



**HAL**  
open science

**Nouvelles modalités du contrôle organisationnel :  
sociomatérialité et intercorporéité. Une  
autoethnographie d'un cabinet de conseil interne.**

Géraldine Paring

► **To cite this version:**

Géraldine Paring. Nouvelles modalités du contrôle organisationnel : sociomatérialité et intercorporéité. Une autoethnographie d'un cabinet de conseil interne.. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2019. Français. NNT : 2019PSLED034 . tel-04477862

**HAL Id: tel-04477862**

**<https://theses.hal.science/tel-04477862>**

Submitted on 26 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**THÈSE DE DOCTORAT**  
**DE L'UNIVERSITÉ PSL**

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**Nouvelles modalités du contrôle social au travail :  
matérialité et intercorporéité.  
Une autoethnographie d'un cabinet de conseil interne.**

Soutenue par

**Géraldine Paring**

Le 14 juin 2019

Ecole doctorale n° ED 543

**Ecole doctorale de Dauphine**

Spécialité

**Sciences de Gestion**

Composition du jury :

François-Xavier de Vaujany  
Professeur des Universités,  
Université Paris-Dauphine

*Président*

Olivier Germain  
Professeur,  
Université du Québec à Montréal

*Rapporteur*

Gazi Islam  
Professeur,  
Grenoble Ecole de Management

*Rapporteur*

Eric Faÿ  
Professeur, EM-Lyon Business School

*Examineur*

Isabelle Huault  
Professeure des Universités,  
Université Paris-Dauphine

*Directrice de Thèse*



**THÈSE DE DOCTORAT**  
DE L'UNIVERSITÉ PSL

---

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse: ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



## Remerciements

Je remercie en premier lieu Isabelle Huault, ma Directrice de thèse. J'ai découvert grâce à elle les études critiques en management lors d'un séminaire de l'Executive Doctorate in Business Administration de l'Université Paris-Dauphine, programme que j'ai suivi avant de continuer en doctorat. Alors que je travaillais depuis 20 ans dans une grande organisation, j'entendais enfin un contre-discours libérateur. Par ailleurs, tout au long de mon parcours de recherche, elle m'a témoigné sa confiance de façon constante. Lors de la co-écriture de l'article 2 de cette thèse, elle m'a d'emblée traitée en égale, favorisant une acculturation à la recherche dans des conditions optimales. Enfin, elle a toujours été présente et réactive, soucieuse de me faciliter la tâche, y compris lorsqu'elle a pris ses nouvelles fonctions de Présidente de l'Université. Elle a notamment soutenu l'emploi de la méthode autoethnographique pour ce travail de thèse alors qu'il n'y avait pas de précédent à Paris-Dauphine.

Je remercie également chaleureusement:

- Véronique Perret, pour l'attention qu'elle porte à chacun des doctorants de l'équipe MOST; chacune de ses remarques m'a été utile pour faire évoluer mon travail;
- François-Xavier de Vaujany, pour m'avoir associée au développement de la phénoménologie dans les sciences de gestion dans le cadre de l'organisation des ateliers phénoménologiques de Paris-Dauphine;
- Stéphan Pezé, mon co-auteur;
- Lionel Garreau et Pierre Romelaer, pour m'avoir offert l'opportunité d'écrire l'article 1 pour un ouvrage collectif de méthodes de recherche innovantes en management.

Je témoigne également ma gratitude à Karen Dale et Gibson Burrell de l'École de Management de l'Université de Lancaster pour leur accueil particulièrement chaleureux lors de mon séjour de recherche à Lancaster et l'intérêt qu'ils ont porté à mes travaux; en particulier, leurs commentaires et encouragements pour l'article 3 de la thèse ont été d'une valeur inestimable. Je sais également gré à David Courpasson et Gazi Islam d'avoir pris le temps de faire des relectures attentives et exigeantes des versions précédentes de cet article, me permettant de mieux relever le défi d'articuler expérience personnelle et analyse des processus organisationnels.

Je salue Albane Grandazzi et Aurore Dandoy, doctorantes dans l'équipe M&O, avec qui j'ai eu des échanges non seulement académiques mais aussi amicaux, ainsi que tous les membres de

l'équipe MOST de DRM. Mon travail a bénéficié de leur écoute et commentaires, et leurs encouragements ont été décisifs.

Je remercie vivement les membres du jury – Olivier Germain, Eric Faÿ, Gazi Islam et Francois-Xavier de Vaujany – dont les travaux et enseignements sont connectés avec cette thèse et ont éclairé et inspiré mon parcours de chercheuse.

Je dédie enfin ce travail à mes deux enfants, Daphnée, 14 ans, et Guilhem, 10 ans, qui, par leur seule présence, m'ont donné l'énergie et le courage de quitter une carrière en apparence bien établie dans une grande institution financière, pour me tourner vers un nouveau métier de recherche et d'enseignement ô combien plus passionnant, ainsi qu'à Dominique, pour sa tendresse et son soutien dans les affres de l'écriture académique.

## Table des matières

	4
<b>REMERCIEMENTS</b>	5
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	9
<b>INTRODUCTION</b>	10
<b>LE CONTROLE ORGANISATIONNEL</b>	14
LE CONTROLE ORGANISATIONNEL	15
MATERIALITE ET CORPOREITE	17
<b>ÉLÉMENTS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES</b>	19
APPROCHE ETHNOGRAPHIQUE ET AUTOETHNOGRAPHIQUE	19
LE SITE EMPIRIQUE	23
<b>STRUCTURE DE LA THESE</b>	28
<b>ARTICLE 1 - APPROCHES AUTOETHNOGRAPHIQUES: CONNAITRE À PARTIR DE SOI</b>	33
<b>INTRODUCTION</b>	34
<b>VARIETE DES THEMES ET OBJETS DE RECHERCHE</b>	36
THEMES DE RECHERCHE	36
APPREHENDER DE NOUVELLES DIMENSIONS DES ORGANISATIONS	37
<b>LES EPISTEMOLOGIES DE SOI</b>	39
L'INADAPTATION DES CLASSIFICATIONS EPISTEMOLOGIQUES USUELLES	39
LES 5 RELATIONS EPISTEMIQUES AUTOETHNOGRAPHIQUES	40
<b>AUTO-METHODES : PRODUIRE DES DONNEES ET ECRITS PERSONNELS</b>	45
SOURCES DE DONNEES PERSONNELLES	46
METHODES D'ECRITURE PERSONNELLE	46
<b>CONCLUSION</b>	48
<b>RÉFÉRENCES</b>	49
<b>ARTICLE 2 - 'WELCOME TO THE WHITEBOARD, THE NEW MEMBER OF THE TEAM': IDENTITY REGULATION AS A SOCIOMATERIAL PROCESS</b>	53
<b>ABSTRACT</b>	54
<b>INTRODUCTION</b>	55
<b>THEORETICAL BACKGROUND</b>	56
IDENTITY REGULATION STUDIES, DISCOURSE AND MATERIALITY	56
A SOCIOMATERIAL LENS	60
<b>METHODS</b>	61
EMPIRICAL SETTING	61
DATA COLLECTION AND ANALYSIS	62
<b>FINDINGS</b>	64
THE TRANSFORMATION PROGRAMME AND THE PROMOTED IDENTITY	65



