

SIHEM BEN MAHMOUD-JOUINI

GREGHEC HEC Paris

AUORE HAAS

Université Paris Dauphine, Université PSL

BENJAMIN LEHIANY

CRG-I3, École polytechnique

ROMARIC SERVAJEAN-HILST

Kedge Business School



Communautés, paysages de pratique et identité professionnelle des managers hybrides

Le cas de l'acheteur-innovation

Dans un environnement où l'innovation est clé pour la compétitivité, de nouvelles fonctions ayant pour objet de la promouvoir apparaissent dans les entreprises, comme par exemple les acheteurs-innovation en collaboration avec les partenaires externes, en charge de la veille et de la mise en œuvre de projets innovants. Comment ces managers hybrides construisent-ils leur identité professionnelle ? Fondée sur deux études de cas d'entreprises où ces pratiques se sont développées, cette recherche¹ montre le rôle central des communautés et paysages de pratique dans la construction identitaire de ces innovateurs.

DOI: [10.3166/rfg.2020.00430](https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00430) © 2020 Lavoisier

1. Les auteurs tiennent à remercier les évaluateurs pour leurs commentaires et encouragements, ainsi que les éditeurs en chef invités, Karine Goglio-Primard, Bernard Cova, Patrick Cohendet, Laurent Simon et Etienne Wenger-Trayner. Ils remercient également Anne Dumas et Agathe Gilain pour leur contribution à cette étude.

Les nouvelles pratiques d'innovation au sein des entreprises, comme l'*open innovation* ou l'intrapreneuriat par exemple, conduisent à la création de nouvelles fonctions portées par des acteurs comme les *coachs* des intrapreneurs, qui les aident à incuber leur projet, ou les acheteurs-innovation (Servajean-Hilst et Calvi, 2018 ; Ben Mahmoud-Jouini *et al.*, 2019). Nous nous focalisons dans cet article sur ces derniers cas. L'acheteur-innovation (ci-après AI) est à l'interface de plusieurs mondes et doit donc concilier plusieurs logiques – ingénierie (R&D) et commerciale (achats), amont (fournisseurs) et aval (consommateurs), interne et externe – faisant de l'acheteur-innovation un cas typique de manager hybride (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015).

L'émergence de ces nouvelles fonctions pose la question de la définition de leurs activités au sein d'un « paysage de pratique » (Pyrko *et al.*, 2019 ; Wenger-Trayner, 2019) et plus généralement, celle de la construction de leur identité professionnelle au sein d'une structure sociale préexistante (Brown, 2015). Le concept d'identité professionnelle est vu ici comme le processus de construction de soi (dimension biographique) et de reconnaissance de soi par les autres (dimension relationnelle, Sainsaulieu et Alter, 2014). Les travaux antérieurs montrent que la pluralité des structures sociales au sein des organisations résulte en une identité professionnelle fragmentée, multiple et dynamique, par opposition à un ensemble cohérent, stable et unifié (Pardo *et al.*, 2019 ; Brown, 2015). Si le rôle joué par les structures sociales – telles que le groupe de travail, le département, l'organisation, ou le secteur d'activité – sur l'identité professionnelle a déjà fait

l'objet de nombreuses analyses (Gavault, 2018 ; Ashforth et Johnson, 2001), celui des communautés et paysages de pratique (Pyrko *et al.*, 2019 ; Wenger-Trayner, 2019) dans le cas des managers hybrides (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015) demande à être approfondi.

En effet, les communautés regroupant des collaborateurs mus par un intérêt commun (Lave et Wenger, 1991) jouent un rôle dans le développement de l'identité professionnelle de leurs membres (Andrew *et al.*, 2009). Réciproquement, la notion de construction identitaire est liée à l'apprentissage et joue un rôle central dans le développement des communautés de pratique (Lave et Wenger, 1991). De fait, les membres d'une communauté façonnent leur identité professionnelle grâce à leur participation à cette dernière et à l'apprentissage qui y est lié (Lave et Wenger, 1991). En s'engageant dans la communauté, les membres sont amenés à définir leur identité professionnelle particulière, tout en participant à la construction d'une identité collective (Wenger, 1998a).

Le manager hybride (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015) peut appartenir à plusieurs communautés de pratique liées entre elles par un corpus de connaissance ou un thème générique commun. Elles forment un paysage de pratique (Pyrko *et al.*, 2019 ; Wenger-Trayner *et al.*, 2015 ; Wenger-Trayner, 2019). Le manager hybride, du fait de son parcours et de sa fonction, navigue entre ces communautés et joue un rôle de passeur qui participe à la reconfiguration des savoirs au sein du paysage de pratique (Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2015). Toutefois, les processus de construction de l'identité professionnelle de managers hybrides au sein d'une fonction émergente sont

méconnus. Notre objectif, dans cet article est d'explorer comment communautés et paysages de pratique contribuent à la construction sociale et individuelle de l'identité professionnelle de ces managers hybrides.

Nous commençons par une caractérisation du rôle de l'AI suivie d'une revue de la littérature qui articule les concepts d'identité professionnelle, de communautés d'apprentissage et de paysages de pratique. Ensuite, nous conduisons une analyse qualitative comparative de deux paysages de pratique d'AI au sein de deux entreprises industrielles dans l'automobile et l'aéronautique. Cette analyse nous permet d'identifier les mécanismes par lesquels des communautés de pratique formant un paysage de pratique contribuent à développer l'identité professionnelle d'innovateurs aussi bien au sein de l'entreprise qu'en dehors. Notre étude contribue également à la recherche sur une catégorie particulière de managers hybrides en étudiant le phénomène de la construction identitaire des acheteurs-innovation au sein d'un paysage de pratique. Enfin, cette recherche a une portée pratique et pointe des actions managériales possibles pour promouvoir l'innovation dans l'entreprise.

I – COMMUNAUTÉS, PAYSAGES DE PRATIQUE ET CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DES ACHETEURS-INNOVATION

1. Les acheteurs-innovation (AI)

L'intérêt porté aux AI répond à deux motivations : d'abord, le recours de plus en plus important des entreprises à l'*open innovation* pour tirer parti de capacités d'innovation situées à l'extérieur de

l'entreprise, soulève la question des acteurs en charge de la gestion de telles relations ; ensuite, la nécessité de faire interagir assez tôt dans les projets d'innovation des métiers distincts tels que la R&D, les achats et la *supply-chain*.

Les AI se distinguent ainsi de deux autres rôles bien identifiés dans la fonction achat : les acheteurs-programme impliqués dans des projets de co-développement (Calvi, 2000 ; Servajean-Hilst et Calvi, 2018) et les acheteurs-séries en charge de l'optimisation de l'approvisionnement pour les produits industrialisés. En effet, les AI interviennent en amont des projets de co-développement avec les fournisseurs.

Missions de l'AI

Dans un travail récent, Ben Mahmoud-Jouini *et al.* (2019) caractérisent quatre missions menées par les AI : la prospection, la connexion, la contractualisation (accompagnement juridique) et le *trouble shooting* :

- L'AI a pour objectif de rechercher de nouveaux partenaires d'innovation au-delà du panel des fournisseurs existant, voire dans d'autres secteurs. Il renouvelle ainsi la base de fournisseurs d'innovation et contribue de manière proactive à la R&D en identifiant de nouvelles opportunités et des partenaires parfois distants sectoriellement (Ben Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc, 2018). Ainsi, l'AI cherche des solutions nouvelles, pour un problème peu défini auprès de fournisseurs inconnus.

- L'AI oriente les opportunités nouvelles identifiées en externe vers les acteurs de l'innovation adaptés en interne, qui vont tirer parti de ces nouvelles connaissances. La mission de connexion de l'AI est ainsi une occasion d'accroissement de la connaissance de l'entreprise (Ter Wal *et al.*, 2017).

– L'AI adapte les processus achats classiques à la forte incertitude qui caractérise les projets d'innovation en gérant notamment le partage de la propriété intellectuelle et la confidentialité des données échangées. Il pose les bases d'un partenariat pour co-explorer une voie nouvelle. Ainsi, il contribue à la fois à la fonction économique et contractuelle traditionnelle des achats et à la fonction de développement de connaissance de l'innovation.

