoire et ses récits imaginaires qui y structurent le sens de l'action collective. Toutefois, il serait intéressant d'approfondir l'impact des représentations nationales partagées sur les pratiques de GC dans les organisations.

Enfin ce travail met en avant à quel point les TI sont porteuses de sens. Elles peuvent même être vues comme le signe/véhicule d'un mythe. Dans le cas présenté, les SGC véhiculent une représentation de l'action collective

construite dans un « champ » spécifique (au sens de Meyer et Rowan). Cette représentation ou vision *organisante* développée autour des SGC par les DSI, les prestataires de services informatiques, les consultants, les journalistes, les associations professionnelles et les chercheurs, peut être utile à mobiliser pour impliquer les acteurs et légitimer le lancement des projets. Elle permet notamment d'explicitier les objectifs de déploiement de ces SGC en termes d'amélioration des processus de travail. Toutefois, cette représentation du travail et de l'action collective véhiculée par le SGC est une représentation idéale, mythique qui peut entrer en conflit avec d'autres représentations de ce qu'est, ou de ce que doit être, l'action collective au sein d'une organisation. Et ce, d'autant plus que les acteurs qui choisissent d'adopter la technologie, ne sont pas toujours conscients des représentations qu'elle véhicule.

Dans le cas présenté dans cet article, la DSI n'est pas consciente que les SGC véhiculent une représentation du travail et de l'action collective inspirée du modèle de l'organisation 2.0. Pour la DSI de *Constructor*, il s'agit de fournir aux utilisateurs les meilleures technologies qui soient, les plus récentes afin de répondre au mieux à leurs besoins. Aussi, cette entité n'a pas conscience des conflits de représentations que soulève le déploiement de ces SGC et elle ne comprend pas les blocages à l'appropriation des SGC. Pourtant, elle a bien compris que certains discours ne devaient pas être associés au déploiement de ces SI. Ainsi elle explique que l'expression « *Knowledge Management* » ne peut pas être

employée chez *Constructor*. Le choix a été fait alors d'appeler ces démarches, démarches de « *partage des connaissances* ». Pour la DSI, autant les mots peuvent prêter à interprétation et réveiller des conflits de représentations, autant la matérialité objective des TI rend difficilement concevable de tels phénomènes. Or, comme le cas l'évoque, les TI matérialisent et rendent perceptible la représentation de l'action collective que sous-tendent ces SGC 2.0. Bien plus, cette représentation de l'action collective est déjà en partie appropriée par les salariés dans leur vie privée par la généralisation des technologies dites web 2.0. Eux, et/ou leur entourage, ont déjà expérimenté les nouvelles modalités d'action collective influencées par ces technologies. La représentation qui en a émergé peut rentrer en conflit avec la représentation qu'en a l'entreprise. Enfin, la représentation de ce qu'est la connaissance n'est pas partagée dans les organisations. Comme l'évoque Andriessen (2008), de nombreuses représentations autour de la connaissance circulent dans les entreprises véhiculées par des métaphores. Via les TI, ces métaphores, outillées et réifiées, rendent perceptibles aux acteurs les divergences de représentation sur ce qu'est la connaissance, ce qui peut conduire à des conflits (Karoui et Dudezert, 2012). Au vu de cette analyse, et dans la lignée des travaux de (de Vaujany et Vaast, 2013 ; de Vaujany et al., 2014) sur le rôle de la matérialité sur l'action collective, il serait intéressant d'approfondir la question du lien entre matérialité des TI, mythes et transformation organisationnelle.

CONCLUSION

Cet article explore les dynamiques d'appropriation des SGC 2.0 en recourant à une analyse fondée sur le Mythe du Village d'Astérix. Ce faisant, il apporte des éléments de compréhension du hiatus existant dans certaines entreprises françaises, entre l'adoption de SGC 2.0 par les DSI ou les managers d'une part, et leur appropriation par les collaborateurs d'autre part. Dans la lignée des travaux de Feldman et March (Théorie du Symbole et Signal, 1981), Hirschheim et Newman (1991) et Kaarst-Brown et Robey (1999), il contribue à approfondir le rôle de la symbolique en Management des SI. Plus précisément, ce travail participe à la compréhension du rôle de la symbolique dans l'appropriation des SGC (Dudezert et Leidner, 2011 ; Karoui, 2012 ; Karoui et Dudezert, 2012) en prenant en considération les structures de signification nationales (d'Iribarne, 1989 ; Fayard, 2006).

Le recours au mythe comme grille d'analyse peut être utile pour comprendre l'appropriation d'un SGC dans une organisation. En mettant en mémoire ce qui peut faire sens collectivement, ce détour aide à mieux comprendre les tensions et les blocages exprimés lors du déploiement d'un SGC. Il représente une clef de lecture supplémentaire pour comprendre les freins à l'appropriation des SGC 2.0.