THE IMBRICATION OF DISCURSIVE AND MATERIAL DIMENSIONS	68
<b>DISCUSSION AND CONCLUSION</b>	<b>75</b>
<b>REFERENCES</b>	<b>81</b>

<b>ARTICLE 3 - 'YOU MUST NOT LET PEOPLE BREATHE': OBJECTIFICATION AND THE MANAGEMENT OF INTERCORPOREALITY</b>	<b>87</b>
---	-----------

<b>ABSTRACT</b>	<b>88</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>89</b>
<b>THEORETICAL BACKGROUND</b>	<b>90</b>
OBJECTIFICATION	90
INTERCORPOREALITY AND ETHICS	92
<b>METHODS</b>	<b>95</b>
EMPIRICAL SETTING	95
DATA COLLECTION AND ANALYSIS	97
<b>FINDINGS</b>	<b>99</b>
GOING TO FIX EMPLOYEES' BODY-OBJECTS	100
TREATING BODY-OBJECTS WITH CARE	101
OBJECTIFYING BEHAVIOURS THROUGH MATERIAL, SPATIAL AND TEMPORAL ARRANGEMENTS	103
MECHANIZING CONSULTANTS' CORPOREAL INTERACTIONS	104
MECHANIZING CONSULTANTS' BODIES	105
<b>DISCUSSION AND CONCLUSION</b>	<b>107</b>
<b>REFERENCES</b>	<b>112</b>

<b>SYNTHESE DES CONTRIBUTIONS ET DISCUSSION</b>	<b>119</b>
---	------------

<b>SYNTHESE DES PRINCIPAUX RESULTATS EMPIRIQUES</b>	<b>120</b>
<b>CONTROLE ORGANISATIONNEL: LA PRODUCTION DES RAPPORTS SOCIAUX ET ETHIQUES AU TRAVAIL VIA LA MATERIALITE ET L'INTERCORPOREITE</b>	<b>122</b>
<b>AUTOETHNOGRAPHIE ET PHENOMENOLOGIE</b>	<b>125</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>128</b>

# Introduction Générale

## Introduction

Dans l'imaginaire collectif, le contrôle des salariés au travail répond à un enjeu managérial de fonctionnement et de performance économique: il consiste à fixer des objectifs, puis à vérifier leur réalisation et le respect des règles internes. Mais ce n'est que la partie émergée de l'iceberg. Au-delà de la mise en place des structures formelles visibles, le management consiste plus fondamentalement à engager les salariés dans des pensées, des comportements et des relations sociales conformes aux objectifs de l'entreprise (Etzioni, 1964). Pour cela, il invente et déploie, au fil de l'histoire et des changements économiques, culturels et sociaux, des stratégies qui ont l'apparence de techniques de gestion mais qui viennent modifier, intentionnellement ou non, de façon visible ou masquée, le rapport que les salariés entretiennent avec eux-mêmes, leur propre corps, le monde et les autres (Clegg et al., 2006).

Frederick W. Taylor, l'un des pères fondateurs du management, décrivait très explicitement cette ambition de contrôle de la société dans son ouvrage *The Principles of Scientific Management and Shop Management* (1911). Son organisation scientifique du travail devait gouverner l'Amérique entière et s'étendre à toutes les sphères de la vie: la Famille, l'Église, les organisations de charité, les universités, les fermes, les institutions gouvernementales. Taylor y définissait le bien suprême de l'Humanité – la prospérité – et le moyen de l'atteindre: l'efficacité de chacun. Chacun devait donc tenir sa place pour atteindre cette apogée; selon une hiérarchie estimée naturelle, le travailleur devait être un sujet physique exécutant comme une machine les gestes efficaces pensés par le manager éduqué; les gestes devaient être si élémentaires qu'ils pouvaient être exécutés par '*an intelligent gorilla*' (Taylor; 1911: 40). Enfin, il y affirmait qu'il fallait remplacer le management des équipes – ces « gangs » qui selon lui s'organisaient entre eux pour paresser et sous-produire – par un management individuel dans lequel devait s'établir une relation exclusive, personnelle et amicale avec le manager, '*a daily intimate shoulder to shoulder contact*' (Ibid.: 27).

Ce livre fondateur du management est donc en réalité un traité politique et éthique, qui articule sa vision dans les gestes et interactions les plus banales du quotidien au travail. 100 ans après Taylor, le contrôle social du management préoccupe toujours autant la société. De nombreux films de cinéma grand public explorent comment il nous transforme en tant que personnes, parents, citoyens: *Maman a Tort* (Fitoussi, 2016), *La Question Humaine* (Klotz, 2007), *La loi du Marché* (Brizé, 2015), *Violence des Echanges en Milieu Tempéré* (Moutout, 2004) pour n'en citer que quelques-uns récents... *La Question Humaine*, par exemple, montre comment un

psychologue du département des ressources humaines, spécialiste des plans sociaux, est le produit des techniques bureaucratiques de contrôle, qui créent un contexte froid et inhumain dans lequel il se perçoit comme un technicien et les salariés dont il a la charge comme de simples objets.

Le programme politique et éthique du management est encore aujourd'hui justifié par une morale de l'efficacité (Clegg et al., 2006), mais la littérature critique en gestion s'interroge sur ses nouvelles stratégies d'emprise dans les organisations d'aujourd'hui, dotées d'un personnel très qualifié, informé, qui prend part aux décisions, et à qui il faut laisser une large part d'autonomie (Courpasson, 2000; Sewell, 2005). Ces nouvelles stratégies ne chassent pas nécessairement les anciennes; se combinant avec elles, elles se sophistiquent (Courpasson, 2000). Les méthodes de management ne veulent plus apparaître comme trop contraignantes aux yeux de salariés qui se veulent libres et autonomes, et doivent plutôt trouver des moyens de les orienter, sans trop y paraître; le contrôle social est donc non observable directement et doit être inféré (Clegg, 1989).

La présente thèse étudie les nouvelles modalités du contrôle social dans un département de conseil interne d'une grande institution financière européenne, déployées dans le cadre de la mise en place d'un programme d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts dans toute l'organisation. La thèse se fonde sur ma propre expérience de consultante interne dans ce département, et du contrôle social à l'œuvre vécu comme une aliénation et une chosification – à la fois du travail, de soi et des autres. Partant de cette expérience, j'ai cherché à décrypter le système organisationnel qui l'avait influencée, dans ses buts, ses modes opératoires et ses effets. La démarche de recherche a été inductive et la méthode autoethnographique (Parry et Boyle, 2009), basée sur une observation participante de 18 mois (Atkinson et Hammersley, 1994); les questions de recherche sont nées du rapprochement entre l'expérience et la littérature en gestion.