– Enfin, l'AI assure le rôle de médiateur entre l'entreprise et le partenaire externe, notamment en cas d'éventuel conflit.

Pour assurer ses missions, l'AI s'appuie sur des compétences spécifiques différentes de celles maîtrisées par les acheteurs traditionnels : « ils n'ont pas de pouvoir de négociation fort, car ils travaillent sur des très petites séries, ils ont fondamentalement un rôle d'accompagnateur, leur métier a une forte composante écosystémique » (Ben Mahmoud-Jouini *et al.*, 2019). Ainsi, l'AI porte une nouvelle approche de la relation avec les fournisseurs, caractérisée par l'exploration de nouveaux domaines de connaissance plutôt que l'utilisation optimale de l'existant. Il crée un engagement mutuel sur un projet incertain, dont les attentes en termes de performance ne sont pas uniquement économiques, mais aussi d'apprentissage.

L'AI comme manager hybride

Les caractéristiques des quatre missions présentées montrent que l'AI incarne plusieurs interfaces qui le mettent au contact de différents mondes, conduisant à des questions de construction identitaire.

D'abord, l'AI incarne l'interface entre deux fonctions : l'innovation/R&D et les achats qui ont des logiques de fonctionnement et

des finalités différentes, ce qui soulève des incompréhensions, voire des tensions, et impacte l'identité de ces acteurs. Alors que les acheteurs sont en charge de l'optimisation du triptyque « coût-qualité-délais », l'innovation et la R&D sont en charge du développement de nouvelles offres.

Ensuite, l'AI est aussi une interface entre deux types d'activités : l'exploration d'opportunités et leur développement. En effet, l'AI peut accompagner la transition du fournisseur d'un projet de co-innovation vers un projet de co-développement. Maniak et Midler (2008) ont montré à quel point ces projets ont des caractéristiques différentes et supposent des comportements adaptés.

Enfin, l'AI assume un rôle d'intermédiaire d'*open innovation* en jouant le rôle d'interface entre l'externe et l'interne, en étant le point de contact entre les acteurs de l'organisation et l'écosystème externe. Par son rôle de prospection auprès de l'externe puis de connexion interne/externe, l'AI facilite la reconnaissance puis l'appropriation des connaissances externes par l'interne ; il contribue à la capacité d'absorption de l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Servajean-Hilst et Calvi, 2018). Il a un rôle de coordination et de construction de la relation et pas seulement de mise en relation (Ter Wal *et al.*, 2017).

Les trois rôles d'interface joués par l'AI (les achats et la R&D/Innovation, l'exploration et le co-développement, l'interne et l'externe) lui confèrent une position de manager hybride dans l'entreprise (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015). En effet, l'AI s'apparente à un acteur-frontière (Tushman et Scanlan, 1981) dont le rôle est de concilier plusieurs logiques d'action – ingénierie (R&D) et commerciale (achats), amont (fournisseurs) et aval (clients internes et

consommateurs finals), interne et externe – faisant de l'AI un cas typique de manager hybride (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015). Pour mettre en place des partenariats de co-innovation, les AI ont dû adapter les méthodes de travail des achats à l'environnement de la R&D pour se construire leurs propres référentiels et outils (Ben Mahmoud-Jouini *et al.*, 2019). Ils l'ont fait de manière individuelle et collective. Ceci a pu entraîner des mécanismes de défiance ou d'incompréhension de la part des autres acteurs de l'entreprise posant des questions de pouvoir et d'identité professionnelle. Le positionnement des AI rappelle ainsi les problématiques soulevées par les organisations pluralistes (Denis *et al.*, 2007), où l'autonomie et la multiplicité des acteurs parties prenantes conduisent à un processus de négociation des décisions dû à la diffusion du pouvoir, pour concilier des objectifs multiples.

Les acheteurs-innovation ont ainsi été amenés à construire une identité hybride à la frontière entre plusieurs savoirs nourris par différentes communautés. Dans ce contexte, la recherche nous suggère le rôle important que peuvent jouer les communautés et paysages de pratique dans la résolution de conflits potentiels, au travers de la construction identitaire de leurs membres.

2. Identité professionnelle, communauté et paysage de pratique

L'identité professionnelle

S'appuyant sur la sociologie des organisations, nous définissons le concept d'identité professionnelle comme le processus de construction de soi (dimension biographique) et de reconnaissance de soi par les autres (dimension relationnelle, Sainsaulieu

et Alter, 2014). Ce concept occupe une place de plus en plus importante en sciences de gestion (Pardo *et al.*, 2019 ; Gavault, 2018 ; Brown, 2015). En particulier, les théoriciens du comportement organisationnel (Ashforth et Mael, 1989) ont mobilisé le concept d'identité professionnelle pour analyser les relations entre les individus et leurs structures sociales, les processus de socialisation, de transition professionnelle ou encore de changement de rôle et d'identité dans un contexte organisationnel (Gavault, 2018 ; Ashforth *et al.*, 2007). Ils montrent notamment l'imbrication d'identités multiples (multifacettes et multi-niveaux, Gavault, 2018) allant d'un niveau très intégré, telle l'identité liée à une fonction ou à un groupe de travail, jusqu'à un niveau plus agrégé comme l'identité organisationnelle ou celle d'un secteur d'activité donné (Ashforth et Johnson, 2001). Dans ce contexte, la construction de l'identité professionnelle est vue comme la résultante de deux processus (Pardo *et al.*, 2019 ; Pratt *et al.*, 2006).

Au niveau social, l'orchestration des dynamiques identitaires au travers notamment de l'exercice du pouvoir des managers. Cet axe, qui s'inscrit dans la dimension relationnelle de l'identité, a donné lieu à un courant de recherche qui aborde l'influence des processus et structures organisationnels sur le changement identitaire (Kanter, 1972). Ce courant s'inscrit dans le champ du comportement organisationnel et puise dans la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989) pour mettre en lumière les processus d'identification des individus à leur organisation au sens de leur adhésion (Pratt, 2000).

En parallèle, les individus entreprennent de multiples activités leur permettant de créer,

maintenir, montrer, réparer ou modifier leur identité professionnelle tout au long de leur carrière (Brown, 2017 ; Alvesson et Willmott, 2002). Cette approche du travail identitaire (Alvesson et Willmott, 2002) met également en lumière l'importance de la socialisation et des groupes dans la construction de l'identité.

La recherche sur la construction de l'identité professionnelle a ainsi mis en évidence l'importance des mécanismes de socialisation et d'apprentissage. La construction de l'identité professionnelle passe donc par deux dimensions : la dimension relationnelle d'une part, selon laquelle l'identité se construit à partir des interactions qu'un individu entretient avec son environnement ; et la dimension biographique d'autre part, qui fait référence à la construction identitaire qui dépend de « soi » (Sainsaulieu et Alter, 2014). Certains processus de socialisation contribuent fortement à la construction identitaire. Par exemple, lors d'un changement de poste ou d'une transition de carrière, les individus font évoluer leur identité professionnelle en s'inspirant de collaborateurs qui jouent le rôle de modèles (Ibarra, 1999). De plus, l'apprentissage est central dans le processus de construction de l'identité professionnelle : des cycles d'apprentissage combinés à des microprocessus d'adaptation de l'identité soutiennent la construction de l'identité professionnelle (Pratt *et al.*, 2006). Par exemple, Lifshitz-Assaf (2018) a mis en évidence les pratiques de scientifiques de la NASA lors de la mise en œuvre de l'innovation ouverte, pour protéger ou démanteler les frontières établies du savoir lié à leur identité professionnelle. Une analyse de la construction de l'identité hybride de chercheurs-entrepreneurs pointe

également l'apprentissage à l'œuvre chez les individus qui s'approprient de nouvelles compétences (Jain *et al.*, 2009). Ces travaux mettent en avant l'idée selon laquelle l'identité professionnelle est fragmentée, multiple et dynamique, par opposition à un ensemble cohérent, stable et unifié (Pardo *et al.*, 2019 ; Brown, 2015).

