

Innovation et acteurs-frontières : les enjeux du capital symbolique

Valentin Mesa, doctorant ESCP 2^e année — Directrice de thèse : Géraldine Galindo

Introduction

Les recherches sur les acteurs-frontières (*boundary-spanners*) représentent un pan important de la littérature en management (e.g. Collien, 2021; Friedman & Podolny, 1992; Levina & Vaast, 2005; Tushman, 1977). Ces rôles sont souvent perçus comme stratégiques pour les organisations, dans le sens où ils agissent en tant que passerelles entre groupes, nourrissant ainsi le partage de connaissances, l'innovation et *in fine* la création de valeur (Ancona & Caldwell, 1992; Obstfeld, 2005).

On peut distinguer deux courants dans ce thème de recherche : un courant de littérature dérivé de la théorie des réseaux sociaux et un second basé sur les différents travaux sur les communautés de pratique (Brown & Duguid, 1998; Wenger, 2008). Le premier met l'accent sur le rôle du capital social, c'est-à-dire l'ensemble et la variété de leurs relations, possédé par ceux occupant un rôle frontière (Kwon et al., 2020). Avoir accès à des acteurs hétérogènes permet de diversifier les sources de connaissances disponibles, facilitant le contact avec la nouveauté, mais cela permet aussi de contrôler les flux entre acteurs (Burt, 1992). Le second courant a été marqué par des premières études qui ont recensé ces positions en construisant des typologies (e.g. Tushman, 1977), pour ensuite s'intéresser aux pratiques de ces acteurs-frontières (Levina & Vaast, 2005). On retrouve derrière ces études la question de la légitimité : interagissant avec des groupes aux valeurs, sens et pratiques différentes, les passeurs de frontière risquent d'être marginalisés par ces mêmes groupes.

Ces deux visions opposées— l'acteur-frontière comme acteur tout-puissant et l'acteur-frontière comme marginal— nous ont conduit à analyser cette position sous l'angle du pouvoir, en cherchant à dépasser le niveau des pratiques des acteurs-frontières pour les appréhender dans le contexte dans lequel elles s'inscrivent (Collien, 2021). Nous choisissons de nous intéresser aux rôles des acteurs-frontières vis-à-vis des groupes auxquels ils appartiennent, dans le cas particulier où ces groupes sont eux-mêmes marginalisés. Pour ce faire, nous mobilisons les notions de champ et de capital afin d'intégrer dans notre analyse à la fois la structure et l'agence (Bourdieu, 1979a, 2003, 2019). Le champ correspond à un

ensemble de l'espace social où des agents mobilisent différents types de capital (économique, social, culturel, etc.), afin d'accumuler du capital spécifique au champ considéré, qui fonctionne en tant que capital symbolique. Les acteurs-frontières se trouvent au croisement de plusieurs champs (Kislov et al., 2017; Levina & Vaast, 2005), dont le capital symbolique respectif est *a priori* différent. Dès lors, nous considérons la question de recherche suivante : comment des acteurs marginaux, en agissant en acteur-frontière, peuvent-ils accumuler du capital symbolique et dépasser leur position ?

Pour y répondre, nous menons une étude qualitative au sein d'une entreprise évoluant dans le secteur du crédit à la consommation, CreditCorp. Après un bref état de la littérature sur les acteurs-frontières, nous détaillerons dans la partie suivante les éléments de la théorie bourdieusienne que nous utilisons dans cet article. À ce stade, deux contributions peuvent être notées. Premièrement, notre étude met en évidence que le capital symbolique ne se limite pas à l'honneur et au prestige, contrairement à une vision répandue dans les études organisationnelles (Ocasio, Pozner et Milner, 2020). Deuxièmement, elle montre que l'accumulation de capital symbolique est rendue possible par l'exploitation d'une lutte symbolique dans le champ technologique.

Cadrage théorique

Les acteurs-frontières dans les organisations

Les acteurs-frontières occupent une position d'intermédiaire, pouvant connecter des groupes dont ils sont membres ou non (Gould & Fernandez, 1989). Malgré la vision positive de la position d'intermédiaire (Burt, 1992), cette dernière n'est pas facile à tenir. Gérer les relations avec deux communautés aux normes, valeurs et pratiques différentes peut se traduire par des conflits de rôle (Krackhardt, 1999) . Se pose alors la question de gérer des discours et des sens hétérogènes, au risque d'être débordé par la différence (Burt, 2004). Enfin, à force d'être dans un « entre-deux » (Beech, 2011), l'intermédiaire risque de se trouver marginalisé (Levina & Vaast, 2005), nuisant ainsi à son pouvoir de négociation inhérent à la participation dans ces communautés (Wenger, 2008). Il en résulte que maintenir un rôle d'intermédiaire demande différentes formes de travail—traduction, alignement, coordination (Wenger, 2008, p.109) — mais aussi un travail de justification de sa participation dans les mondes qu'il connecte. Des recherches sur ce type d'acteur s'intéressent ainsi à leur légitimité dans ces contextes de

collaboration, que cette dernière soit inter- ou intra-organisationnelle (Kislov et al., 2017; Levina & Vaast, 2005).

Cependant, ces études laissent de côté la question du pouvoir, malgré des appels à considérer ces acteurs-frontières sous cet angle (voir Collien, 2021; Haas, 2015). Peu de recherches s'interrogent sur le rôle des pratiques d'acteurs-frontières dans l'émancipation de groupes marginaux, en leur permettant d'accéder à un statut, des privilèges, des pouvoirs qui leur étaient refusés dans le *statu quo*. Prendre cet angle nécessite de dépasser aussi le niveau des pratiques et des comportements observables et de s'intéresser aux conditions de l'action, afin de saisir le contexte dans lequel les intermédiaires et les groupes qu'ils connectent évoluent (Collien, 2021).

Étudier les intermédiaires sous l'angle du pouvoir peut s'opérationnaliser selon les formes de capital de la théorie bourdieusienne (Bourdieu, 1979b, 1979a; Ocasio et al., 2020), à la fois comme propriétés de ces intermédiaires mais aussi comme ressources qu'ils mobilisent dans l'action. Trois types de capital sont fréquemment conceptualisés : (1) le capital économique — qui prend l'aspect de ressources financières, ou encore de propriétés foncières, (2) le capital culturel — qui comprend des biens culturels (livres, tableaux, machines etc.) mais aussi les aptitudes pour se les approprier, ainsi que les différents titres scolaires, et enfin (3) le capital social, défini par le réseau de relations sociales dans lequel se trouve la personne. Pourtant, le capital symbolique, souvent interprété comme un quatrième type de capital, joue un rôle central dans les travaux de Bourdieu et sa théorie du pouvoir, tandis que le concept est malmené et sous-étudié dans les études organisationnelles.