Compte tenu de cette démarche inductive, il est nécessaire de dire d'emblée quelques mots du contexte du contrôle social étudié. Le département de conseil interne conduisait des missions d'efficacité opérationnelle auprès des autres services de l'organisation dans le but de réduire leurs effectifs d'au moins 10%. Ce programme ne visait pas l'efficacité des processus et des systèmes, mais celle des pratiques de travail des salariés et des équipes; il s'agissait donc « d'améliorer » les interactions et communications, d'accroître la polyvalence, de changer l'organisation du travail et des équipes et d'éliminer les tâches estimées inutiles pour recentrer les salariés sur les tâches supposées clé. Dans ce cadre, les consultants internes devaient

s'installer pendant 12 semaines au plus près des équipes, pour en observer chaque membre, identifier leurs tâches inutiles, et leur faire adopter de nouvelles pratiques standardisées de travail individuelles et collectives, telles que des réunions d'équipe quotidiennes autour d'un tableau blanc visuel, et des réunions hebdomadaires dites de performance entre N et N+1 (évaluations, résolutions de problèmes, revues de livrables), et ce, tout au long de la chaîne hiérarchique du département visé, comprenant en général 3 niveaux. Les interactions spontanées entre salariés au fil de la journée, jugées inefficaces, devaient être remplacées par des interactions catégorisées, ordonnées et planifiées. Il faut également souligner que ce programme succédait à un autre qui n'avait pas apporté les gains de productivité espérés à la Direction; visant uniquement l'efficacité des processus, et non du travail, ce précédent programme ne comportait pas de volet suffisamment fort de transformation des salariés eux-mêmes. Les managers intermédiaires et leurs équipes contestaient souvent le chiffrage des sources d'efficacité et ne changeaient pas leur organisation; il n'était de plus pas toujours possible de traduire des améliorations dispersées sur tout une chaîne de processus en équivalent de postes à supprimer sur un périmètre d'activités.

Dans cette thèse, j'étudie, au travers de 3 articles, comment l'un des rouages essentiels du déploiement du nouveau programme n'est ni la contrainte, ni la persuasion ou la discipline, mais le corps du consultant interne, pour qu'il agisse comme une force d'influence et d'entraînement pour l'ensemble de l'organisation. La thèse explore la méthode de mise en pratique et de diffusion du programme mettant en jeu le corps du consultant dans une perspective critique, politique et éthique. J'expose d'abord l'approche autoethnographique de recherche dans l'article 1 *Approches Autoethnographiques: Connaître à partir de Soi*. Il s'agit d'un chapitre pour l'ouvrage collectif *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes* coordonné par Lionel Garreau et Pierre Romelaer, à paraître prochainement. Dans la thèse, j'adopte en effet une approche autoethnographique organisationnelle (Boyle et Parry, 2007) que je qualifie de phénoménologique, ancrée dans mes propres perceptions du corps, des objets et d'autrui; étant donné que le contrôle social est un contrôle de la vie – réglant les gestes les plus banals, les idées et les interactions sociales les plus ordinaires et quotidiennes – l'autoethnographie phénoménologique, qui plonge dans l'expérience, propose une manière de '*connecter le quotidien, le banal avec les agendas politiques et stratégiques des organisations*'\*<sup>1</sup> (Parry et Boyle, 2009: 696).

---

<sup>1</sup> L'astérisque signale une traduction ma part

L'article 2 '*Welcome to the Whiteboard, the new member of the team*': *Identity regulation as a sociomaterial process*, co-écrit avec Stephan Pezé et Isabelle Hault, et paru dans le journal *Organization* en 2017, examine ensuite empiriquement le changement identitaire (Alvesson et Willmott, 2002) des consultants afin que ceux-ci incarnent une nouvelle figure sociale dans l'organisation. La question de recherche posée est: comment la régulation identitaire est-elle sociomatériellement effectuée ?. La sociomatérialité est un ensemble de théories permettant d'analyser comment les objets et la société se façonnent mutuellement; elle considère donc que les objets, techniques et technologies que nous utilisons ne sont pas passifs et à notre main, mais qu'ils nous changent. Adoptant la vision performative de l'identité de Judith Butler (1998; 1999) et le cadre sociomatériel de Paul Leonardi (2011, 2012a, 2012b, 2013), l'article 2 montre comment l'environnement matériel concourt au contrôle social et identitaire des consultants. Les nouvelles pratiques de travail qui s'organisent autour de nouveaux artefacts de gestion introduits pour les besoins du programme – en particulier un tableau blanc magnétique accroché au mur de l'open space du département utilisé pour les réunions d'équipe le matin et le soir – orientent les performances corporelles des consultants. Ces pratiques, en changeant leurs conduites et comportements, font d'eux une nouvelle figure sociale à part dans l'organisation et un modèle en chair et en os reconnaissable par tous les autres salariés au premier coup d'œil; ces performances corporelles donnent sens aux discours définissant le consultant comme un être « dynamique, toujours en mouvement et exemplaire ».

L'article 3 '*You must not let people breathe*': *Objectification and the Management of Intercorporeality*, co-écrit avec Stéphan Pezé et en cours de soumission à une revue académique à comité de lecture, investigate ensuite comment le management de « l'intercorporéité » entre les consultants et les autres salariés – en première approche, les interactions interpersonnelles mettant les corps en présence – est un dispositif central de diffusion du programme. Ce management de l'intercorporéité consistait à engager les consultants à aller le plus possible au contact des salariés pour les entraîner dans les nouvelles pratiques de travail.

Cette politique d'intensification des interactions interpersonnelles s'accompagnait de mon expérience vécue des autres consultants, des autres salariés et de moi-même comme des choses. Partant de cette expérience de réification<sup>2</sup>, l'article 3 pose la question de recherche: comment

---

<sup>2</sup> L'article 3, rédigé en anglais, emploie le terme « objectification ». En français, cela se traduit alternativement par réification ou chosification, qui sont synonymes (Dictionnaire historique de la langue française, 2012, sous la direction d'Alain Rey, Le Robert). Le mot réification, bien qu'ayant une connotation plus marxiste, englobe bien la notion « d'objectification » du corps de Martha Nussbaum qui est utilisée dans l'article 3 (j'indique les éléments concordants en italique) : « le concept de réification désigne le processus cognitif et *dispositionnel* par lequel un

le management de l'intercorporéité facilite-t-il la chosification des salariés ? En s'appuyant sur les notions de réification du corps de Martha Nussbaum (1995) et d'intercorporéité de Maurice Merleau-Ponty (1945; 1948), il analyse la combinaison des processus discursifs, matériels, spatiaux et temporels qui 1/ amène les consultants à *agir sur* et *interagir avec* le corps des autres salariés au maximum pour que ces derniers adoptent les nouvelles pratiques de travail 2/ établissent entre eux un rapport entre objets.

En synthèse, la thèse raconte comment le corps du consultant et son intercorporéité sont le cheval de Troie du programme. L'article 2 contribue à la littérature sur la régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002) en montrant son mode opératoire sociomatériel. L'article 3 contribue à la littérature sur l'éthique organisationnelle dans son courant émergent « incarné »\*<sup>3</sup> (Hancock, 2008; Pullen et Rhodes, 2014, 2015): il montre les processus de réification des corps au travail à travers l'intercorporéité, et met en avant le management de l'intercorporéité comme une nouvelle technique de gestion. Enfin, la thèse au global, sur la base de l'article 1, fait une contribution méthodologique en théorisant une approche phénoménologique de l'autoethnographie organisationnelle pour politiser l'expérience de soi, des autres et des objets et étudier la complexité du contrôle social dans les organisations actuelles.

Le reste du document est structuré comme suit. Dans le cadre de cette introduction générale, j'expose le courant général de recherche qui rassemble les papiers individuels entre eux – le contrôle organisationnel – sachant que chaque article, compte tenu de la démarche inductive de la recherche, se rattache de façon autonome à sa propre littérature, comme mentionné précédemment. Je poursuis avec une présentation générale de la méthodologie ethnographique et autoethnographique adoptée, du site empirique et de la structure de la thèse. Viennent ensuite les 3 articles qui constituent la thèse, avant une dernière section qui effectue un retour synthétique sur les résultats et principales contributions.