Les implications managériales de ce travail sont nombreuses. Tout d'abord il rappelle que le management des SI et des SGC n'est pas qu'une affaire de planification et de rationalité. C'est aussi une pratique de management entourée de symbolique. Il peut paraître

inapproprié voire choquant de parler de mythes et de symboles en matière de management des SI. Néanmoins, ce travail nous rappelle que même l'introduction d'un outil aussi rationnel qu'un SGC a des dimensions symboliques qui en impacte fortement la pratique.

Par ailleurs, cette recherche évoque que les structures de signification nationales jouent encore un rôle important dans l'appropriation des SI dans les organisations, même internationales. La question qui se pose est de savoir si ces structures de signification nationales jouent aujourd'hui un nouveau rôle pour créer le sens de l'action collective dans les organisations, dans un contexte de développement international et d'accroissement des tailles d'entreprise, ou bien si ces structures de signification nationales ont toujours joué un rôle important.

Enfin cet article livre des clefs pour agir sur l'accompagnement des projets de déploiement de SGC 2.0 dans les organisations. L'identification et la mobilisation de mythes structurants peuvent aider à la mise en place d'un SGC 2.0. Comme le souligne d'Iribarne (1989, p. VII) : « *c'est en référence à des repères fondamentaux communément partagés que les réformateurs peuvent faire apparaître comme sensés les changements qu'ils préconisent à un niveau moins fondamental* ». Identifier et analyser le mythe collectif qui fédère les acteurs peut permettre d'identifier ces fondamentaux et de construire une démarche d'accompagnement. Dans les entreprises françaises, en particulier ethno-centrées, mobiliser un mythe comme celui d'Astérix fondé sur la satire et le rire paraît une bonne en-

trée en matière pour conduire les acteurs à expliciter ce référentiel partagé.

RÉFÉRENCES

- Alavi, M. et Leidner, D.E. (2001), Knowledge management and knowledge management Systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25, p.107-136.
- Andriessen D.G. (2008), Stuff of love? How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organisations, *Knowledge Management Research and Practices*, N°6, p. 5-12.
- Andriessen D.G. (2011), Metaphors in Knowledge Management, *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 28, p. 133-137.
- Barthes R. (1957), *Mythologies*, Éditions du Seuil, Paris.
- Boje D. (1991), The Storytelling Organization : A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 106-126.
- Bolman L., Deal T. (1984), *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Boughzala I., De Vreede G.-J. (2010) « Vers l'organisation 2.0 : un nouveau modèle basé sur l'intelligence collective », *Actes de la 15^e Conférence Internationale de l'Association Information et Management*, La Rochelle, France.
- Bowles M. (1989), Myth, Meaning and Work Organization, *Organizational Studies*, Vol.10, n°3, p. 405-421.
- Boynton, A. C., Zmud, R. W., & Jacobs, G. C. (1994). The Influence of IT Management Practice on IT Use in Large Organizations. *Mis Quarterly*, 18(3).

- Brown J-S., Duguid P. (1991), Organizational Learning and Communities of Practice: toward a Unified View of Working, Learning and Innovation, *Organization Science*, vol.2, n°1, p. 40-57.
- Brown M.H. (1985), That Remind me of a Story: Speech Action in Organizational Socialization, *Western Journal of Speech Communication*, n°49, p. 27-49.
- Burkert W. (2013), « Qu'est-ce qu'un mythe », in *Les grands mythes de l'humanité*, Le Monde des Religions, Hors Série n°21, p. 6-9.
- Cabin P. (1999), « Les mythes de l'entreprise », in *Les organisations*, Editions Sciences Humaines, p. 279-284.
- Callon M., Latour B. (ed.) (1991), *La Science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise* (Nouvelle édition amplifiée et remaniée), Paris, La Découverte.
- Cook S., Brown J. (1999), Bridging Epistemologies: the Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organization Science*, vol.10, n°4, p. 381-400.
- Corbin, J. et Strauss, A. (1990), Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria, *Qualitative Sociology*, Vol 13, n°1, p. 3-21.
- Czaniarwksa B. (2006), Doing Gender unto the Other: Fiction as a Mode of Studying Gender Discrimination in Organization, *Gender, Work and Organization*, vol. 13, n°3, p. 234-253.
- D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, éditions du Seuil, Paris.
- De Vaujany F-X., Vaast, E. (2013), If these walls could talk: The mutual construction of organizational space and legitimacy, *Organization Science*, 2013.
- De Vaujany F-X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, Vol. 3, n°9, p. 109-126.
- de Vaujany F-X., Mitev N., Vaast E. & Laniray P. (2014), *Materiality and time*, Historical perspectives on organizations, artifacts and practices, Palgrave, à paraître.
- Deschamps C. (2009), *Le Nouveau management de l'information. La gestion des connaissances au cœur de l'entreprise 2.0.*, FYP éditions, Limoges, Collection Entreprendre.
- Dudezert A. (2013), *La connaissance dans les entreprises*, La Découverte, Paris.
- Dudezert A., Leidner D. (2011), Illusions of control and Social Domination Strategies in Knowledge Mapping System Use, *European Journal of Information Systems*, 20, 5, p. 574-588.
- Duhamel A. (1985), *Le Complexe d'Astérix. Essai sur le caractère politique des Français*, Gallimard, France.
- Dzinkowski R. (2000), The measurement and management of intellectual capital: An introduction, *Management Accounting*, vol.78, n°2, p 32-36.
- Ellis N. (2008), What the Hell is That? The Representation of Professional Service Markets in The Simpsons, *Organization*, vol. 15, n°5, p. 705-723.
- Enrègle Y. (1985), *Du conflit à la motivation*, Éditions d'Organisation, France.
- Fahey L., Prusak L. (1998), The eleven deadliest sins of knowledge management, *California Management Review*, vol. 40, n°3, p. 265-276.
- Fayard P., (2006), *Le réveil du samouraï : Culture et stratégie japonaise dans la société de la connaissance*, Dunod/Polia Ed., France.
- Fayard P., Blondeau E. (2014), *La force du paradoxe. En faire une stratégie ?*, Dunod, France.