Le capital symbolique pour étudier les acteurs-frontières

Les travaux de Bourdieu sur le capital ne peuvent pas être séparés de la théorie des champs. Un champ est un ensemble structuré de l'espace social, dans lequel les agents mobilisent et investissent des formes de capital, participant ainsi au jeu du champ (Bourdieu, 1979a, 2003). Le volume et la structure du capital de chaque agent définissent alors sa position dans le champ. L'ordre symbolique du champ correspond à la hiérarchie des espèces de capital, plus particulièrement ce qui fait le capital spécifique du champ —le facteur différenciant le champ du reste de l'espace social— ainsi que les conditions d'investissements associées.

Le capital symbolique est présenté comme une forme à part de capital, distincte de types de capital comme le capital économique (voir Ocasio et al., 2020). Pourtant, Bourdieu le définit comme n'importe quel autre type de capital (économique, culturel ou social) « lorsqu'il obtient une reconnaissance explicite ou pratique, celle d'un habitus structuré selon les mêmes structures que l'espace où il s'est engendré », autrement dit « à le connaître et à le reconnaître en fonction de structures cognitives aptes et inclinées à lui accorder la reconnaissance parce que accordées à ce qu'il est » (Bourdieu, 2003, p.347). Le capital symbolique est ainsi ce qu'il y a de plus spécifique au champ en question, non seulement comme produit du champ mais aussi parce qu'il ne peut être perçu comme tel que par les agents investis dans le champ. Il se trouve au centre des luttes que se livrent les agents dans le champ, et « mesure » la légitimité de ses détenteurs. Par son potentiel distinctif, il peut aussi fonctionner comme marque d'appartenance à des groupes jugés importants dans le champ, par exemple certaines professions dans une organisation (Bechky, 2003; Bourdieu, 1979a).

Le pouvoir lié au capital symbolique repose sur trois mécanismes : connaissance, reconnaissance et méconnaissance (Bourdieu, 1979a, 2003, 2019). Il se base tout d'abord sur un acte de connaissance, dans le sens où les agents doivent être capables de le percevoir, via la possession de catégories de perception adéquates. Les agents reconnaissent ensuite la valeur du capital symbolique, et reconnaissent son propriétaire comme légitime. Enfin, ils méconnaissent l'aspect arbitraire du capital symbolique : en d'autres termes, ils considèrent naturelle cette hiérarchie des formes de capital. Un exemple de capital symbolique commun dans l'espace social est le capital culturel à l'état incorporé, à savoir des connaissances, aptitudes ou dispositions à apprécier des biens culturels (Bourdieu, 1979b). En tant que capital dissimulé, il est souvent jugé inné, et donc méconnu comme une forme de capital, alors qu'il est en partie le produit d'une socialisation prolongée avec des porteurs de capital culturel, participant ainsi à des phénomènes de reproduction sociale (Bourdieu & Passeron, 1994).

Bien que la théorie du capital de Bourdieu ait été souvent mobilisée dans les travaux en management, la notion de capital symbolique reste peu utilisée, ou, lorsqu'elle l'est, est trop souvent interprétée maladroitement (Burri, 2008; De Clercq & Voronov, 2009; Kerr & Robinson, 2016; Kislov et al., 2017; Ocasio et al., 2020; Vaara & Fay, 2012). Par exemple, dans leur récente revue de littérature, Ocasio et collègues (2020) limitent le capital symbolique à l'appartenance à une catégorie— à travers des titres ou la position hiérarchique— ou encore le prestige et l'honneur. Or, adopter cette définition revient à

négliger le travail réalisé par Bourdieu sur la nature et le fonctionnement même du capital symbolique et du pouvoir associé (Bourdieu, 2001).

Tout d'abord, titres et positions hiérarchiques correspondent à une forme de capital symbolique garantie par des institutions (Bourdieu, 1979b, 2003; Vaara & Faÿ, 2012), alors que ce n'est pas nécessairement le cas. Ainsi, une position hiérarchique dans une entreprise correspond à un capital symbolique garanti par la structure organisationnelle, tandis que certains comportements peuvent fonctionner comme capital symbolique sans recevoir de sanction officielle de la part de l'organisation. Enfin, le prestige ou l'honneur consistent plutôt en des profits de l'utilisation de ce capital. Mobiliser avec succès des compétences et connaissances —méconnues comme innées—rend plus prestigieux que chercher à obtenir le même résultat par l'intermédiaire du capital économique—en payant les services d'un tiers par exemple. C'est pourquoi considérer les mécanismes de transformation de formes de capital en capital symbolique aide à comprendre comment sont produits les honneurs typiquement associés au capital symbolique.

Il faut aussi faire remarquer qu'un type de capital peut cesser d'être un capital symbolique au profit d'un autre. Autrement dit, ce qui a de la valeur dans un champ à un moment donné peut devenir obsolète à un autre, après une redéfinition de l'ordre symbolique en vigueur dans le champ. La définition de l'ordre symbolique, ou de la règle du jeu, est un enjeu crucial pour les acteurs investis dans le champ. Un changement de règle correspond à un renversement des valeurs du champ et des positions. La lutte symbolique est donc ce processus par lequel les acteurs tentent de transformer ou de conserver l'ordre symbolique du champ.

On peut alors se demander comment l'ordre symbolique peut être transformé avec succès par des agents investis dans le champ, ayant développé un sens du placement (Bourdieu, 2003, p. 266) et donc disposés à considérer cet ordre comme allant de soi. Pour Bourdieu, cela passe par une prise de conscience de l'aspect arbitraire de l'ordre symbolique, notamment via des agents investis dans plusieurs champs en même temps, et donc à même d'avoir le recul nécessaire pour envisager une autre logique du champ.

Le passeur de frontière est amené à interagir avec des groupes investis dans des champs différents, et ce même s'ils évoluent dans un même champ qui est celui de l'organisation (Bourdieu & Saint Martin, 1978; Emirbayer & Johnson, 2008). Le problème rencontré par ces

passer de frontière est le fait que le capital symbolique spécifique aux champs respectifs est difficilement traduisible, bien qu'il puisse y avoir un capital symbolique résiduel lié à la position dans l'organisation. Or, à notre connaissance, peu de recherches interrogent comment et dans quelles conditions les passeurs de frontière peuvent exploiter ces intersections de champ afin d'accumuler du capital symbolique spécifique à leur champ d'origine.