## **Le contrôle organisationnel**

Cette partie a pour but de réunir théoriquement les 3 articles de la thèse en les situant dans le courant critique plus général de recherche sur le contrôle organisationnel. Après une présentation générale du courant, elle expose comment chacun des articles s'y positionne:

---

être qui ne possède aucune propriété particulière des choses, par exemple un phénomène social ou un *être humain*, est néanmoins *perçu et traité comme une chose parmi les autres, en lui-même et dans ses actions, tout autant qu'il peut l'être par lui-même* », Lazzeri C., (2011). Réification, dans *Dictionnaire de la Violence*, Marziano (Eds), Paris : Puf.

<sup>3</sup> Embodied ethics en anglais

l'article 1 pour la méthode, les articles 2 et 3 pour la compréhension de ses mécanismes identitaires et intercorporels. Les 3 papiers s'intègrent en particulier dans la littérature émergente qui étudie le rôle de la matérialité (objets, corps et espace) dans le contrôle organisationnel, à la suite du tournant corporel et ontologique en gestion (Hassard et al., 2000; Burrell, 2003).

### *Le contrôle organisationnel*

Le contrôle du comportement des salariés est un champ d'études majeur et ancien des études critiques en management (Etzioni, 1964; Clegg, 1989; Kunda, 1992). Dans une approche généalogique des modes de contrôle (Clegg et al., 2006), les organisations industrielles ont d'abord adopté le modèle tayloriste de management. Instituant son pouvoir sur l'efficacité, celui-ci vise à contrôler le salarié par prise directe sur son corps, en le mécanisant, c'est-à-dire en l'intégrant comme une pièce dans la machine de production industrielle par un ensemble de techniques décrites comme une « anatomopolitique » par Michel Foucault (1975): isolement et individualisation du travailleur, design minutieux et formel de son travail, optimisation de son geste, supervision constante et rapprochée. Après-guerre, avec la croissance économique et la montée en puissance de l'économie des services et du savoir, les pratiques managériales ont dû évoluer pour contrôler des salariés travaillant davantage avec leurs têtes qu'avec leurs mains, et devant faire preuve de flexibilité et d'autonomie (Kärreman et Alvesson, 2009; Sewell, 2005). Le taylorisme, avec sa vision mécaniste du travailleur, a été jugé source d'appauvrissement des compétences du salarié, le rendant incapable de s'adapter aux changements. Les organisations ont alors cherché à contrôler les comportements de façon indirecte, visant avant tout un engagement moral, à travers un pouvoir normatif (Etzioni, 1961). Les organisations sont donc passées d'une économie politique du corps coercitive à une économie morale de l'esprit par le management des valeurs, des émotions et de la culture d'entreprise (Clegg et al., 2006).

La littérature distingue donc deux grands types de contrôle du comportement des individus dans les organisations contemporaines: un contrôle direct par la bureaucratie, dit technocratique, qui passe par exemple par les objectifs, la spécification des tâches et des livrables, la hiérarchie et les évaluations – la partie la plus émergée de l'iceberg –, et un contrôle indirect, dit socio-idéologique ou « soft », qui agit sur la subjectivité des salariés par la gestion des croyances, des normes, du sens, des émotions et de l'identité (Clegg, 1989; Kunda, 1992; Knights et McCabe,



1999; Barker, 1993; Alvesson et Willmott, 2002; Kärreman et Alvesson, 2004; Fleming et Spicer, 2007; Alvesson, 2010).

La « fabrique du sujet » est donc devenue un vaste domaine d'études. Marqué par le post-structuralisme, adoptant une philosophie du sujet socialement construit, il a pour objet le « consentement internalisé » des salariés (Delbridge et Ezzamel, 2005). Les analyses foucaaldiennes y occupent une place de choix car elles permettent d'articuler la construction du sujet avec le pouvoir (Knights et Willmott, 1989; Newton, 1998; Knights, 2002): les individus deviennent sujets en développant un *savoir* sur eux-mêmes dans le cadre de discours managériaux sur le travail et l'organisation (Newton, 1998). Ils construisent ainsi une identité qui est un produit des relations de pouvoir (Knights et Willmott, 1989; Knights, 2002). Au travers de techniques disciplinaires, telles que la gestion de carrière et la surveillance, ils apprennent à se surveiller eux-mêmes et à internaliser les discours.

Parmi ces travaux, depuis une dizaine d'année, la littérature a particulièrement mis en lumière le rôle de la régulation identitaire (Alvesson et Robertson, 2006; Alvesson et Willmott, 2002; Alvesson et Spicer, 2017), englobant les pratiques managériales plus ou moins intentionnelles influençant la construction identitaire des salariés (Alvesson et Willmott, 2002). Celle-ci a été mise en avant comme le principal mode de contrôle dans les organisations actuelles dites post-bureaucratiques (Sturdy et al., 2016). Ces organisations, qui requièrent des employés très autonomes, hautement qualifiés et flexibles, capables de s'organiser par eux-mêmes et de s'adapter constamment aux évolutions technologiques (Alvesson et Willmott, 2002), doivent mobiliser des formes lâches de contrôle structurel bureaucratique et les compenser par des formes plus strictes de contrôle de la subjectivité (Kärreman et Alvesson, 2004). Dans le domaine du conseil, une forte identité est d'autant plus cruciale que le travail y est incertain et ambigu, car les résultats sont immatériels et largement co-construits avec le client, ce qui pose, pour les consultants, des problèmes de contrôle et d'estime de soi (Alvesson, 2001). Ces organisations ont besoin de réguler fortement les identités, en établissant les standards par lesquels les individus vont se définir et se comporter (Alvesson et Willmott, 2002; Alvesson et Robertson, 2006). Cette régulation identitaire passe par les discours mais aussi par la discipline physique des corps, comme mis en lumière dans les études sur l'identité de genre (Trethewey, 1999; Godfrey et al., 2012). Cette large littérature s'attache à montrer comment les corps sont rendus efficaces, productifs et dociles, au travers d'exercices, de régimes alimentaires, d'une gestion de l'apparence.

Au global, les sciences de gestion ont principalement expliqué comment les techniques de managériales rendent l'individu efficace et discipliné, soit par la contrainte externe (surveillance, objectifs, pressions, mécanisation des gestes par les machines), soit par l'internalisation des objectifs (culture d'entreprise, régulation identitaire et discipline sociale). Cependant, suite au tournant corporel et matériel en gestion (Hassard et al., 2000; Dale, 2001; de Vaujany et Mitev, 2013 ; de Vaujany et al., 2016), un corpus émergent de recherches cherche à dépasser la théorisation principalement idéelle, langagière et disciplinaire du contrôle social, qui envisage le monde matériel, y compris les corps, comme passifs et essentiellement un produit des discours (Delbridge et Ezzamel, 2005), sous forme de paroles ou de symboles. Le corps y figure surtout comme un « objet » identitaire de matérialisation des discours et un signe supplémentaire (Johansson et al., 2017), implicitement conçu comme pure matière physique ou comme symbole (Dale, 2005).