À partir de ces recherches antérieures, nous proposons d'analyser le processus de construction identitaire dans un contexte de création d'une nouvelle fonction d'interface, celle de l'acheteur-innovation. Nous étudions en particulier le rôle des communautés et paysages de pratique au sein desquels les processus de socialisation et d'apprentissage sont importants.

La communauté de pratique comme vecteur de construction identitaire

Les communautés de pratique (COP) réunissent des acteurs mus par un projet commun d'échange et de partage d'expériences et de connaissance (Brown et Duguid, 1991, Lave et Wenger, 1991). Elles reposent sur l'engagement mutuel de leurs membres, fondé sur la réciprocité des relations et le sentiment d'appartenance au groupe (Wenger, 1998a). Les communautés de pratique permettent des interactions fréquentes et denses entre les membres de la communauté à laquelle ils s'identifient. Ils ont un « répertoire » commun (Wenger, 1998a) ainsi que des comportements et des styles collectifs. L'apprentissage, l'identité et la création de sens associée à une profession y sont fortement liés (Lave et Wenger, 1991). L'initiative de la création de ces communautés, conduit à distinguer deux types de COP. Les COP spontanées émergent dans l'organisation à l'initiative des collaborateurs

selon une approche *bottom-up*, comme des réseaux d'entraide et d'apprentissage (Wenger, 1998b ; Wenger *et al.*, 2002). Elles ne sont ainsi pas toujours connues des entreprises qui les abritent (Büchel et Raub, 2002 ; Ribeiro *et al.*, 2011). À l'inverse et selon une approche descendante, les COP peuvent être suscitées ou initiées par l'entreprise dans le but d'encourager l'apprentissage et le partage de bonnes pratiques (Lank *et al.*, 2008) et améliorer la performance (Orr, 1996). On parle dans ce cas de communautés pilotées, « fruit d'un intérêt rationnel calculé, désigné par la direction » (Cohendet *et al.*, 2010, p. 33). Les caractéristiques de la COP peuvent ainsi varier en fonction du type de communauté (Cohendet *et al.*, 2010).

La recherche montre des interactions dynamiques entre le processus de création et de partage des connaissances d'une part, et la construction identitaire d'autre part. D'abord, le partage et le développement de connaissances au sein des COP influent sur l'identité professionnelle de leurs membres (Wesley et Buysse, 2001). Les mécanismes d'identification et de reconnaissance par le groupe jouent un rôle clé dans le fonctionnement des COP, et incitent les collaborateurs à rejoindre ces communautés (Wenger, 1998a). Les COP contribuent à donner du sens aux activités de leurs membres, et permettent le partage et la création de pratiques propres à la communauté professionnelle ainsi constituée (Wesley et Buysse, 2001). Dès lors, la COP définit la compétence relative à son domaine, c'est-à-dire, la connaissance nécessaire aux activités professionnelles et qu'il faut détenir pour y être reconnu (Gherardi *et al.*, 1998). Des chercheurs ont ainsi étudié le rôle joué par les COP dans la formation de l'identité professionnelle des infirmières-enseignantes, des

médecins ou des professeurs (Andrew *et al.*, 2009).

Ainsi, la construction de l'identité professionnelle des acteurs se produit par la participation à la communauté. La communauté régule l'identité de ses membres, par exemple par un répertoire partagé et un langage commun. Thompson (2005) pointe ainsi que l'identité collective et l'identité individuelle des membres de la COP sont co-construites par un processus actif où les frontières de la communauté sont négociées et peuvent évoluer : tout au long de la vie de leur communauté, les membres négocient les frontières du savoir de leur COP et construisent leur identité professionnelle dans un processus dynamique.

3. Identité professionnelle dynamique, manager hybride et paysage de pratique

Conciliant plusieurs logiques d'action au sein de l'organisation (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015), les managers hybrides tels que les AI construisent une identité professionnelle multidimensionnelle et complexe. Ils peuvent ainsi appartenir à plusieurs COP imbriquées et connectées au sein d'un paysage de pratique (Pyrko *et al.*, 2019 ; Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2015). Le paysage de pratique permet l'interaction entre plusieurs communautés conduisant à la négociation de leurs frontières et à leur enrichissement respectif (Borzillo et Kaminska-Labbé, 2011).

Wenger-Trayner et Wenger-Trayner (2015) montrent que les individus construisent leur identité de praticien en reconnaissant, parmi les pratiques existantes au sein du paysage de pratique, celles qui correspondent à leurs besoins en termes de compétences. Au sein

d'un corpus de connaissance, les individus peuvent identifier ce qui constitue leur propre pratique, ou la pratique de leur rôle. En parallèle, ils conservent une relation avec des communautés du paysage où ils ne sont pas obligatoirement compétents. Les individus ont ainsi une trajectoire particulière au sein du paysage de pratique, dans le temps et dans l'espace, qui construit une identité multiple (Ashforth *et al.*, 2007).

Ainsi, le paysage de pratique offre un contexte dynamique, où les frontières des savoirs propres à chaque communauté professionnelle peuvent être renégociées (Wenger-Trayner, 2019). Les interactions à la frontière jouent également un rôle dans le processus d'identification et de désidentification des acteurs aux communautés, et peuvent en conséquence être source de tensions et de jeux de pouvoir (Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2015). Or, dans un contexte de construction d'une profession, la sociologie des professions souligne l'importance des jeux de pouvoir entre communautés professionnelles. En effet, le groupe professionnel peut se construire en concurrence avec d'autres groupes professionnels, et dépend des relations avec ces derniers (Boussard *et al.*, 2010). Les professions mettent en œuvre des tactiques pour créer et renforcer leurs positions (Champy, 2009). Les jeux politiques sont une dimension structurante des paysages de pratique : « Un paysage de pratique est composé de voix et de revendications concurrentes sur la connaissance... La reconnaissance de la compétence d'une communauté dépend de sa position au sein de la politique du paysage. » (Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2015, p. 16)

Dès lors, la pratique développée par une COP ne peut ignorer la pratique d'autres

communautés appartenant au même paysage. Le processus de construction identitaire de managers hybrides est le fruit de leurs trajectoires personnelles au sein du paysage de pratique regroupant les COP auxquelles ils appartiennent (Wenger-Trayner *et al.*, 2015). Selon Wenger-Trayner et Wenger-Trayner (2015), cette construction identitaire passe par trois mécanismes : la *participation* ou *l'engagement* de l'acteur au sein d'une ou plusieurs communautés et l'exploration des frontières de cette communauté ; l'*imagination* permettant à l'individu de cartographier le paysage de pratique et de s'y situer ; et l'*alignement* ou la *coordination* des pratiques entre différentes communautés (Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2015).

Nous nous proposons d'approfondir ces mécanismes dans le contexte de managers hybrides, qui n'ont pas été abordés par la recherche existante. Ceci nous amène à poser la question de recherche suivante : comment les communautés et paysages de pratique contribuent-ils à la construction de l'identité professionnelle des managers hybrides ?

II – LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DES ACHETEURS-INNOVATION CHEZ AERO ET AUTO

Nous présentons ci-dessous les résultats d'analyse des COP chez AERO et AUTO séparément dans un premier temps, puis au travers d'une approche comparative.

1. La construction de la communauté chez AUTO

Chez AUTO, tout commence lorsque les vice-présidents des achats de chacune des quatre

divisions lancent un *benchmark* interne. Il apparaît que, dans une des divisions, une personne des achats était, depuis 5 ans, déjà affectée aux projets d'innovation avec des responsabilités peu définies. Dans une autre, ce type de fonction avait surgi 6 mois auparavant, tandis que dans la troisième elle était apparue depuis moins de 2 ans. Dans la quatrième division, une fonction achats-avancés existait depuis plusieurs années et était impliquée dès l'amont des projets d'innovation.

Ces représentants des achats en lien avec l'innovation dans les quatre divisions se retrouvent dans des réunions physiques complétées par des conférences téléphoniques au cours desquelles ils présentent leurs organisations, activités et modes de fonctionnement. Ils produisent un document de synthèse qui caractérise chaque pratique et permet de les comparer.

Ces échanges sont ainsi l'opportunité d'identifier ce qui peut être mis en commun : procédés pour aller chercher des idées neuves auprès des fournisseurs, modalités de mesure de la performance de la pratique, procédures d'interactions avec les autres fonctions...