Ainsi, nous considérons dans cet article les questions de recherche suivantes : comment des acteurs marginaux, en agissant en acteur-frontière, peuvent-ils accumuler du capital symbolique et dépasser leur position ? Quelles sont les stratégies qu'ils emploient ? Quelles sont les conditions favorables à l'émergence de ces stratégies ?

Données et méthodes

Cadre de la recherche

Pour répondre à ces questions, nous réalisons une étude qualitative interprétative (Yanow & Schwartz-Shea, 2006). Grâce à l'ESCP, nous avons pu avoir accès à une entreprise évoluant dans le secteur du crédit à la consommation, CreditCorp. CreditCorp est une entreprise qui suit une organisation matricielle, découpée d'une part en métiers — Marketing, Opérations, Risque, Informatique — et d'autre part en pays — France, Portugal, etc. ainsi qu'une branche centrale appelée Corporate. L'entreprise n'est pas indépendante : elle est rattachée à une multinationale française du secteur bancaire.

Nous avons tout d'abord été en contact avec une équipe dans le département Informatique Corporate de l'entreprise, le Data Science Hub (DSH), en 2017. La principale motivation derrière la création de cette équipe était de populariser les usages de la data science dans l'ensemble de Credit Corp. À partir de ce premier contact, nous avons identifié des projets potentiels — passés ou en cours — qui constitueraient autant de cas d'application d'une nouvelle technologie à des contextes orientés « métier ». Le travail de terrain étant toujours en cours, nous nous concentrerons sur un couple de projets mettant en scène les mêmes acteurs, à savoir le DSH côté technologie et le pôle Contentieux côté métier.

Le pôle Contentieux est intégré dans le métier des Opérations. Ses tâches principales consistent à assurer le remboursement des dettes contractées par les clients de CreditCorp,

allant du recouvrement à l'amiable jusqu'aux procédures judiciaires, en passant par le surendettement. Malgré le fait que le Contentieux soit une activité essentielle dans le secteur du crédit à la consommation, chez CreditCorp il s'agit du « bout de la chaîne », loin derrière les activités du Marketing et du Risque. Le Marketing est un métier prestigieux de l'entreprise en tant qu'entreprise « commerciale », tandis que le Risque est une composante intouchable, du fait des pratiques en vigueur dans le secteur du crédit, et, plus généralement, du fait du rattachement de CreditCorp au monde bancaire plus large. Les Opérations sont ainsi en bas de la hiérarchie des métiers (informatique à part).

Enfin, nous considérons dans cet article le pôle Contentieux France, en suivant deux acteurs-frontières en particulier dans la mise en place de scores —des indicateurs d'aide à la décision— dans les activités de recouvrement, avec le DSH. Le premier, Pierre, a le statut d'expert au sein du pôle, dont il est rattaché directement à la direction. Le deuxième, Iony, est data analyst dans une équipe support, travaillant de concert avec le pôle Contentieux France. Tandis que Pierre apporte des connaissances sur les activités du pôle, Iony permet l'accès aux données, nécessaire pour la production de scores. En effet, l'équipe Support manipule les données produites lors des activités de recouvrement, et fournit à l'ensemble du pôle différents rapports statistiques. Iony intervient donc en tant que Data Analyst, experte des bases de données métier dans le triptyque formé par l'équipe Support, le pôle Contentieux, et le DSH.

Le rassemblement du DSH, du pôle Contentieux et de son équipe Support autour de la mise en place de scores était une première pour le pôle Contentieux. Les activités de recouvrement n'étaient pas soutenues par des indicateurs tels que des scores, à l'inverse d'autres pôles dans les Opérations comme le pôle Octroi. Le pôle Contentieux a par ailleurs la réputation de « vieille dame », qu'il ne faudrait pas « brusquer », comptant des employés cumulant plusieurs dizaines années d'expérience. Aussi, le fait d'introduire un tel changement technique nous apparaît comme un bouleversement suffisamment fort pour justifier la sélection de ce cas.

Collecte des données et analyse

Nous avons conduit 11 entretiens semi-structurés (cf. Tableau 1), ainsi que des observations de réunions de projet. Le travail de terrain ayant été mené pendant la crise sanitaire,

l'ensemble des entretiens et des observations s'est déroulé en ligne, par vidéo-conférence. Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription intégrale, tandis que les observations de réunion ont produit des compte-rendu détaillés. Nous avons aussi recueilli et analysé des données secondaires, sous la forme de présentations PowerPoint.

Tableau 1 - Liste des entretiens

Nom	Équipe	Rôle	Entité	Nombre d'entretiens	Durée des entretiens
Jules	Data Science Hub	Manager	IT Corporate	1	50'
Élodie	Data Science Hub	Data Business Analyst	IT Corporate	2	1h09, 30'
Étienne	Data Marketing	Manager	Marketing	1	57'
Véronique	Performance	Manager	Opérations FR	1	1h10
Rémi	Excellence opérationnelle	Manager	Opérations FR	1	1h05
Lucie	Projets Octroi	Manager	Opérations FR	1	44'
Thomas	Équipe Support - Contentieux	Manager	Opérations FR	1	52'
Iony	Équipe Support - Contentieux	Data analyst	Opérations FR	1	56'
Pierre	Pôle Contentieux	Expert	Opérations FR	1	1h33
Louis	Data Science Hub	Lead Data Scientist	IT Corporate	1	1h08

Nous avons analysé et codé chaque type de données en suivant une approche inspirée de la « théorie ancrée », marquée par des allers-retours entre matériau empirique et théorie (Miles & Huberman, 1994). Les premiers entretiens se sont déroulés dans une démarche exploratoire. Nous avons démarré ce projet de recherche avec la volonté d'étudier l'application de technologies d'intelligence artificielle dans des contextes métier, en nous concentrant sur les acteurs-frontières afin de mettre en avant les actes de traduction du domaine technologique vers le domaine métier. Ce n'est qu'après quelques entretiens que nous avons remarqué l'importance des pratiques de score dans l'entreprise, que ce soit comme objet de désir ou de lutte sur les méthodes de production associées. En considérant alors le score comme une

espèce de capital symbolique dans le champ de l'entreprise, nous avons construit des catégories de codage adaptées.