- Feldman M., March J. (1981), Information in Organizations as Signal and Symbol, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, p. 171-186.
- Gaumand C. (2014), *Système de Gestion des Connaissances dédié à la chaîne logistique intra-organisationnelle : une recherche intervention au sein de l'entreprise Bonfiglioli Transmission*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Centrale Paris, 2014.
- Grimand A. (2005), « De l'émergence de mythes gestionnaires : une déconstruction du knowledge management au travers de la philosophie de Roland Barthes », *Actes de la 14^e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Angers, France.
- Grimand A. (2009), Fiction, culture populaire et recherche en gestion : une exploration croisée à travers la série Les Simpsons, *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 194, p. 169-185.
- Grover V., Davenport T. (2001), General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda, *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n°1, p 5-21.
- Hamel G. (2008), *La Fin du Management : inventer les règles de demain*, avec la collaboration de Bill Breen, Vuibert, Paris.
- Hirschheim R., Newman M. (1991), Symbolism and Information Systems Development: Myth, Metaphor and Magic, *Information Systems Research*, Vol. 2, N° 1, p. 29-62.
- 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.
- Ingersoll V.H., Adams G.B. (1986), Beyond Organizational Boundaries: Exploring the Managerial Myth, *Administration and Society*, vol. 18, n°3, p. 360-381.
- Kaarst-Brown M. L., Robey D. (1999), More on myth, magic and metaphor: Cultural insights into the management of information technology in organizations, *Information Technology & People*, Vol. 12, N°: 2, p 192 - 218.
- Karoui M. (2013), *Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Études de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, École Centrale Paris, 2012.
- 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, p. 49-80.
- Khalil C., Dudezert A. (2014), « Entre autonomie et contrôle : quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances ? », *Systèmes d'Information et Management*, 19 (1), 51-76.
- March J. (1999), Les mythes du management, *Gérer et Comprendre*, n°57, p. 4-12.
- March J., Weil T. (2003), *Le leadership dans les organisations. Un cours de James March*, Presses de l'École des Mines de Paris, 2003.
- McAfee, A. (2006), Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration, *Engineering Management Review*, IEEE, vol.34, n°3, p.38.
- McAfee, A. (2009), *Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organization's toughest challenges*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Meyer J.W., Rowan B., (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363.

- Nelson R.R. et Winter S.G.(1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts: Le Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka I. (1991), The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre, p. 96-104
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Editions Oxford University Press, New York.
- Orlikowski W. (2000), Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations, *Organization Science*, vol. 11, n°4, p. 404-428.
- Orlikowski W. (2007), Sociomaterial practices: exploring technology at work, *Organization Studies*, vol. 28, n°9, p. 1493-1448.
- 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.J. (1996), Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective, *Information Systems Research*, Vol 7, n°1, p. 63-92.
- 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*, 399-441.
- Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1987). The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of. *The Social Constructions of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, 17.
- Rouleaux-Dugage M. (2007), *Organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération*, Eyrolles, Paris, Collection Stratégie.
- Rouvière N. (2008), *Astérix ou la parodie des identités*, Flammarion, coll. « Champs », France.
- Rouvière N. (2013), « La France des Lumières est tout entière dans Astérix », in *Astérix, Notre Héros : la Saga*, Le Point, Hors Série, Novembre-Décembre, p. 42-47.
- Schmidt J. (2013), Entretien : Nos références sont mythologiques, in *Les grands mythes de l'humanité*, Le Monde des Religions, Hors Série n°21, p. 96-97.
- Schubert P., Lincke D., Schmid B (1998), «A global Knowledge Medium as a Virtual Community: the Netacademy concept», Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems, E. Hoadley and I. Benbasat (eds.), Baltimore, MD, p. 618-620.
- Sellin C.K. (2011), *Des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance : la cartographie de connaissances comme levier de transformation des organisations. Le cas de la démarche de « Transfert de Savoir-Faire » chez Total*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, École Centrale Paris, 2011.
- Tapscott D., Williams AD. (2008), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Penguin Books, New York.
- Vernant J-P. (1999), *L'Univers, les Dieux, les Hommes*, Paris, Le Seuil, 1999.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks California, 1995.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge UK, 1998.
- Yin R.K., (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, eds. 2002.