Au cours de ces échanges, reviennent régulièrement les questions de définition des différents mots utilisés par chacun pour désigner ses actions. Un espace informatisé commun est créé pour partager les présentations. Puis ces résultats sont présentés aux vice-présidents ; aucun plan d'action n'est lancé à la suite de cette réunion, ni modalités de suivi définies.

Quelques semaines plus tard, les achats-innovation de la division B proposent aux autres de prolonger les échanges et organisent une première journée de rencontre à laquelle est aussi convié un membre de la

direction de la stratégie technologique du groupe AUTO. Puis, à l'occasion de la rencontre annuelle des 200 experts R&D du groupe, organisée par cette même direction, les achats-innovation s'invitent et proposent un poster figurant les rôles des achats-innovation, et quelques-unes de leurs réalisations. Cette action se renouvellera ensuite d'année en année.

Quelques mois plus tard, une autre rencontre est organisée entre les achats-innovation, elle se reproduira ensuite tous les 4 à 6 mois. L'ordre du jour est construit en commun, souvent sous l'impulsion de la division B. À chaque rencontre sont également invités le manager de la direction technologique du groupe et à une nouvelle fonction en lien avec l'*open innovation*, différente à chaque fois. Au cours de ces échanges, chacun décrit ses modalités d'action et la manière dont il a résolu ses difficultés :

« J'ai créé ça au tout début ; un espace partagé sur le réseau informatique de la division. Les achats et les innovations ne voulaient pas partager entre eux. Donc j'ai créé mon propre *shareplace* sur la communauté innovation. » (acheteur-innovation, division A).

Des innovations technologiques commencent aussi à y être partagées. Elles sont présentées par un AI d'une division et vont ensuite être introduites par un autre AI dans une autre division. Tous deux assurent la coordination de la relation avec le partenaire externe. En parallèle de ces réunions, des échanges interpersonnels se multiplient. Tous les AI s'organisent aussi pour participer à des conventions d'affaires orientées recherche et innovation : présence sur un même stand, répartition des rendez-vous, *debriefing* post-convention pour échanger sur les opportunités d'innovation identifiées.

 MÉTHODOLOGIE

Notre recherche s'appuie sur l'analyse qualitative de 2 entreprises dans lesquelles ont émergé de nouveaux acteurs : les acheteurs-innovation. Ce sont des multinationales : dans l'aéronautique – AERO – et dans l'automobile – AUTO. Les AI ont permis d'intégrer les problématiques achats dans les coopérations d'innovation avec des partenaires externes, et de mieux capter la capacité d'innovation des fournisseurs.

Les données collectées sont principalement constituées de données obtenues lors de deux recherches-action menées chez AUTO et chez AERO, respectivement pendant 3 ans et 1 an, et de documents collectés à cette occasion complétés par 33 entretiens semi-directifs auprès de 12 AI et de 21 de leurs interlocuteurs dans les départements achats, stratégie et innovation. Ces entretiens portaient sur le parcours de l'AI, ses activités, ses relations avec les autres AI et les autres fonctions, et son impact.

Cette recherche s'appuie sur les discours des acteurs et sur les modalités de leurs interactions (Dumez, 2013). Les données ont subi un codage multinomial à partir du cadre d'analyse identifié dans notre revue de littérature. Une équipe composée d'un chercheur primaire et d'un chercheur secondaire a codé les livres de bord, les retranscriptions d'entretiens et les autres documents. L'ensemble des données codées a été repris par les autres co-auteurs. Puis, les deux autres chercheurs ont dirigé l'analyse des données codées en comparant celles qui venaient d'AERO à celles qui venaient d'AUTO afin d'identifier les caractéristiques communes et distinctes dans les trajectoires de formation des COP et de la construction de l'identité professionnelle des acheteurs-innovation.

À l'occasion de la mise en place du réseau social du groupe AUTO, un espace commun est créé, remplaçant l'espace de stockage initial sur les serveurs. Géré par les AI, il a pour titre « Innovation-Purchasing community ». Y sont présentés les missions des achats-innovation, ainsi qu'un agenda commun d'événements internes organisés par les AI, et externes auxquels ils prennent part. Des nouvelles sont partagées régulièrement sur les réalisations de chaque entité. Dans le même temps, les AI des divisions A, B et D prennent le titre d'achats-innovation, tandis que les AI de la division C restent achats-avancés.

2. La construction de la communauté AERO

Chez AERO, au commencement est la création de la direction de l'innovation collaborative. Rattachée aux directions des achats (fonctionnel) et de l'innovation (hiérarchique) du groupe, elle a pour mission d'explorer et d'accompagner la mise en place de partenariats d'innovation avec des entreprises externes et de faire le lien entre les acteurs de ces deux fonctions. Ses premières actions ont été de construire des outils et méthodes pour développer la culture et le management de l'*open innovation* dans le groupe et ses divisions.

EXTRAIT D'UNE RÉUNION DES AI DES 4
DIVISIONS DU GROUPE AUTO

Zoé : Dans la division A, on est assez proche de la division B en mode de fonctionnement. On dépend des achats, pas liés à la R&D. Je suis toute seule et je suis liée à Jean-Claude qui s'occupe d'innovation et de productivité des achats. On nous demande d'avoir une génération d'idée continue. Ensuite on partage et on sélectionne ces nouvelles idées avec l'équipe innovation. Soit on les retient en veille technologique, soit en innovation pure et dure. Ou alors on se dit que ce n'est pas vraiment de l'innovation, mais cela part vers les processus et l'ingénierie. Quand je suis arrivée, il y avait 2 entités bien séparées : les achats, et l'innovation. Il est impératif que la communauté des acheteurs sache les besoins en innovation. C'est ce qu'on a fait. On a prévu tous les 6 mois, une réunion entre l'innovation, les directeurs de ligne de produits (marketing produit) et on leur a demandé leur plan moyen terme et leurs axes d'innovation. Les 2 populations ont partagé. Maintenant les achats connaissent cela et dans tous les *suppliers meetings* [rencontre formelle avec un fournisseur], il y a 2 /3 pages sur l'innovation, sur les axes d'innovation de la division.

Rom : Dans la division B c'est une nouvelle pratique

Zoé : Je vous montre ce qui est leur est montré. Les gens de l'innovation ont présenté leurs axes d'innovation par produit. C'est présenté aux commodités achats avec tous les détails. Et ça, c'est présenté ensuite aux *suppliers meetings*. Cela donne les 8 piliers d'innovation de la division A. Et aux achats, on a ajouté les 2 choses : efficacité du processus et tout ce qui est « sustainability ». C'est ce qui est présenté dans tous les *suppliers meetings*.

Gael : Tu peux le partager sur le *shareplace* [espace de travail partagé sur les serveurs informatiques]. Et ce serait une *best practice*. Faudrait le mettre sous le même format.

Zoé : En lien, on montre ça à chaque réunion fournisseur. On rappelle le besoin d'innovation, tout ce qui est la participation au co-développement. Et moi je suis incluse systématiquement aux *commodities meetings* [réunion interne des achats sur un produit]. Au niveau de la division A, on gère aussi les taxes de crédit CIR [crédit impôt recherche]. Ce sont des montants importants.

Gael : Les financements par la BPI [Banque publique d'investissement qui subventionne certains projets innovants] entrent dans ce cadre-là ?

Zoé : Tout à fait. Il y a un service en centrale qui gère ça. Il y a un gros travail sur le CIR.

Rom : Tu es incluse dedans ?

Zoé : L'innovation gère ses commandes en direct auprès du fournisseur. Je suis dans la boucle mais je ne vois pas tout passer. On est en train de faire la synthèse de tout ce qui est passé dans l'année. On fait le lien avec les sociétés accréditées CIR. Je participe à la collecte et à la synthèse. Après, si demain, on identifie un fournisseur éligible au CIR, on doit l'aider à le rendre éligible – cela permet de tout faire passer au sein du CIR.