Nous présenterons nos résultats dans la partie suivante, tout d'abord en explicitant le score comme capital symbolique chez CreditCorp ainsi que la concurrence entre ses producteurs, puis en suivant les acteurs-frontières dans la production et la mobilisation de ce capital.

L'accumulation de capital symbolique par des acteurs-frontières marginaux

Le score, capital symbolique dans le monde du crédit

En tant que vendeur de prêts pour différents usages (immobilier, achat automobile, etc.), CreditCorp a intégré depuis plusieurs années des pratiques autour des données, en particulier leur manipulation avec des méthodes statistiques. En effet, il est d'usage que les clients reçoivent un score, calculé à partir d'un ensemble de variables extraites du dossier client, visant à évaluer leur solvabilité et par conséquent à aider la décision d'attribution de crédit par les conseillers clientèle.

« C'est notre capacité à faire des scores qui fait que l'on soit leader. En matière de crédit, notre spécialité est de faire des scores et des systèmes prédictifs pour nous assurer qu'on va faire des crédits qu'on va maîtriser et accompagner tout au long de leur vie. » (Rémi, manager, Excellence opérationnelle)

Le score est alors considéré comme un outil puissant, destiné à améliorer la performance de l'entreprise, en lui permettant de mieux évaluer ses clients, de réduire ses risques, et ainsi de faire profiter plus facilement son capital économique.

« Le commerce a à tout prix besoin du score, le commerce ne peut pas faire de commerce sans score, c'est pas possible. C'est ce qui fait la force de CreditCorp sur le marché, c'est son système de scoring, et donc son enrichissement de données permanent, qui fait qu'on peut modifier ou adapter le score à n'importe quel moment, en fonction de la conjoncture économique. » (Pierre, expert, pôle Contentieux)

« Tout le monde est sensible au score (avec les feux), les collaborateurs connaissent ça. Après, ça ne choque personne qu'au contentieux ou au surendettement il n'y ait pas de score, depuis 20 ans. » (Pierre, expert, pôle Contentieux)

Or, malgré l'importance du score dans l'entreprise, intégrer des scores aux pratiques de l'ensemble des employés ne va pas de soi. Le score agit comme un marqueur qui permet de distinguer les équipes de CreditCorp qui sont perçues comme productives, « qui font rentrer de la prod' » — « le commerce » selon Pierre— des autres qui ne feraient que du traitement administratif.

Pour accompagner les pratiques autour des scores, les métiers Marketing, Opérations et Risque ont chacun mis en place des équipes Data dans leurs branches Corporate respectives, et ce bien avant la création du DSH (et de la mode de la data science). Par exemple, l'équipe Data du Marketing a été créée en 2008. Par conséquent, les enjeux autour des données représentent une dimension importante de CreditCorp et l'équipe DSH est créée dans un environnement déjà structuré, où les données font l'objet de pratiques déjà instituées autour de leur production, leur usage et leur analyse.

Le Data Science Hub : une nouvelle logique de traitement des données

Le DSH, pour se différencier des équipes Data plus ancrées dans le paysage organisationnel, cherche à imposer une nouvelle logique du traitement des données, notamment en construisant une identité de « data scientist ». Le statisticien, sorte de data scientist « à l'ancienne », est caractérisé par une maîtrise des analyses statistiques, et donc par des compétences en mathématiques, dont la production principale est le modèle statistique.

« La data science, c'est des maths : j'ai fait cinq ans de maths, je ne vais pas renier ce que j'ai fait. Mais c'est aussi beaucoup de développement informatique au final. Si vous voulez que ce soit professionnel, que ce soit robuste, que ça aille en production, c'est encore plus du dév info. » (Jules, manager, DSH)

La nouvelle identité du data scientist reprend alors les bases de la précédente, en y ajoutant une dimension « développeur » :

« Le data scientist fait la modélisation mais est aussi garant de la qualité du code qu'il livre. Une fois qu'il a fait le modèle, il prend sa casquette de développeur, et fait en sorte que le code soit correctement compartimenté, qu'il soit écrit dans différents scripts, qu'il respecte des normes Python classiques. » (Louis, data scientist en chef, DSH)

Cette dimension « développeur » fait ainsi apparaître un deuxième artefact auprès du modèle, à savoir le code. En donnant de l'importance à la production typique du développeur informatique, cette dimension de l'identité du data scientist fait intervenir des pratiques directement tirées du champ informatique. Une attention particulière est portée aux « bonnes pratiques » de code, similaires à ce que Louis nomme les « normes Python classiques », ou encore aux revues de code, lorsqu'un développeur soumet ses productions au jugement de l'un de ses pairs. Bien qu'un statisticien, en tant que data scientist « à l'ancienne », produise « un truc qui fonctionne », dans le sens où le résultat pour les métiers est le même, son produit sera jugé « dégueulasse » par les data scientists / développeurs.

En d'autres termes, dans le champ technologique de l'analyse des données, l'intérêt du DSH est d'imposer un nouvel ordre symbolique dans lequel le code correspond à une mesure de la qualité de l'analyse de la donnée, et par extension, de la valeur du data scientist.

Le Data Science Hub et les projets

En tant qu'équipe positionnée non seulement dans un champ technologique, mais aussi dans celui de CreditCorp, la recherche de projets pour le DSH est un enjeu stratégique vis-à-vis de sa légitimité dans l'entreprise. Le projet est la ressource clé pour garantir le fonctionnement de l'équipe (sans oublier le recrutement de nouveaux data scientists) car il sert de justification principale lorsque le manager du DSH doit négocier le budget annuel de son équipe. Chaque projet réalisé est ensuite constitué comme preuve de ce que peut faire le DSH, et est intégré dans les présentations que l'équipe donne lors de ses prises de contact avec le reste de l'entreprise. Ainsi le projet fonctionne comme un type de capital, dont les profits sont à la fois économiques et symboliques.

Alors que les projets informatiques traditionnels font l'objet de procédés complexes pour que la direction puisse les trier par ordre de priorité (notamment en fonction des gains économiques prévus), les projets du DSH n'échappent pas à une sélection, qui est cependant

moins contraignante. Même si le gain économique demeure pris en compte, le DSH— plus particulièrement le manager, le data scientist en chef et la business analyst, évaluent « l'intérêt technologique » du projet, à savoir si le sujet (par exemple de la reconnaissance d'image) ou les méthodes employées (appliquer un algorithme de machine learning pour produire un score) sont suffisamment nouvelles dans l'entreprise, principalement afin de se différencier des autres équipes Data. De façon générale, tant que des représentants des métiers étaient suffisamment enthousiastes et volontaires pour participer à un projet, ce dernier se concrétisait.