Cette littérature, qui explore la vie concrète dans les organisations comme discursive mais aussi matérielle, spatiale, corporelle et intercorporelle, commence à repenser les modalités du contrôle managérial. Dans cette perspective, l'agencement des espaces, des corps et des objets joue un rôle de premier plan en modelant le social; il n'est pas un arrière-plan abstrait ou symbolique, mais oriente effectivement les actes et les relations réelles des salariés.

### *Matérialité et corporéité*

Ces recherches ont commencé à examiner, dans les dispositifs de contrôle, le rôle actif des artefacts de gestion. Au travers de leurs « affordances », c'est-à-dire de leurs caractéristiques matérielles sensibles et pratiques, les objets et techniques orientent et contraignent les acteurs dans les routines de travail et contribuent à façonner les rapports de pouvoir (de Vaujany et Mitev, 2013; de Vaujany et al. 2016; Siciliano, 2016; Alcadipani et Islam, 2017). De la même façon, les politiques spatiales, notamment au travers de l'architecture, permettent de distribuer les personnes dans l'espace, contraignant et orientant leurs actes et échanges sociaux (Dale, 2005; Dale et Burrell, 2007; Clegg et Kornberger, 2006; Alcadipani et Islam, 2017; Våland et Georg, 2018). Via les pratiques matérielles et discursives, les acteurs sont amenés à occuper des places au sein de l'espace social, physique et symbolique, prescrivant leurs façons d'être et de se comporter (Bardon et al., 2012; Rennstam, 2012; Symon et Pritchard, 2015; Hardy et Thomas, 2015; Hultin et Introna, 2018). Ces études s'inscrivent dans une vision post-structuraliste et performative du contrôle, qui ne met pas en jeu des agents stables, autonomes et maîtres d'eux-mêmes, qui accepteraient ou non leur rôle; ils se signifient et sont signifiés

pour eux-mêmes et pour les autres via des routines comportementales et relationnelles au sein de l'espace social, qui émergent de la combinaison de pratiques matérielles, discursives et spatiales.

Ce courant envisage le corps en tant que « corporéité », terme qui désigne pour un être le fait *d'avoir et d'être un corps* et qui renvoie à son corps vécu, comme pôle d'action et de subjectivité et base d'échanges avec les autres (Michel, 2011; Dale et Burrell, 2014; Symon et Pritchard, 2015; Siciliano, 2016; Johansson et al., 2017; Dale, 2001). Ce corps vécu et agissant, en étant connecté à un réseau d'objets et de technologies (Parker, 2000), de discours et d'autres personnes (Casey, 2000), fait advenir le social, tout en étant un produit de celui-ci (Yakhlef, 2010).

Une approche du contrôle organisationnel par la matérialité et la corporéité ouvre de nouveaux espaces politiques. Il ne s'agit plus seulement de modeler les esprits ou de discipliner les corps des salariés – même si ces techniques existent toujours très largement –, mais aussi de diriger subtilement leurs actions, par l'engrenage des unes aux autres, pour influencer leur expérience et leur perception du monde et des autres. Cela permet d'envisager une politique organisationnelle du corps qui s'appuie sur la matérialité de celui-ci et sur le flux d'activités qu'il est susceptible de développer. La question de ce que l'action même du corps produit est clé, ainsi que le montre par exemple le travail de Young dans ses études sur les mouvements du corps féminin (1990; 2005). De nouvelles questions de recherche se posent: comment le pouvoir managérial cherche-t-il à investir l'expérience du monde ? Si le corps n'est pas déterminé par les discours, comment est-il impliqué dans la construction de ceux-ci (Shilling, 2012) ? Comment le corps est-il amené à faire évoluer son monde, en adoptant de nouveaux gestes, en nouant de nouvelles relations, en s'engageant dans de nouvelles activités ? Et si les corps communiquent entre eux, le corps est-il simplement un enjeu d'efficacité, ou est-il plus généralement un médium de contrôle global des rapports sociaux ?

La thèse s'inscrit dans ces questionnements. Sur le plan méthodologique, ils nécessitent d'étudier l'expérience de la corporéité (Ball, 2005) et de l'intercorporéité (Hancock, 2008). La méthode autoethnographique phénoménologique utilisée et exposée dans la section méthodologie de cette introduction et dans l'article 1 permet une plongée hyper-réflexive dans cette expérience corporelle et intercorporelle de soi, des autres et des objets, et de la politiser pour en faire un outil d'investigation (Ellis, 2004; Parry et Boyle, 2009). Par cette approche, inspirée plus particulièrement de la phénoménologie du corps de Maurice Merleau-Ponty

(1942; 1945), je suggère que l'autoethnographie organisationnelle phénoménologique permet de faire l'unité de sens entre éléments d'ontologies apparemment diverses – corps, objets, espace, temps – et de comprendre comment ils se combinent pour produire le contrôle social. Sur le plan empirique et théorique, l'article 2 examine comment les réunions d'équipe quotidiennes autour de tableaux blancs visuels accrochés au mur, introduits dans le cadre de la transformation identitaire des consultants, occasionnent des performances corporelles nouvelles et relativement standardisées de la part des consultants, et rendent la nouvelle identité du consultant performative (Butler, 1998, 1999). Enfin, l'article 3 se penche sur le rôle de l'intercorporéité entre les consultants et les autres salariés – les interactions face-à-face et de corps-à-corps – et de son instrumentalisation par le management, pour la diffusion du programme d'efficacité opérationnelle. La notion d'intercorporéité est encore peu courante et mobilisée en gestion; c'est un terme issu de la phénoménologie de Maurice Merleau-Ponty (Bonan, 2010) pour signifier que l'intersubjectivité est aussi incarnée et qu'elle n'est pas une communication entre esprits mais entre corps. Cette notion a commencé à poindre récemment en théorie des organisations comme un processus organisationnel central (Hindmarsh et Pilnick, 2007), et en éthique comme fondement éthique en contexte organisationnel (Pullen et Rhodes, 2014, 2015). L'article 3 examine plus particulièrement le management de l'intercorporéité dans une perspective éthique, et avance qu'il réifie à la fois les consultants et les autres salariés. Ce papier se positionne dans la littérature critique sur l'éthique organisationnelle, qui ne sépare pas les sphères éthiques et politiques (Jones et al., 2005).

## **Éléments épistémologiques et méthodologiques**

### *Approche ethnographique et autoethnographique*

Ce travail de thèse repose sur une autoethnographie du département de conseil interne étudié. L'approche ethnographique, dont l'autoethnographie constitue un genre relativement récent (Van Maanen, 2011), s'imposait pour étudier la complexité des microprocessus et dynamiques du contrôle social en situation, dans le détail de la vie quotidienne (Ybema et al., 2009), et en l'occurrence, dans la façon dont il change les gestes, les conduites et les relations interpersonnelles. La recherche est fondée sur une observation-participante classique de 18 mois de 2013 à 2014 (Atkinson et Hammersley, 1994), donnant lieu à une collecte de données sous forme de journal de bord consignnant les observations de terrain et de documents de communication et de formation.