Ainsi lors de sa première année d'existence est lancée une application qui permet à tout employé d'AERO doté d'un smartphone de capter et d'enregistrer rapidement les contacts d'entreprises innovantes rencontrées lors de salons ou d'événements professionnels. Les partenaires et solutions captées sont alors enregistrés dans une base de données centralisée. Dans le même temps, cette nouvelle direction accompagne les directions des achats des 8 divisions du groupe dans la création de postes d'acheteurs-innovation-R&T (AIRT). Ces postes sont cependant créés indépendamment les uns des autres et sans fiche de poste uniformisée d'une division à l'autre. Ils sont rattachés aux achats de leur division et n'interviennent que dans les projets d'innovation.

C'est la direction de l'innovation collaborative, sans aucun lien hiérarchique avec les AIRT, qui anime des points réguliers et les consulte. Elle met à disposition des méthodes et outils pour faciliter et mutualiser le travail d'*open innovation* des AIRT. Ces derniers sont alors les premiers utilisateurs de l'application : après un premier grand salon de l'aéronautique, ils se retrouvent tous pour trier les opportunités d'innovation récoltées par ce biais. Puis ils sont consultés sur les améliorations à apporter à l'outil et sur les modalités de sélection des opportunités identifiées lors d'événements.

Dès mai 2015, un réseau collaboratif d'entreprise, le « RCE Open Innovation » est mis à la disposition des AIRT. Cet Intranet est une plateforme d'échanges qui permet aux utilisateurs de partager des documents avec tous les membres de la communauté, d'informer les autres de leurs activités, ou encore de partager un agenda commun (et notamment, un planning

commun de visites de salon). Le « RCE Open Innovation » constitue le versant virtuel du réseau des AIRT. Il doit permettre de maintenir un lien permanent entre les AIRT et la direction de l'innovation collaborative et, ainsi, de maintenir l'engagement mutuel de ses membres.

Pour autant, les AIRT répondent difficilement aux sollicitations de la direction de l'innovation collaborative. Leur présence aux points mensuels organisés par celles-ci est erratique. Les AIRT soulignent les différences de contexte et d'activité qui les empêchent d'y participer. En revanche, les séminaires bisannuels organisés sur un à deux jours sont appréciés car ils permettent de recueillir les attentes de chacun et d'identifier des pistes de travail collectif. Le premier est une rencontre avec d'autres parties prenantes de l'innovation collaborative d'AERO, le directeur de pôle de compétitivité, le directeur des programmes du centre de recherche du groupe... Le second porte sur les outils développés par la direction de l'innovation collaborative.

Puis, un *benchmark* interne est mené sur les caractéristiques du poste d'AIRT, son lien avec ses partenaires internes et ses attentes. Les résultats sont présentés dans le cadre du troisième séminaire. À cette occasion, les AIRT expriment leur demande pour une plateforme collaborative de *sourcing*.

Quelques mois plus tard, cette plateforme est mise en place, venant compléter l'application initiale. Pilotée par la direction de l'innovation collaborative et portée par les AIRT, elle permet de donner à tous les acteurs de l'innovation du groupe AERO une vision de l'état d'avancement des projets collaboratifs et des idées captées à l'extérieur de l'entreprise. De nouveaux outils sont proposés par les AIRT.

« Un document collectif “Radars” a été proposé par Jul et nous l’avons construit ensemble. Il s’agit d’une cartographie de l’ensemble des organismes, salons, incubateurs, clusters et autres dispositifs avec lesquels nous sommes en lien. Ce document, rempli et mis à jour par tous nous permet de savoir où en sont les autres, de repérer des projets similaires et d’en déduire des synergies. » (AIRT div 3).

Un AIRT partage avec les autres un outil de comparateur de salons professionnels qu’il a conçu et qui permet d’évaluer la pertinence d’un salon selon un certain nombre de critères à sélectionner. Cet outil permet aux AIRT de trier les salons selon leurs besoins et intérêts propres. Dans la foulée, la direction de l’innovation collaborative organise un séminaire réunissant les AIRT et les dirigeants des grands pôles de la R&T du Groupe, à qui ils présentent leurs missions et la démarche achats-innovation comme une démarche distribuée au sein du groupe. Ce séminaire leur permet également de connaître les orientations stratégiques des différents pôles de recherche, ainsi que de comprendre leurs besoins potentiels en matière de recherche de partenaires externes.

III – ANALYSE COMPARATIVE DES CAS AERO ET AUTO

1. Des COP aux paysages de pratique des AI

La narration de l’apparition des rôles d’acheteurs innovation chez AERO et AUTO montre que les acteurs se sont constitués en communautés de pratique pour partager leurs activités émergentes. Leurs rôles, essentiellement de prospection et de connexion, se sont construits

indépendamment des fonctions existantes que sont les achats, d’une part et la R&D, d’autre part. Avant la formation des COP, les AI menaient déjà des actions similaires mais non coordonnées. Ils avaient des préoccupations proches comme l’optimisation de l’effort compte tenu du nombre de salons et de contacts potentiels, ou la caractérisation et la qualification des contacts initiés. Ces caractéristiques, combinées aux actions et outils de partage des connaissances et des pratiques menées, ainsi que les initiatives de structuration de réseaux d’entraide et d’apprentissage, leur confèrent le statut de communautés de pratique telles que définies dans la littérature.

Cependant, ces deux COP ont des modes de constitution et de fonctionnement différents qui font de la COP AERO une COP pilotée (Cohendet *et al.*, 2010 ; Lank *et al.*, 2008), initiée par la direction de l’innovation collaborative ; et de la COP AUTO une COP spontanée, qui s’auto-organise (Wenger, 1998b ; Wenger *et al.*, 2002).

Chez AERO, les AIRT occupent des postes hétérogènes, du fait notamment de la variété des divisions au sein du groupe. De même, les projets pour lesquels ils identifient des ressources externes sont divers en termes de maturité et d’ampleur de l’innovation (R&T ou développement) ainsi que de périmètre (programme de développement ou famille de composants).

Chez AUTO, les AI ont des postes plus homogènes et partagent un périmètre d’intervention d’une division à l’autre plus stabilisé. Ils ont développé leurs activités séparément, chacun dans sa division, pendant des durées variables mais longues avant de se réunir. Ils ont alors des rôles relativement stabilisés et matures, et

interviennent sur des projets de co-innovation en amont des projets de développement. Leur rapport aux fonctions achats et R&D est déjà relativement stabilisé d'une division à l'autre, bien que non standardisé à l'échelle du groupe.

Le paysage de pratique des achats-innovation se découvre par l'hybridité du poste, reflétée par son appellation même. Cette appellation marque à la fois l'appartenance des collaborateurs à deux métiers, les achats et l'innovation, et leur singularité vis-à-vis des ceux-ci ; ni totalement l'un, ni totalement l'autre. Cette tension est d'autant plus forte que l'un et l'autre représentent deux orientations d'une organisation : l'exploitation (les achats) et l'exploration (l'innovation). L'hybridité se traduit dans les aspects politiques que doivent gérer les AI, chez AUTO comme chez AERO, dans leurs relations avec ces deux fonctions. Outre le rattachement hiérarchique principal, complété parfois par un rattachement fonctionnel secondaire à l'autre département, c'est à travers leurs rapports avec une fonction ou l'autre qu'elle se manifeste.

« En tant qu'AI, je n'ai pas encore acquis mes lettres de noblesse. Je ne suis pas encore totalement intégré auprès des prescripteurs de l'innovation. La relation est longue à se mettre en place. Concrètement, je ne suis pas toujours informé aussi tôt que j'aimerais dans certains projets. Je pense que cela vient d'un manque de réflexe de leur part de faire appel aux achats et peut-être d'une certaine méfiance. On n'est pas encore légitime. » (AIRT div 1).