Malgré la recherche de projets différenciants, le DSH se retrouve en concurrence sur ce terrain avec les autres équipes Data. Le DSH intervient dans des domaines métiers sur lesquels les équipes Data correspondantes ont une légitimité d'agir toute aussi valable qui, même si elle n'est pas marquée par la prétention d'être à la pointe de l'innovation en Data Science, est justifiée par une connaissance plus précise des processus et des équipes métier. Dès lors, chaque projet est une opportunité pour le DSH de gagner en reconnaissance dans l'entreprise, en tant que partenaire technologique compétent et innovant, mais aussi d'avancer ses intérêts dans la lutte symbolique qu'il livre dans le champ technologique, en associant le succès d'un projet aux pratiques de data scientist / développeur.

Maintenant que nous avons décrit le contexte dans lequel s'inscrit le DSH, et plus particulièrement ce que représentent les projets pour cette équipe, nous allons retracer la collaboration du DSH avec le pôle Contentieux sur un projet de score.

L'accès aux pratiques de scoring : un privilège bien gardé « tu ne gravis pas l'Everest en cinq minutes »

Comme il a été dit plus haut, le pôle Contentieux n'avait pas intégré de score dans ses pratiques. Pour comprendre la mise en relation avec le DSH puis la production du score, il faut tout d'abord passer par un acteur, Pierre, expert métier, grâce auquel la collaboration a pu démarrer.

Pierre témoigne d'un parcours long de plus de vingt ans chez CreditCorp. Sa carrière comprend aussi bien des postes commerciaux que des postes liés à la formation des conseillers clientèles. Par son parcours qui ne se résume pas au pôle Contentieux, Pierre a pu

voir des implémentations de score au sein de CreditCorp, dont il a incorporé l'importance pour l'entreprise :

« C'est Pierre qui avait des idées de scoring, d'optimiser les encaissements, il cherchait toujours des moyens » (Thomas, manager, équipe Support).

« Je voulais travailler sur des scores au CS, parce qu'aujourd'hui on y allait au doigt mouillé ou à l'expertise des uns et des autres — j'en faisais partie, hein. Mon expertise c'est ma connaissance du terrain, ça ne veut pas dire que je me basais sur des data arrêtées, et puis que je faisais tourner des matrices et des scores tel qu'ils peuvent le faire à côté. » (Pierre, expert, pôle Contentieux)

Les scores que Pierre souhaite faire développer suivent la même logique que les scores utilisés dans le reste de l'entreprise : ils sont constitués à partir de dossiers-clients auxquels ils sont attribués. L'objectif est alors d'utiliser les scores pour guider les actions du pôle Contentieux dans sa gestion des dossiers clients, notamment en les triant selon la probabilité d'obtenir de réaliser un acte de recouvrement.

Si l'on ne prend pas en compte le DSH, concrétiser les « idées de scoring » de Pierre aurait requis la création d'un projet informatique traditionnel, devant être justifié par des gains économiques (que ce soit en actes de recouvrement ou en économies de temps de travail) ou des raisons légales. Ces projets sont ensuite évalués lors d'instances officielles, présidées par le directeur de CreditCorp — instances dont la formalité dissuasive n'encourage pas la proposition de projets expérimentaux, comme la construction d'un score dans un secteur de l'entreprise peu reconnu.

« Faire développer un score dans l'entreprise, il faut passer par la direction informatique : [une demande d'entreprise à l'informatique], un projet, l'inscrire au PPI. Quand tu vois le nombre de jours-hommes, tu tombes à la renverse ! Puis tu vas dans la priorisation des choses, et une fois que tu l'as priorisé, tu le mets de côté et tu le jettes. [...] On est que du contentieux-surendettement, et heureusement dans l'entreprise, dans les projets informatiques, la priorité est dans le commercial. » (Pierre, expert, pôle Contentieux)

Ce n'est que lors d'une rencontre fortuite, « grâce à la chance et au carnet d'adresse », que l'autocensure de Pierre prit fin. Au cours de sa carrière, il a eu l'opportunité de participer à un projet informatique en tant qu'expert métier. Le chef de projet correspondant a évolué dans l'entreprise et a pris un poste de data scientist au sein du DSH. La correspondance s'est faite entre d'une part le DSH en recherche de projets dans sa double quête de légitimité et de lutte symbolique, et d'autre part les volontés de score de Pierre, et ce lors d'une rencontre à la cafétéria de l'entreprise. Ainsi, la mobilisation du capital social de Pierre était une étape-clé dans le processus de production du score.

Mobilisation d'un capital « data » et rôle de l'équipe Support

Cependant, la concrétisation de ces projets avec le DSH nécessite la constitution d'un objet essentiel, les « data ». Bien que la plupart des métiers de CreditCorp travaillent selon des procédés informatisés, reposant sur des bases de données, la transformation de ces données en « data », c'est-à-dire en données exploitables par des data scientists, est nécessaire. Un « data set » (ensemble de données) doit être constitué, via l'extraction de données des bases correspondantes. Ce data set est en retour « nettoyé » : les doublons et les éléments avec des attributs manquants sont supprimés. Ces opérations sont rituelles dans la constitution des « data », mais leur succès n'est pas garanti, dans le sens où le « data set » obtenu ne permet pas d'obtenir des prédictions satisfaisantes, ou encore lorsque les données sont stockées dans des bases difficiles d'accès.

Si les opérations de nettoyage et d'exploitation du data set font appel aux compétences des data scientists, la localisation, l'extraction et surtout l'interprétation des données « primaires » demandent une connaissance pratique de la donnée. Lorsque l'une de ces trois opérations sont manquantes, pour les membres du DSH, cela revient à l'absence de données. Par conséquent, la concrétisation d'un projet en data science nécessite la mobilisation d'un capital « data », une forme de capital culturel, regroupant les actes de localisation, d'extraction et d'interprétation.

Ce capital est rendu accessible grâce à Iony, data analyst dans l'équipe Support du pôle Contentieux. Iony, tout comme son manager Thomas, démontre un parcours en statistiques, réalise un travail de manipulation de données, travaille les données dans le sens où c'est son

domaine d'étude, c'est par l'intermédiaire des données qu'elle constitue sa réalité des différents processus métier qu'elle doit suivre dans son rôle.