Pour explorer la performativité du contrôle social au travers du corps, des artefacts de gestion et de l'intercorporité, l'approche ethnographique devait être complétée par une méthode autoethnographique permettant d'utiliser mon vécu et mon expérience comme instruments de recherche. Ce type de contrôle performatif pose en effet un défi épistémologique en ce qu'il cherche à opérer directement sur la conduite des corps pour agir dans le monde vécu et non uniquement sur la pensée. Il a ainsi tendance à passer inaperçu, se logeant dans l'ordinaire des choses, et se naturalisant dans la perception des objets et des corps qui environnent, se glissant dans un monde qui semble toujours déjà là. En tant que méthode hyper-réflexive (Ellis, 2004; Denzin, 2014), l'autoethnographie permet de plonger dans l'expérience et de la questionner pour mettre à jour les processus tacites qui sont ressentis par le corps avant d'être intellectualisés (Uotinen, 2011). Elle est également adaptée pour explorer les problématiques de connaissance intersubjectivistes (Cunliffe, 2011); en l'espèce, sans autoethnographie, la problématique de réification des salariés et des consultants via les relations intercorporelles quotidiennes explorée dans l'article 3 aurait difficilement émergé.

Je qualifie l'approche que j'ai développée dans cette thèse de phénoménologique. Je la distingue des 4 autres approches que j'identifie dans l'article 1, relatives à la façon de mobiliser l'expérience personnelle et de la relier épistémologiquement aux structures et processus organisationnels. Elle a émergé empiriquement puis a été conceptualisée au fil de la rédaction de la thèse. En grande partie, les autres approches sont conçues sur la base du récit de soi; la portée ethnographique ou sociale plus générale vient de ce que 1/ les histoires permettent d'explorer comment la société structure une trajectoire personnelle, et inversement (Empson, 2012; Learmonth et Humphreys, 2012), 2/ la vie du narrateur ou narratrice entre en résonance avec celle des lecteurs. L'approche développée pour la thèse est différente; n'ayant pas de visée identitaire ou d'auto-analyse, elle est basée sur la perception incarnée comme point de départ et mode d'investigation (par exemple, l'expérience des autres comme des choses dans le cadre de l'article 3). Il s'ensuit une autre forme de lien épistémique entre le registre individuel et ethnographique, que je fonde en m'appuyant sur la notion de corps « phénoménal » issu de la phénoménologie de Maurice Merleau-Ponty, telle que développée dans ses ouvrages *La Structure du Comportement* (1942) et *Phénoménologie de la Perception* (1945).

Maurice Merleau-Ponty est le philosophe qui a déplacé le siège de la subjectivité du *Cogito* issu de Descartes, comme pure substance pensante, au corps (Bonan, 2010). Sa notion de corps phénoménal se distingue de la notion de corps dit « objectif », i.e. le corps objet « en soi » ou « pour autrui », corps physiologique de la science et de la philosophie cartésienne. Cette

dernière notion du corps prévaut en sciences de gestion, et a été critiquée par certains auteurs pour le réduire à une chose passive, contrôlé par la pensée (Hassard et al., 2000; Dale, 2001). Le corps « phénoménal », « pour soi » ou « corps-sujet », désigne un autre régime de corporéité dont on peut faire un instrument de recherche: c'est le corps en relation avec le monde, qui se perçoit, qui perçoit les objets et les autres, et qui construit, par ses perceptions et activités, une unité de sens de son milieu (Dupond, 2008). C'est une unité de signification en tant que les objets du monde pour le sujet ne sont pas coordonnés '*par des lois comme les systèmes physiques, mais par le sens*' (Merleau-Ponty, 1942: 236). Maurice Merleau-Ponty illustre cette théorie du corps percevant comme unité de signification par les couleurs: '*le gris G1 et le gris G2 appartiennent à la nature, mais non le « couple » de couleurs que l'organisme [vivant humain ou non humain] constitue à propos d'eux et qu'il « reconnaît » dans un autre ensemble où les couleurs absolues sont différentes*' (1942:195). Ainsi, le sujet phénoménologique perçoit d'abord une mélodie, et non une succession de notes de musique (Huneman et Kulich, 1997), et le monde, pour le sujet, n'est pas substantiel mais *structural* (Merleau-Ponty, 1942: 196).

Le corps percevant donne alors la possibilité d'appréhender les relations de sens entre les éléments discursifs, corporels, spatiaux et temporels du contrôle organisationnel. Cela s'illustre concrètement de la manière suivante dans les articles empiriques 2 et 3 de la thèse. Le point de départ de l'article 2 est l'expérience de la régulation identitaire à l'œuvre. Avec mes co-auteurs, cela nous a permis d'interpréter mon expérience comme étant liée à un dispositif de contrôle identitaire fonctionnant comme un maillage d'objets, de discours, et de pratiques captant les corps et conduisant leurs mouvements, à la fois dans le temps et l'espace. C'est également mon corps, dans sa dimension phénoménale, qui a permis de construire dans la section résultats une relation de sens entre l'arrangement matériel du tableau blanc et les performances corporelles, et surtout de comprendre la façon dont les discours sont signifiés dans les conduites et performances corporelles. L'article 3 procède de la même manière, car il prend appui sur ma perception des autres comme des objets. Il a de plus exploité des données personnelles écrites sous forme de 6 vignettes en vue d'y consigner ma perception de mon propre corps et de celui des autres. Enfin, pour comprendre comment autrui est réifié dans le département de conseil interne étudié, nous n'avons pas eu recours à une métaphysique de l'humanité, une idée de la nature de l'humain comme un ensemble d'attributs, mais à la signification d'autrui dans le quotidien et le flux du vécu comme un objet parmi d'autres.

## Éléments éthiques et réflexivité

Comme tenu du but critique de la recherche, cherchant à montrer les dessous inavoués ou problématiques des stratégies managériales pour la vie des salariés, je devais recourir à une observation participante non révélée (Roulet et al., 2017). Une révélation m'aurait fait de plus courir un risque professionnel en me faisant sortir au grand jour du rôle social auquel l'organisation cherchait à m'assigner; les articles 2 et 3 montrent comment la standardisation des consultants et des salariés est particulièrement recherchée. Consciente de cette éthique dominante en gestion exigeant le consentement des parties (Roulet et al., 2017), j'avais néanmoins informé le management au début de la recherche que j'avais entrepris une thèse; je pensais d'ailleurs au départ qu'une forme de coopération était nécessaire. Cependant, le management s'y est fort peu intéressé, et cela d'autant plus que la lenteur d'un travail de thèse ne cadrait pas avec la temporalité resserrée instituée dans ce département, comme le souligne l'article 3.

Nous avons adopté une éthique dite de situation (Calvey, 2008; Roulet et al. 2017), qui consiste non pas à suivre un code déontologique a priori, mais à prendre des précautions de protection en contexte pour moi, les autres consultants et l'organisation. Nous avons protégé l'identité de l'organisation – ce qui est d'autant plus justifié qu'elle ne présente pas d'intérêt car les programmes Lean tels que décrit dans la thèse sont monnaie courante dans les institutions financières – via quatre mesures: 1/ les noms de l'organisation et des salariés ne sont pas donnés; 2/ son secteur d'activités est défini de façon très large; 3/ dans les articles publiés, nous indiquons que j'ai fait un stage de longue durée; 4/ j'étais identifiée dans l'entreprise sous un autre nom. Les deux dernières mesures sont des mesures supplémentaires pour assurer l'anonymat de l'organisation compte tenu du caractère autoethnographique de la recherche, qui rend l'identification plus facile (Sambrook et Herrmann, 2018). Cependant, ne pas indiquer le nom de l'organisation dans la recherche est une mesure qui semble déjà très suffisante pour protéger les identités. Pour ce qui concerne les autres consultants, l'article s'attache à décrire tous leurs moments de réflexivité et de doute à chaque fois que cela était possible, pour montrer qu'ils n'étaient pas des automates et qu'ils avaient parfaitement ressenti également la mise en œuvre d'un nouveau type de contrôle managérial.