Chez AERO la dimension politique s'exprime davantage dans le difficile rapport à l'Innovation, tandis que chez AUTO, c'est la relation avec les achats qui est plus compliquée. Elle se résout et se manifeste par des actions de communication auprès

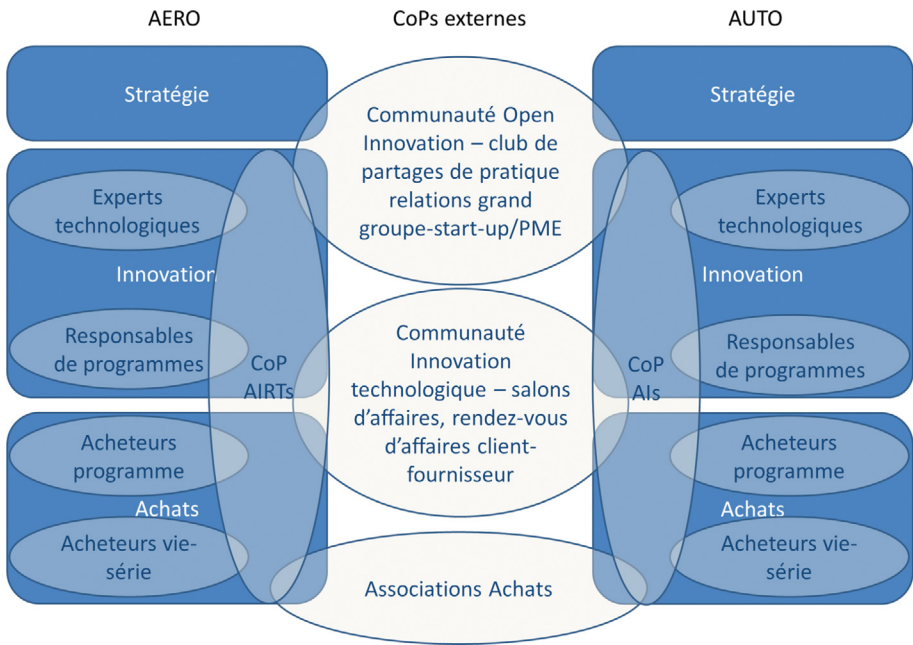
des autres COP internes de leurs groupes respectifs : posters, kits de communication, participation aux événements rassemblant les experts...

« Il y a eu une lettre de nomination officielle et j'ai créé un kit de communication pour expliquer mes missions et périmètre. Faire de la communication par rapport à mon poste est l'un de mes objectifs. Je suis allé voir les gens et j'ai mis beaucoup d'énergie à créer des liens avec la direction de l'innovation et la direction technique, moins à communiquer auprès des Achats. Certains services Achats ne savent donc pas ce que je fais. » (AIRT div 6).

Elle se résout également par l'implication de membres de ces COP dans les événements internes aux achats-innovation : invitation des directeurs de l'innovation, des responsables de l'*open innovation* et de la stratégie, contribution commune à des événements de communication avec l'externe...

De plus, le paysage de pratique des AI se dessine au travers des liens établis avec diverses COP externes qui s'intéressent à la captation et à la gestion des relations d'innovation externe aux entreprises (figure 1). Les AI d'AUTO comme d'AERO sont actifs dans trois grandes communautés externes. La première et la plus récente est celle qui réunit les entreprises qui s'intéressent aux relations entre grands groupes et PME et start-up, et dont l'objectif principal est de chercher les moyens de les améliorer. La deuxième, plus ancienne, est constituée des participants aux rendez-vous d'affaires orientés « Innovation », dans des salons ou organisés spécifiquement par thématique sectorielle ou technologique. La troisième enfin repose sur les associations des responsables achats et leurs événements réalisés autour de la transformation de la

Figure 1 – Le paysage de pratique de l’AI et ses acteurs



profession. Nous représentons ci-après le paysage de pratique des AI et AIRT.

Notre analyse révèle que le travail identitaire individuel semble se produire davantage à l'échelle du paysage de pratique, en confrontation aux autres fonctions de l'entreprise.

Chez AERO par exemple, le premier séminaire AIRT a permis à la communauté de rencontrer diverses parties prenantes du groupe (le directeur d'un pôle de compétitivité, le directeur des programmes du centre de recherche de AERO, le médiateur achat de AERO, la stratégie, etc.), qui ont exprimé leurs attentes vis-à-vis des AIRT. Le retour des AIRT a été très positif, car ce premier séminaire, qualifié d'essentiel, leur a permis d'exprimer leurs expériences, leurs

attentes de la communauté, leurs réflexions sur la fonction achat-innovation et les pistes de travail collectif possible.

Cette dimension politique qui vise à intégrer les COP achats et innovation s'accompagne de la construction d'un paysage de pratique qui vient marquer la frontière et la spécificité des AI. Les kits de communication et les présentations du rôle des AI en sont les premiers marqueurs. Ceux-ci viennent afficher le territoire des AI à travers la présentation des missions qui leurs sont octroyées puis des outils qu'ils mobilisent et mettent à disposition des autres fonctions. Chez AUTO comme chez AERO, cette création d'outils et surtout leur visibilité auprès des autres fonctions de leurs entreprises apparaissent comme des marqueurs de l'originalité de ces COP.

2. Les mécanismes de construction de l'identité professionnelle des AI chez AERO et AUTO

L'analyse comparée des deux cas présentés ci-dessus met en évidence les mécanismes à l'œuvre dans la construction identitaire des AI par leur appartenance aux COP et au paysage de pratique constitué par les achats, l'innovation, et les partenaires externes à l'organisation. Le partage progressif de pratiques est sous-tendu par des leviers d'engagement, d'alignement et d'imagination (Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2015) entre les AI et les AIRT, qui contribuent à leur construction identitaire selon des mécanismes que nous détaillons ci-après. La figure 2 synthétise les mécanismes à l'œuvre dans la construction identitaire des AI, aux deux niveaux : celui de la COP, et celui du paysage de pratique.

Au sein des COP d'abord, c'est la dynamique d'engagement individuel et collectif qui favorise l'identification à la fonction d'AI par l'apprentissage sur l'axe individuel de l'identité. L'apprentissage se caractérise ici par le partage d'outils, et l'échange d'information et de bonnes pratiques. Le partage et l'échange d'information au sein de la COP participent à la construction de la pratique, permettant ainsi le travail d'identification de chaque AI à sa fonction. Sur l'axe relationnel, la participation à la COP se traduit par la construction d'un imaginaire commun. Nous identifions ainsi la construction d'un imaginaire spécifique à l'AI au travers de la représentation par les AI de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font, par les *benchmarks* internes. Ces représentations sont matérialisées par un nom, des présentations et des posters sur lesquels les AI s'accordent, sur les termes et les images qui reflètent leurs missions et leurs actions. Dans

Figure 2 – Le rôle des COP et du paysage de pratique dans la construction de l'identité professionnelle des AI

		Identité professionnelle	
		Axe individuel	Axe relationnel
Contexte organisationnel	Communauté de pratique	Identification par apprentissage	Reconnaissance par les pairs
	Paysage de pratique	Identification par création de sens	Négociation des frontières

ce processus, nous pouvons relever l'importance des dialogues et narrations dans la définition d'un vocabulaire commun. Par exemple, on note la création progressive d'un répertoire partagé, notamment avec la définition commune du mot « Innovation » centrée sur la création de valeur additionnelle : Cette création de l'imaginaire commun est conjointe avec la création d'un répertoire collectif et la compréhension de la position de chacun dans les processus et organisation de leurs entités respectives. On voit se constituer au fil des actions individuelles et des interactions au sein de la COP, une mise en commun des pratiques. C'est notamment le cas chez AERO avec la constitution du document collectif baptisé « Radar », proposé par l'un des membres et co-construit par la communauté. Chez AUTO, on peut noter l'échange de bonnes pratiques entre les divisions, à travers, par exemple, l'échange de contrats-types ou la description des processus de *sourcing*.