« J'ai fait du scoring à l'université, donc je peux le faire. Je sais aussi que construire un score ça ne se fait pas en un mois. Il faut être à temps plein dessus, et notre métier ne nous permet pas de travailler à temps plein pour un score [...]. Tous les mois, les sept premiers jours du mois, on ne peut rien faire car il faut sortir les chiffres du mois précédent [...]. C'est pour ça que Pierre a voulu que le DSH s'en occupe, [mon manager] aussi. Je ne sais pas mais je me suis toujours demandé si ce n'était pas nous, mon équipe à moi. » (Iony, data analyst, équipe Support)

L'équipe Support apparaît prise entre deux blocs d'expertise. Du côté « Data », Iony occupe une position de data analyst, au service du métier, prise dans les échéances mensuelles et les requêtes fréquentes d'indicateurs de la part du métier. À l'inverse, le DSH profite de son statut d'outsider au monde du métier : il n'est pas pris dans une dynamique ou des processus qui ne permettent pas aux membres de l'équipe Support de prendre suffisamment de recul et de temps pour construire de nouveaux instruments, l'un d'eux étant le score. Enfin, bien que désireuse de construire un score grâce à ses compétences acquises dans son parcours scolaire, Iony n'est pas reconnue comme compétente par Pierre, et elle-même reconnaît l'expertise des membres du DSH et leur concède le sujet.

Du côté métier, bien que Pierre fasse partie d'un groupe hiérarchiquement faible dans l'organisation, son statut d'expert lui donne une position d'autorité au sein de son groupe, mais aussi lors d'interactions avec d'autres groupes comme le DSH. Il bénéficie dès lors de la légitimité de s'exprimer au nom du pôle Contentieux, de donner la réalité des conseillers clientèles : autrement dit, il bénéficie d'un capital symbolique de départ.

Iony aurait pu fournir les mêmes informations que Patrick lors des réunions avec le DSH. Son travail autour des données lui a fait apprendre les processus métier, et ce grâce à une véritable herméneutique de la donnée :

« En travaillant tous les jours, on voit les choses. Dès qu'il y a quelque chose qu'on comprend pas, sur les bases, sur le process, sur la vie d'un dossier, qu'il y a eu une anomalie etc., on a le métier à qui on peut demander. Notre bureau est aussi à côté des collaborateurs,

donc on échange. Ça m'arrive de demander « tu as ce dossier, tu l'as appelé à tel moment de sa vie, je comprends pas. » Donc oui, c'est l'expérience. » (Iony, data analyst, équipe Support)

Toutefois ce capital culturel n'est pas consacré par sa position— ou il est reconnu *a minima* comme moins important que celui de Pierre.

La reconnaissance due au score

Les premiers scores développés au cours de l'année 2020 ont été rapidement mis en œuvre dans et intégrés dans les pratiques des conseillers clientèles. Pierre, Iony et son manager Thomas ont ensuite cherché à démontrer l'efficacité des scores. Pour ce faire, il leur a fallu constituer des preuves des effets de l'usage du score, prenant la forme d'une présentation PowerPoint incluant des comparatifs de l'activité des conseillers clientèles avec ou sans score. Ce document permet de légitimer, *a posteriori*, les prétentions à développer des scores pour le pôle Contentieux. Alors que les scores développés ne faisaient l'objet d'aucune planification officielle, les plans du pôle Contentieux pour les années 2021 et 2022 contiennent des projets de score et autres développements autour de la Data Science, assurant dès lors du budget—capital économique— pour mener ces projets. De projets « en force obscure », les projets de Data Science font partie des attentes de la direction du pôle Contentieux.

Cette sortie de l'ombre s'accompagne de procédures « d'industrialisation » : la pérennisation et l'intégration de la production du score dans l'écosystème informatique de CreditCorp. Les participants au projet doivent réaliser peu ou prou les mêmes activités que s'ils avaient monté un projet informatique traditionnel — à ceci près que leurs interlocuteurs des services informatique, juridique etc. se trouvent devant le fait accompli. Pour Pierre et l'équipe Support du pôle Contentieux, ces procédés sont nouveaux et leur complexité génère de l'incompréhension. L'industrialisation est malgré tout une étape nécessaire pour parachever les scores développés et faire du pôle Contentieux un détenteur légitime de pratiques de score.

Par le développement du score, le pôle Contentieux a en quelque sorte forcé la main des équipes Data des Opérations, obtenant leur reconnaissance comme acteur légitime, à travers les opérations de mise en conformité. L'industrialisation du score développé par le DSH marque aussi la reconnaissance du score, et par extension du pôle Contentieux, par un

ensemble d'acteurs plus large, incluant aussi bien des équipes gérant l'infrastructure technique sur laquelle reposent les processus métiers, que des équipes en charge des aspects juridiques de la conduite du métier.

En résumé, l'écart par rapport à la règle métier a permis au pôle Contentieux de produire ce capital culturel *qua* capital symbolique, dont l'investissement dans le champ de l'entreprise « paie » en reconnaissance de la part des autres, mais aussi la possibilité de continuer à accumuler du capital symbolique via la production de nouveaux scores.

Visibilité du score et visibilité des tensions au sein du champ technologique

Enfin, la visibilité gagnée par le score, tant par les activités du pôle Contentieux que par sa récupération par le DSH en tant que « success story », a dès lors mis au jour les tensions inhérentes à la place de la Data Science et de ses utilisations chez CreditCorp. En effet, la réalisation du score par les data scientists du DSH rentre en conflit avec les missions de l'équipe Data des Opérations. Le score, en tant que pratique d'entreprise, est institutionnalisé ou en voie d'institutionnalisation, avec des règles et des codes à respecter, que ce soient des règles d'entreprises ou juridiques (telle que celles liées au RGPD). Les scores calculés sont ainsi audités par une entreprise externe à CreditCorp. À l'inverse, lorsque le DSH produit un score, il ne prend pas en compte ces règles.

« Eux, c'est des critères très métier, même eux le disent, c'est des critères vachement contradictoires avec le Machine Learning et ses procédés. C'est des règles qu'ils s'imposent parce qu'ils n'ont pas envie de justifier auprès des audits pourquoi ils ont fait autrement [...]. Quand on a fait [le premier score], on a modélisé de façon cohérente, eux sont passés derrière quand ils ont pris le sujet, ça a fait qu'on a rajouté plein de contraintes, ce qui a fait baisser la performance, pas énormément, et en fait ça rajoute des contraintes en termes de code. » (Louis, lead data scientist, DSH)

Bien que développés avec des techniques avancées de traitement des données comme des algorithmes de machine learning, les scores du pôle Contentieux sont repris par l'équipe Data des Opérations, transformant ainsi leur production pour intégrer les règles métier aux dépens de propriétés techniques comme la performance du calcul. En d'autres termes, la logique métier prime sur la logique technologique pure.