L'épistémologie autoethnographique de la recherche ne comporte aucune ambiguïté sur le fait que cette recherche est issue de mon interprétation et qu'elle donne seulement une perspective liée à ma position sociale dans l'organisation. L'autoethnographie est une méthode, qui par l'emploi de l'écriture à la première personne, évite la position potentiellement surplombante et

totalisante des autres formes d'ethnographie. L'autoethnographie présente souvent une problématique éthique spécifique de révélation publique de soi, posant un problème de protection de vie privée (Haynes, 2011); étant essentiellement phénoménologique, elle comporte cependant peu d'éléments personnels.

### *Le site empirique*

La thèse a pour cadre le département de conseil interne d'une grande institution financière employant plusieurs milliers de personnes en Europe. Le deuxième article '*Welcome to the Whiteboard, the new member of the team*': *identity regulation as a sociomaterial process* a plus particulièrement pour contexte la création du département, occasionnant celle de l'identité sociale du consultant interne. Le troisième article '*You must not let people breathe*': *Objectification and the Management of Intercorporeality* observe davantage les relations quotidiennes et ordinaires instaurées entre les consultants et les autres membres de l'organisation pour le déploiement du programme d'efficacité opérationnelle dans le reste de l'organisation.

J'ai intégré ce département en février 2011; il était alors encore un département projet dédié à l'efficacité opérationnelle des processus, comptant 15 à 20 personnes. Il avait été créé juste un an auparavant avec des consultants externes principalement, et avait commencé à se renforcer avec des salariés internes. J'ai pu ensuite vivre sa complète métamorphose et sa forte croissance en département de conseil interne à partir de 2013, date de début du journal de bord. Le département est né en février 2013 de la fusion de ce département avec un autre département de gestion de projet pour devenir le cabinet de conseil interne de l'organisation, comptant jusqu'à 50 personnes et ayant pour mission de conduire des projets d'efficacité opérationnelle des pratiques de travail en utilisant la méthode Lean<sup>4</sup>, dans le contexte de la mise en œuvre d'un nouveau plan de réduction de coûts dans l'ensemble de l'organisation:

*Notre adaptation à notre nouvel environnement stratégique et réglementaire exige une capacité de transformation à bien des égards: nouveau modèle de distribution, simplification des tâches pour une plus grande efficacité [...] La mission du département de conseil interne est de nous rendre plus efficaces*

---

<sup>4</sup> La méthode Lean a été développée par Toyota dans les années 30, afin de raccourcir les délais de production et éliminer les gaspillages de ressources sur les chaînes de production industrielle. Le Lean fait partie plus largement d'un éventail de techniques et de pratiques dites de Total Quality Management (TQM), considérées comme des héritières du taylorisme. Elle se sont considérablement répandues ces 30 dernières années, sortant des usines pour s'étendre aux services et secteurs publics du monde entier et impactant la vie de millions de salariés. Le programme dont il est question dans l'organisation étudiée est une version qui vise « l'amélioration » du travail individuel et collectif.



*et agiles [...] en déployant en particulier la méthode Lean (Directeur Financier, Magazine interne, Juillet 2013)*

Ces deux départements projet, au moment de la fusion, étaient de cultures très différentes. L'un ne menait pas de projets d'efficacité, mais des projets dits d'investissement et de développement (création ou améliorations de systèmes d'information), utilisant des méthodes de gestion projet classiques rationnelles et bureaucratiques et aucune méthode d'influence interpersonnelle. L'autre, auquel j'appartenais, avait été créé un an et demi avant la fusion et était spécialisé dans la conduite de projets d'efficacité opérationnelle des processus utilisant la méthode Lean Six Sigma<sup>5</sup>. Chacun des départements employait pour moitié des salariés en CDI, et pour l'autre, des consultants externes.

Dans le cadre de cette fusion, de la visibilité renforcée du département et du nouveau programme de réduction des coûts, le responsable du département, épaulé par un cabinet de conseil externe, a décidé de lancer un programme de transformation interne volontariste visant à ce que tous les chargés de projet, et en particulier les salariés internes, adoptent rapidement une nouvelle identité de « consultant », homogène et alignée sur les objectifs d'intervention du département. La notion de consultant s'appliquait en effet jusqu'alors uniquement aux consultants externes. Aussi, nous tous, « nouveaux » et anciens consultants, avons commencé à prendre part à de nombreuses nouvelles réunions collectives, telles que, par exemple, des « Vision Workshops » destinés à faire l'inventaire de ce que nous avons été jusque-là, et développer l'idée de ce que nous voulions être dorénavant. Le management, que l'on voyait auparavant rarement, et principalement en petit comité à l'occasion de réunions de revue des projets, a commencé à se mettre en scène dans des grandes réunions rassemblant tout le département et à prononcer de grands discours sur notre nouvelle « mission statement », nous enseignant en particulier que nous devons devenir des '*problem solvers*', '*toujours en mouvement*', '*exemplaires*', '*rôle modèle*', '*transparentes*', '*orientés client*' et '*orientés delivery*' :

*Nous voulons être le cabinet de référence de l'organisation, impliqué dans toutes ses transformations. Alors nous allons créer ce cabinet de conseil interne, lui donner un cadre, le structurer. Nous sommes convaincus que nous pouvons et voulons être un rôle modèle pour le reste de l'organisation en termes de mindset collectif. Nous devons être orientés client, innovants, modèles dans nos comportements et*

---

<sup>5</sup> Le Lean Six Sigma est également une technique de TQM, mais centrée sur les processus. Elle est issue de la fusion de la méthode Lean et de la méthode Six Sigma inventée par Motorola. Elle vise à supprimer les pertes de temps, les gaspillages et les redondances sur un processus, mais aussi à maîtriser la variabilité des services ou biens produits par l'organisation.

*compétences. Exemplarité, c'est le mot-clé. Nous devons être tout le temps en mouvement, être dynamique et innovants. Nous devons créer une dynamique collective fondée sur une plus grande agilité (Manager du département de conseil interne)*

De tels programmes de régulation identitaire ne sont pas exceptionnels dans les organisations post-bureaucratiques en phase de changement (Sturdy et al., 2016), et en particulier dans les cabinets de conseil (Alvesson et Robertson, 2006), mais le mode opératoire de cette transformation est apparu d'emblée comme très particulier. En effet, ces nouveaux discours identitaires (prononcés donc de nombreuses fois à la suite de l'annonce inaugurale citée précédemment) ont été *précédés* et *accompagnés* par des changements organisationnels concrets et la mise en œuvre de nouvelles pratiques de travail autour de nouveaux objets, dans un laps de temps très court (six semaines).

Tout d'abord, une nouvelle strate managériale de « Delivery and People Manager » (D&P) a été créée entre le management et les chefs de projet. Ces D&P étaient d'anciens chefs de projet, désormais entièrement dédiés à observer et à « coacher » les autres consultants dans la bonne mise en œuvre du Lean. Au départ au nombre de deux, ils étaient cinq à l'issue de mon expérience professionnelle de consultante interne. Leur rôle consistait à nous observer durant les pratiques Lean de travail et à nous évaluer chaque semaine et à l'issue de chaque mission. Cette nouvelle organisation était tout à fait singulière, car dans tous les autres départements, les évaluations étaient conduites annuellement, et nulle autre fonction d'observation des pratiques de travail n'existait ailleurs.