La construction identitaire se joue également au niveau du paysage de pratique. En interne, la participation à la COP permet de préciser les liens avec les fonctions et les processus relatifs aux achats et à l'innovation : modes d'interactions avec les acheteurs-programmes, modalités d'implication dans le processus de gestion des projets d'innovation. Les jeux de pouvoir ne sont pas absents de ces processus et peuvent entraîner des réactions de défiance ou d'incompréhension de la part des autres acteurs de l'entreprise. Les relations avec les autres COP internes vont alors avoir un rôle de régulation des frontières via des mécanismes de partage d'information et de communication visant à lever les incompréhensions et légitimer la pratique. Cela permet aux AI de délimiter les frontières de

leur pratique par rapport aux autres métiers du paysage, et de leur montrer une représentation précise des pratiques des AI. La construction identitaire des AI passe également par les relations avec l'environnement de l'entreprise. Ainsi, ils participent ensemble à des conventions d'affaires et à des salons professionnels potentiels sources d'innovation, où ils se présentent comme membres du même réseau d'AI de leur entreprise. Ils participent également à des événements organisés par les associations de professionnels des achats et de l'*open innovation*, où ils présentent une même vision de leurs entreprises et de l'inscription des AI dans celles-ci. Ces actions conjointes auprès des communautés externes contribuent à leur construction identitaire.

La négociation des frontières de la COP se bâtit ainsi à la fois auprès des COP achats et innovation en interne et en externe. Le travail identitaire se fait aussi à travers la démonstration à l'externe de cette identité. Cette reconnaissance en externe est doublée d'un travail de médiatisation en interne de ces interactions et de cette reconnaissance : elles viennent en renfort de la dimension politique de positionnement interne vis-à-vis des autres COP et de reconnaissance de leur identité par ceux-ci.

Enfin, chaque COP a suivi une dynamique spécifique dans la mobilisation des trois leviers de la construction de l'identité (Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2015). Chez AERO, où la communauté est pilotée, l'alignement a précédé l'imagination et l'engagement, le poste d'AI ayant été créé dans l'ensemble des divisions du groupe de manière centralisée et conjointement avec la proposition d'un arsenal d'outils. Les dynamiques d'imagination et d'engagement des AI dans leur COP se sont

enclenchées conjointement. Cet enclenchement a eu lieu du fait de la reconnaissance par chaque AI de sa pratique au regard de la pratique similaire de ses pairs, au travers de *benchmark* et de leur restitution. Dès lors, l'imaginaire a été commun et la participation de chacun, active pour le collectif. Chez AUTO, où les postes d'AI existaient dans les divisions sans liens, la première dynamique de la COP a été celle de l'engagement de chaque AI dans une communauté formée spontanément à la suite de la réalisation d'un *benchmark* interne qui a permis cette reconnaissance. L'engagement s'est matérialisé par la mise en commun des outils de chacun. Puis la dynamique de l'imagination s'est enclenchée conjointement à celle de l'alignement, par la production d'outils de présentation des AI, chacun portant alors face au paysage de pratique une vision unifiée des AI d'AUTO.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche contribue aux travaux sur le rôle des communautés et paysages de pratique dans l'innovation, et en particulier, dans la construction de l'identité des managers hybrides que sont les acheteurs-innovation. Elle met en lumière comment la participation à des COP au sein d'un paysage de pratique permet la construction d'un nouveau rôle et l'identification des acteurs porteurs de ce rôle à leur nouvelle fonction.

De nombreux travaux se sont intéressés aux processus de construction identitaire des individus dans le cadre d'un contexte social, qu'il soit organisationnel, professionnel, ou d'équipe. Ces travaux ont analysé le travail identitaire comme processus social, où les interactions entre l'individu et le collectif

jouent un rôle clé (Ashforth *et al.*, 2007). Cette recherche montre comment les interactions au sein d'une communauté de pratique particulière, enchâssée au sein d'un paysage de pratique, contribuent à former l'identité professionnelle des managers hybrides (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015). Elle révèle deux processus possibles de construction identitaire dans ce cadre : un processus émerge en lien avec une structuration progressive de la communauté de pratique et du paysage de pratique, et un processus piloté où la construction identitaire se révèle par l'appropriation par les acteurs des outils, au travers de la co-construction d'objets-frontières, et par la négociation des acteurs avec les différentes parties prenantes du paysage de pratique. En effet, dans le cas de la COP spontanée, la prise de conscience d'une identité commune précède la construction de la COP qui cependant, une fois constituée joue un grand rôle dans la consolidation de l'identité qui se renforce. Alors que dans le cas de la COP pilotée, ce sont les outils et les dispositifs qui contribuent à la première phase de construction de l'identité. Dans un second temps et à l'image de la COP spontanée, elle contribue ensuite à consolider et renforcer cette identité. La COP spontanée se forme à partir du moment où le réseau se constitue à la suite de la reconnaissance d'une identité partagée préexistante. La COP pilotée nécessite la prise de conscience d'une identité commune partagée qui n'est qu'initiée par les outillages et les dispositifs, pour laisser ensuite place à la consolidation de cette identité commune par les membres eux-mêmes. Plus généralement, il peut être intéressant dans une recherche future d'étudier l'évolution de ces formes dans le temps et la force respective d'identités

EXTRAIT DE LA 1^{ÈRE} RÉUNION DE *BENCHMARK* DES
ACHATS-INNOVATION DES 4 DIVISIONS DU GROUPE AUTO

- Jean : Comment nous acheteurs-innovation, on va capturer l’innovation chez nos fournisseurs ?
 - Zoé : J’avais fait la liste de tous les items qui permettent de générer de l’innovation.
 - Gael : Moi en termes de *roadmap*, le marketing me communique cela.
 - Rom : côté division B on est en train de tester ces différentes formes avec les acheteurs commodités. Est-ce que c’est documenté ? Nous, c’est dans le processus, je le mettrai sur le réseau.
 - Zoé : Cela pourrait devenir une ACP [procédure commune à tout le groupe, décrite dans le système qualité]. Après il pourrait y avoir des variantes en fonction des divisions.
 - Gael : Pour ma part, dans la liste des bonnes pratiques, j’avais aussi les *awards* à la convention annuelle des fournisseurs. C’est fait chez nous. Est-ce fait chez vous ?
 - Rom : Chez division B. On y songe mais il y a un problème de ressources.
 - Zoé : C’est un point qu’il faudra soulever.
 - Jean : Voilà ce qu’il est judicieux de faire. Pour le faire, il faut 6 mois et 15 bonhommes.
-

ainsi construites à partir de processus différents, notamment face à des discontinuités et des changements majeurs.

Ces processus de construction identitaire sont fondés sur les trajectoires particulières des AI au sein de leur paysage de pratique selon les trois leviers que sont l’engagement, l’imagination et l’alignement (Wenger-Trayner et Wenger-Trayner, 2015). N’ayant pas de modèles dans leur environnement au moment où les AI ont pris leur poste (Ibarra, 1999), l’évolution de leur identité professionnelle vers celle d’AI se fait par la création d’un répertoire commun – dans la définition de l’innovation, les procédures et outils de gestion, définissant ainsi un imaginaire commun autour de la pratique. La construction identitaire se produit également par un alignement vis-à-vis des autres COP et de

leurs organisations respectives, en cherchant à se situer les unes par rapport aux autres. Les événements organisés par la communauté de pratique et ouverts à d’autres contribuent également à la construction identitaire des AI, en leur permettant de mettre en scène leur fonction. L’engagement dans les actions collectives, comme par exemple la participation à des forums annuels d’experts ou encore le *debriefing* de visites à des salons, participent aussi à ce processus.

Ainsi, l’insertion de la communauté dans un paysage de pratique permet aux AI de faire émerger une identité particulière, hybride, différente des acheteurs et des collaborateurs de la R&D. Les communautés de pratique participent à la construction identitaire de leurs membres, et cette construction identitaire ne peut se comprendre qu’en

rapport avec le paysage de pratique dans lequel elles s'insèrent (Wenger-Trayner, 2019). Nos cas nous révèlent combien l'identité professionnelle des AI se construit vis-à-vis des autres professions à travers la naissance de l'identité de l'AI. Si sa désignation est un hybride entre deux autres fonctions et a pour rôle de faire le pont entre celles-ci, l'acheteur-innovation se construit autant en hybridation, empruntant aux deux fonctions, qu'en opposition à celles-ci. La dimension socio-cognitive de la construction identitaire s'exprime par des processus de catégorisation et de rattachement ou d'opposition à d'autres groupes (Tajfel et Turner, 1986). Le paysage de pratique joue ici un rôle de contre-point, ou de repère dont il faut se différencier. En même temps, les AI se trouvent à l'interface entre différentes communautés auxquelles ils contribuent. Ce travail de construction identitaire à l'intérieur de la communauté de pratique trouve cependant ses limites. Le niveau d'identification de l'individu à la communauté peut varier. Nous retrouvons dans le travail de construction de l'identité de l'AI, la

négociation entre les efforts de régulation du collectif et la perception de son identité par l'individu observée par Handley *et al.* (2006) et Alvesson et Willmott (2002). Les AI étudiés reconnaissent, et leurs parties prenantes également, le besoin d'un travail collectif, un besoin de partager des pratiques et un besoin de reconnaissance de leur position face aux fonctions achats et innovation. Mais ils soulignent également combien une trop grande uniformisation ou centralisation des AI serait néfaste à son impact.