Discussion concluante

L'étude d'acteurs-frontières est une tâche ardue à cause de la tendance à isoler et héroïser certains acteurs. Cette difficulté est l'objet d'une critique visant le rôle tout-puissant des intermédiaires (voir par exemple Star & Griesemer, 1989; Suchman, 2012; Whittle & Spicer, 2008). Nous avons tenté d'éviter cet écueil en considérant deux acteurs impliqués dans la collaboration avec deux groupes, Pierre et Iony. Le cas de Iony illustre les problèmes liés aux rôles d'entre-deux. Bien qu'a priori sa position permette de contrôler le flux des ressources entre les deux groupes (Burt, 1992), notamment l'accès au capital « data », elle est aussi déjà inscrite dans un ensemble d'attentes vis-à-vis du pôle Contentieux. Elle ne peut se défaire des obligations associées sans risquer de perdre sa légitimité (Krackhardt, 1999). Il s'en suit que ces obligations nuisent à sa disponibilité et son rôle n'est considéré que comme « support » plutôt que central. Pierre, quant à lui, se distingue de Iony non seulement par son inclusion dans le pôle Contentieux, mais aussi par son statut d'expert, consacré par une longue carrière dans l'entreprise. Le « pouvoir de l'expert » joue pleinement dans la place qu'il prend dans la collaboration, dans le sens où l'expert a autorité sur la description du réel, sur les objets de connaissances, et finalement dans le domaine prescriptif (il planifie) (Reed, 1996).

Pour dépasser le niveau des acteurs-frontières dans leurs pratiques, et s'écarter du piège de l'héroïsation, nous nous sommes intéressés aux conditions du passage de frontière (Collien, 2021), facilité par l'utilisation des théories bourdieusiennes, nous invitant à considérer aussi bien l'agent que la structure (Bourdieu, 2019). Notre étude suggère que le passeur de frontière, en tant qu'acteur marginal par définition, profite aux groupes aux marges de leurs champs respectifs— c'est-à-dire dominés— et leur permet de s'approprier des marqueurs symboliques, réservés aux dominants dans l'organisation.

Dans l'entreprise comme champ (Bourdieu & Saint Martin, 1978; Emirbayer & Johnson, 2008), des groupes comme le Marketing sont mieux considérés et ont plus de pouvoir que le pôle Contentieux. Les équipes Data associées à ces groupes métiers bénéficient du prestige respectif par l'homologie des champs, c'est-à-dire le lien qui unit un champ spécialisé de production—le champ technologique de l'analyse de données— et un champ de consommation— l'organisation comme consommatrice de la technologie (Bourdieu, 1979a, p. 255). En revanche, dans le champ technologique de l'analyse de données— véritable

champ organisationnel, plus large que le champ de l'entreprise— ces équipes ne suivent pas les nouveaux codes, marquée par l'apparition de la Data Science et la prépondérance des métiers et pratiques de l'informatique (bonnes pratiques de programmation, revues de code etc.). C'est ce clivage entre deux ordres symboliques de l'analyse de données qui permet à des acteurs marginaux de passer outre les procédures organisationnelles et d'acquérir ces artefacts data comme capital symbolique.

Aussi, le capital symbolique ne se limite pas à des marques d'honneur, de prestige, ou encore de titres (Ocasio et al., 2020). Une telle vision du capital symbolique nous apparaît trop statique, masquant sa production et son fonctionnement. Il repose plutôt sur une mobilisation complexe de différentes formes de capital, faisant intervenir dans le cas présent un capital data, une variante de capital culturel, mais aussi un capital social qui donne accès à des ressources en capitaux culturel et économique qu'apporte le DSH. Cette mobilisation est à son tour portée par un contexte institutionnel changeant, à savoir la lutte symbolique en cours dans le champ technologique de l'analyse de données, concrétisant la production d'une forme de capital culturel qui agit en tant que capital symbolique dans le champ de l'entreprise. Le prestige est alors un « profit » lié à la possession du capital symbolique, qui se traduit par la reconnaissance des autres dans le champ.

La méconnaissance de l'arbitraire du capital symbolique joue pleinement dans le tour de force réalisé par le pôle Contentieux. L'aspect arbitraire du score en tant que capital symbolique peut être explicité selon deux facteurs : d'abord par l'historisation du secteur du crédit, et de la place qu'y prennent les pratiques de scores, et ensuite par les méthodes de production de scores. Dans le cas du pôle Contentieux, la méconnaissance des méthodes de production du capital symbolique a permis à un groupe dénué de ce type de capital de s'en approprier. Ce n'est que par le processus d'industrialisation que les acteurs ont pris conscience de la réalité des méthodes de production et de la lutte en cours dans le champ technologique de l'analyse de données, en particulier les contraintes organisationnelles liées au déploiement de la technologie.

Le passeur de frontière et son groupe « profitent » d'une situation de changement technologique, où la définition des pratiques autour des données est rebattue, pour obtenir un artefact qui *ressemble* à un score traditionnel, tel que les équipes Data plus anciennes dans l'entreprise auraient pu produire. Cet artefact, qu'il ait été produit selon les méthodes

classiques des équipes Data des métiers de CreditCorp ou selon les nouvelles méthodes du DSH, garde le même nom de score et produit les mêmes effets une fois intégrés dans les pratiques des conseillers clientèles.

On peut dès lors s'intéresser aux mécanismes qui ont contribué à ce que le score ait pu fonctionner à la fois comme capital symbolique pour le champ de l'entreprise et comme vecteur de lutte symbolique dans le champ technologique. Une piste serait de considérer le score comme un objet-frontière (Star & Griesemer, 1989), à savoir un objet qui recouvre, sous la même identité, des significations sociales différentes. Ainsi, le score apparaît d'un côté comme une commodité, un artefact emblématique du monde du crédit, qui fonctionne comme capital symbolique pour les équipes métier de CreditCorp ; de l'autre, le score est un objet en tant que fin en soi, comme objet de connaissance, tel que le montre le rapport du champ technologique au score (Cetina, 1997). L'ambivalence du score en tant qu'objet-frontière lui fait prendre part à des luttes politiques dans des champs différents dont il est le croisement (Hawkins et al., 2017).

Pour terminer, les praticiens pourraient s'inspirer de ce travail dans leur gestion de l'innovation technologique. En effet, en se plaçant du point de vue des équipes techniques en charge de déployer des nouvelles technologies, il s'agit en premier lieu de justifier l'application de la technologie dans le cadre de l'organisation par l'intermédiaire de tests. Cibler les groupes à la marge de l'organisation, laissés pour compte, voire hors champs, permet de passer outre les pôles accaparant les ressources dédiées à l'innovation et créant potentiellement un climat de compétition entre équipes techniques. Cela permettrait à la fois de leur faire bénéficier d'avancées techniques, mais aussi de constituer des preuves venant soutenir la nouvelle technologie. Cependant, même dans cette situation, notre travail pointe les difficultés à donner le temps et la reconnaissance nécessaire pour mener l'innovation : que ce soient les obligations liées au poste ou des compétences acquises mais non exploitées.

Références

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary : External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634.

<https://doi.org/10.2307/2393475>

Bechky, B. A. (2003). Object Lessons : Workplace Artifacts as Representations of

- Occupational Jurisdiction. *American Journal of Sociology*, 109(3), 720-752.
<https://doi.org/10.1086/379527>
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*, 64(2), 285-302. <https://doi.org/10.1177/0018726710371235>
- Bourdieu, P. (1979a). *La distinction : Critique sociale du jugement*. Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1979b). Les trois états du capital culturel. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 30(1), 3-6. <https://doi.org/10.3406/arss.1979.2654>
- Bourdieu, P. (2001). *Langage et pouvoir symbolique*. Éditions Fayard.
- Bourdieu, P. (2003). *Méditations pascaliennes*. Points.
- Bourdieu, P. (2019). *Sociologie générale vol.2*. Éditions Points.
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1994). *Les héritiers : Les étudiants et la culture* (Repr). Éd. de Minuit.
- Bourdieu, P., & Saint Martin, M. de. (1978). Le patronat. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 20(1), 3-82. <https://doi.org/10.3406/arss.1978.2592>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111. <https://doi.org/10.2307/41165945>
- Burri, R. V. (2008). Doing Distinctions : Boundary Work and Symbolic Capital in Radiology. *Social Studies of Science*, 38(1), 35-62. <https://doi.org/10.1177/0306312707082021>
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes : The social structure of competition* (1. Harvard Univ. Press paperback ed). Harvard Univ. Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Cetina, K. K. (1997). Sociality with Objects : Social Relations in Postsocial Knowledge Societies. *Theory, Culture & Society*, 14(4), 1-30.
<https://doi.org/10.1177/026327697014004001>
- Collien, I. (2021). Concepts of power in boundary spanning research : A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, ijmr.12251.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12251>
- De Clercq, D., & Voronov, M. (2009). Toward a Practice Perspective of Entrepreneurship : Entrepreneurial Legitimacy as Habitus. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 27(4), 395-419. <https://doi.org/10.1177/0266242609334971>
- Emirbayer, M., & Johnson, V. (2008). Bourdieu and organizational analysis. *Theory and Society*, 37(1), 1-44. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9052-y>
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership

in Open Innovation Communities. *Organization Science*, 18(2), 165-180.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0242>

Friedman, R. A., & Podolny, J. (1992). Differentiation of Boundary Spanning Roles : Labor Negotiations and Implications for Role Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 28-47. <https://doi.org/10.2307/2393532>

Gould, R. V., & Fernandez, R. M. (1989). Structures of Mediation : A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks. *Sociological Methodology*, 19, 89.
<https://doi.org/10.2307/270949>

Haas, A. (2015). Crowding at the frontier : Boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1029-1047.
<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0036>

Hawkins, B., Pye, A., & Correia, F. (2017). Boundary objects, power, and learning : The matter of developing sustainable practice in organizations. *Management Learning*, 48(3), 292-310. <https://doi.org/10.1177/1350507616677199>

Kerr, R., & Robinson, S. (2016). Architecture, symbolic capital and elite mobilisations : The case of the Royal Bank of Scotland corporate campus. *Organization*, 23(5), 699-721.
<https://doi.org/10.1177/1350508415606988>

Kislov, R., Hyde, P., & McDonald, R. (2017). New Game, Old Rules? Mechanisms and Consequences of Legitimation in Boundary Spanning Activities. *Organization Studies*, 38(10), 1421-1444. <https://doi.org/10.1177/0170840616679455>

Krackhardt, D. (1999). The Ties That Torture : Simmelian Tie Analysis in Organizations. In S. B. Andrews (Éd.), *Networks in and around organizations*. JAI Press.

Kwon, S.-W., Rondi, E., Levin, D. Z., De Massis, A., & Brass, D. J. (2020). Network Brokerage : An Integrative Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 46(6), 1092-1120. <https://doi.org/10.1177/0149206320914694>

Levina & Vaast. (2005). The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice : Implications for Implementation and Use of Information Systems. *MIS Quarterly*, 29(2), 335.
<https://doi.org/10.2307/25148682>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis : An expanded sourcebook*, 2nd ed (p. xiv, 338). Sage Publications, Inc.

Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.100>

Ocasio, W., Pozner, J.-E., & Milner, D. (2020). Varieties of Political Capital and Power in

- Organizations : A Review and Integrative Framework. *Academy of Management Annals*, 14(1), 303-338. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0062>
- Reed, M. I. (1996). Expert Power and Control in Late Modernity : An Empirical Review and Theoretical Synthesis. *Organization Studies*, 17(4), 573-597. <https://doi.org/10.1177/017084069601700402>
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420. <https://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Suchman, L. (2012). Configuration. In C. Lury & N. Wakeford (Éds.), *Inventive Methods* (p. 62-74). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203854921-8>
- Tushman, M. L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587-605. <https://doi.org/10.2307/2392402>
- Vaara, E., & Fay, E. (2012). Reproduction and Change on the Global Scale : A Bourdieusian Perspective on Management Education. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1023-1051. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01049.x>
- Wenger, E. (2008). *Communities of practice : Learning, meaning, and identity*. Cambridge Univ. Press.
- Whittle, A., & Spicer, A. (2008). Is Actor Network Theory Critique? *Organization Studies*, 29(4), 611-629. <https://doi.org/10.1177/0170840607082223>
- Yanow, D., & Schwartz-Shea, P. (2006). *Interpretation and Method : Empirical Research Methods and the Interpretive Turn* (D. Yanow & P. Schwartz-Shea, Éds.). ME Sharp. <https://doi.org/10.4324/9781315703275>