Enfin, la communauté de pratique est elle-même source d'innovation. Des innovations managériales construites au sein de la COP, notamment la génération d'outils et de modèles de gestion de l'innovation collaborative, favorisent l'activité des AI. Pour les entreprises, la mise en commun des ressources externes innovantes et le transfert et l'enrichissement de technologies par les biais des AI sont porteurs d'innovation. Par la construction d'une identité professionnelle nouvelle, la communauté de pratique contribue à ancrer cette fonction innovante dans les organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson M. et Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 5, p. 619-644.
- Andrew N., Ferguson D., Wilkie G., Corcoran T. et Simpson L. (2009). "Developing professional identity in nursing academics: The role of communities of practice", *Nurse Education Today*, vol. 29, n° 6, p. 607-611.
- Ashforth B.E. et Mael F. (1989). Social identity theory and the organization, *Academy of management review*, vol. 14, n° 1, p. 20-39.
- Ashforth B.E. et Johnson S.A. (2001). "Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts", *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, M.A. Hogg et D.J. Terry (Eds.), Psychology Press, p. 31-48.
- Ashforth B.E., Sluss D.M. et Harrison S.H. (2007). "Socialization in organizational contexts", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 22, p. 1.

- Ben Mahmoud Jouini S. et Charue-Duboc F. (2018). « Construction des relations avec des fournisseurs distants sur les plans cognitifs et relationnels pour co-explorer des innovations discontinues », *Innovations*, n° 55, p. 61-87.
- Ben Mahmoud-Jouini S., Servajean-Hilst R., Dumas A. et Gilain A. (2019). « L'Achat-Innovation, un acteur d'interface d'Open Innovation », *Revue française de gestion*, vol. 45, n° 282, p. 113-130.
- Boussard V., Demazière D. et Milburn Ph. (2010). *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- Borzillo S. et Kaminska-Labbé R. (2011). "Unravelling the dynamics of knowledge creation in communities of practice through complexity theory lenses", *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 9, n° 4, p. 353-366.
- Brown A.D. (2015). "Identities and identity work in organizations", *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, n° 1, p. 20-40.
- Brown A.D. (2017). "Identity work and organizational identification", *International Journal of Management Reviews*, vol. 19, n° 3, p. 296-317.
- Brown J.S. et 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.
- Büchel B. et Raub S. (2002). "Building knowledge-creating value networks", *European Management Journal*, vol. 20, n° 6, p. 587-596.
- Calvi R. (2000). « Le rôle des services Achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 31-55.
- Champy F. (2009). *La sociologie des professions*, puf, Paris, DOI: 10.3917/puf.champ.2012.01
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 1 mars, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- Cohendet P., Roberts J. et Simon L. (2010). « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », *Gestion*, vol. 35, n° 4, p. 31-35.
- Denis J.L., Langley A. et Rouleau L. (2007). "Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames", *Human Relations*, vol. 60, n° 1, p. 179-215.
- Dumez H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.
- Gavault S. (2018). *L'impact du travail identitaire sur le processus d'institutionnalisation. Une étude de cas comparative du changement organisationnel à l'hôpital*, Thèse de Doctorat, Université d'Aix-Marseille.
- Gherardi S., Nicolini D. et Odella F. (1998). "Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum", *Management Learning*, vol. 29, n° 3, p. 273-297.

- Grenier C. et Bernardini-Perinciolo J. (2015). « Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles : Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 250, p. 125-138.
- Handley K., Sturdy A., Fincham R. et Clark T. (2006). "Within and beyond communities of practice: Making sense of learning through participation, identity and practice", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 3, p. 641-653.
- Ibarra H. (1999). "Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 4, p. 764-791.
- Jain S., George G. et Maltarich M. (2009). "Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity", *Research Policy*, vol. 38, n° 6, p. 922-935.
- Kanter R.M. (1972). *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*, Harvard University Press.
- Lank E., Randell-Kahn J., Rosenbaum S. et Tate O. (2008). "Herding cats: Choosing a governance structure for your communities of practice", *Journal of Change Management*, vol. 8, n° 2, p. 101-109.
- Lave J. et Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* [En ligne]. [s.l.], Cambridge university press.
- Lifshitz-Assaf H. (2018). "Dismantling knowledge boundaries at NASA: The critical role of professional identity in open innovation", *Administrative science quarterly*, vol. 63, n° 4, p. 746-782.
- Maniak R. et Midler C. (2008) "Shifting from co-development to co-innovation", *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 8, n° 4, p. 449-468.
- Orr J. (1996) *Talking about Machines. An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, New York.
- Pardo C., Ivens B.S. et Niersbach B. (2019). "An identity perspective of key account managers as paradoxical relationship managers", *Industrial Marketing Management*, S0019850118301913.
- Pratt M.G., Rockmann K.W., et Kaufmann J.B. (2006). "Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 2, p. 235-262.
- Pratt M.G. (2000). "The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 3, p. 456-493.
- Pyrko I., Dörfler V. et Eden C. (2019). "Communities of practice in landscapes of practice", *Management Learning*, vol. 50, n° 4, p. 482-499.
- Ribeiro R., Kimble C. et Cairns P. (2011). "Some first steps in the search for 'hidden' communities of practice within electronic networks", *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, vol. 8, n° 2, p. 183-197.

- Sainsaulieu R. et Alter N. (2014). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation* (4e éd. augmentée), Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, Paris.
- Servajean-Hilst R. et Calvi R. (2018). "Shades of the Innovation-Purchasing function - The missing link of open innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 22, n° 1, p. 1850008.
- Tajfel H. et Turner J. (1986). "The social identity theory of intergroup behavior", *Psychology of Intergroup Relation*, Worchel S. and Austin W.G., Eds., Hall Publishers, Chicago, p. 7-24.
- Ter Wal A.L.J., Criscuolo P. et Salter A. (2017). "Making a marriage of materials: The role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance", *Research Policy*, 1 juin, vol. 46, n° 5, p. 1039-1054.
- Thompson M. (2005). "Structural and epistemic parameters in communities of practice", *Organization Science*, vol. 16, n° 2, p. 151-164.
- Tushman M.L. et Scanlan T.J. (1981). "Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 2, p. 289-305.
- Wenger E. (1998a). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- Wenger E. (1998b). "Communities of practice: Learning as a social system", *Systems Thinker*, vol. 9, n° 5, p. 2-3.
- Wenger E., McDermott R.A. et Snyder W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business Press.
- Wenger-Trayner E., Fenton-O'Creevy M., Hutchinson S., Kubiak C. et Wenger-Trayner B. (2015). *Learning in Landscapes of Practice: Boundaries, Identity, and Knowledgeability in Practice-Based Learning*, Routledge.
- Wenger-Trayner E. et Wenger-Trayner B. (2015) "Learning in a landscape of practice", Wenger-Trayner E., Fenton-O'Creevy M., Hutchinson S., Kubiak C., Wenger-Trayner B. (Eds.), *Learning in Landscapes of Practice: Boundaries, Identity, and Knowledgeability in Practice-Based Learning*, Routledge.
- Wenger-Trayner E. (2019). « La théorie sociale de l'apprentissage : fondations et développements récents », *Présentation au colloque international GECSO*, Clermont-Ferrand.
- Wesley P.W. et Buysse V. (2001). "Communities of practice: Expanding professional roles to promote reflection and shared inquiry", *Topics in Early Childhood Special Education*, vol. 21, n° 2, p. 114-123.