Dans le même temps, de nouvelles pratiques de travail ont été immédiatement instaurées:

*Se transformer, ça veut dire changer dans le quotidien, car un changement qui est uniquement sur le papier n'est pas un changement. On va vous demander de faire les choses différemment, vos agendas vont être impactés; des meetings vont devoir être planifiés (un D&P).*

Nous avons dû mettre en place, du jour au lendemain, dès le « Vision Workshop » inaugural, un nombre important de nouvelles pratiques de travail obligatoires autour de nouveaux objets, tout en suivant en parallèle un cycle de formations soutenu. Le deuxième article détaille la pratique du « Whiteboard Meeting »: alors qu'auparavant les équipes projet fonctionnaient en autonomie, elles devaient désormais se réunir quotidiennement au beau milieu de l'open space, au vu et au su de tous, devant un grand tableau blanc magnétique accroché au mur de l'open space organisé de façon standard afin de gérer et suivre l'exécution des tâches de chaque consultant. Le troisième article, quant à lui, décrit plus globalement le système complexe de réunions et de pratiques dans lequel s'insère le « Whiteboard Meeting », ayant pour rôle de

structurer les interactions interpersonnelles. En effet, les interactions spontanées entre collègues, au fil de la journée, étaient jugées inefficaces par le management du département, qui les comparaient à un mode « pompier » ne servant qu'à éteindre les feux une fois qu'ils sont déclarés, et non pas anticiper les problèmes. Ce système, baptisé « Cascade Meetings », comprenait cinq types de réunions réparties sur la semaine, devant être reconduites rituellement chaque semaine jusqu'à la fin d'un projet. Il y avait deux réunions quotidiennes d'équipe, le matin et le soir, autour du tableau blanc, et trois réunions hebdomadaires: une « problem solving session », réunissant des consultants pour résoudre un problème identifié sur la conduite d'un projet; une « feedback reverse feedback session », réunissant le D&P, le chef de projet et un membre de l'équipe pour une évaluation croisée sur les attitudes observées durant la semaine; et une « one-to-one session », réunissant le chef de projet et un membre de l'équipe pour une revue de livrables. La métaphore de la cascade servait à traduire l'idée que chaque réunion était indispensable pour la tenue des autres et ne pouvait donc être annulée. L'une alimentait l'autre, à l'instar de l'eau d'une fontaine qui se déverse de bassin en bassin afin que le cycle de circulation de l'eau se perpétue. A titre d'exemple, les problèmes dans la conduite des projets devaient être identifiés et formalisés lors de la réunion matinale autour du tableau blanc, ensuite traités lors d'une « problem solving session », puis réabordés le soir afin que les solutions trouvées soient inscrites sur le tableau blanc.

L'espace de travail des consultants s'est trouvé rapidement et radicalement transformé, tapissé de grands tableaux blancs, de mini post-its colorés (sur lesquels les tâches de chacun étaient inscrites) ou de grands post-its autocollants aux multiples schémas et dessins utilisés pour résoudre les problèmes. Les interactions et circulations des individus ont aussi changé de façon considérable, car l'open space était désormais rempli le matin et le soir de consultants debout, griffonnant des post-its. Certains allaient et venaient au fil de la journée entre le tableau blanc et leur bureau, afin de montrer à tous qu'une tâche venait d'être exécutée (le post-it sur lequel la tâche était inscrite bougeait alors de la section « à faire » vers la section « fait » du tableau magnétique). Les nouveaux consultants avaient bien conscience que la profusion de post-its et la station debout étaient la manifestation du consultant dynamique et exemplaire. Ce département a en conséquence offert un terrain particulièrement propice à l'étude de la matérialité et de la corporéité dans les processus de régulation identitaire, car il apparaissait que celle-ci reposait sur le déploiement concomitant de discours identitaire et d'objets destinés à orienter les performances corporelles et activités des consultants.

La singularité du département tenait également au rôle des consultants auprès des autres salariés: ils avaient la mission difficile de les inciter à transformer leurs façons ordinaires de travailler tout en trouvant des moyens de réduire leurs effectifs de 10%. Ces réductions d'effectifs n'étaient cependant pas censées procéder de licenciements secs mais de réaffectations (à noter toutefois que les modalités concrètes étaient opaques et n'étaient connues que des managers). Pour cela, le management du département demandait aux consultants de s'installer pendant 12 semaines au plus près des salariés, les incitant à trouver toutes sortes de stratégies pour passer le plus de temps possible avec eux et créer des liens. Il martelait: *'vous devez travailler avec eux « corps-à-corps », devenir leur ombre, prendre des cafés avec eux, vous asseoir auprès d'eux'*. Il était donc important, pour les besoins de la diffusion du programme, de faire advenir de nouveaux types de relations entre les consultants et les membres de l'organisation. Nous apprenions que notre capacité d'influence reposait sur la collaboration, la socialisation, l'amitié et l'échange avec les membres de l'organisation, car *'l'influence arrive par une série de rencontres dans le temps; c'est un processus, pas un événement'* (Formation, Mars 2013). Le management résumait l'ethos du consultant ainsi: *'un bon consultant aime les gens'*. Le management n'avait pas besoin de consultants formateurs en surplomb, ou simplement évangélistes au programme d'efficacité; il avait besoin de consultants en mouvement, circulant dans l'organisation, concrètement dans les couloirs et les bureaux, utilisant leur corps à bon escient pour aller au-devant des autres et gagner un certain degré d'intimité pour *agir sur* eux et les pousser à adopter la façon Lean de travailler.

Cette situation faisait ressortir une problématique d'éthique organisationnelle, c'est-à-dire de la nature éthique et morale des relations entre membres de l'organisation et de la façon dont celle-ci est influencée par les structures et processus organisationnels (Hancock, 2008; McLeod, 2016). Tout d'abord, dans le cadre de cette intercorporéité investie par le management, je me sentais chosifiée et aliénée, étrangère à mon corps et à celui des autres; ces nouvelles conduites corporelles donnaient une impression de corps vides. Les consultants traversaient également des tensions éthiques: d'un côté, certains semblaient heureux de nouer des relations de proximité avec certains salariés, mais, de l'autre, ils déploraient certains aspects brutaux de la méthode, pour eux-mêmes et les autres. Le management leur disait, dans le même temps, de faire preuve d'un intérêt sincère envers autrui, mais de ne pas laisser les gens respirer et de faire du programme *'une machine à laver'*. Les tracts syndicaux critiquaient le programme pour dégrader les relations humaines, sans néanmoins beaucoup de portée compte tenu de leur faible résonance mais aussi d'un argumentaire qui pouvait ressembler à une pétition de principes.

Dans les médias de communication interne, le management du département avait donc la tâche aisée: il pouvait se servir d'une morale facile de l' « être ensemble », en s'enorgueillissant de faire sortir les gens de leur bureau et d'apporter du collectif. Les consultants utilisaient des techniques qui se donnaient souvent une apparence du collectif dans la bonne humeur, prenant la forme de jeux.

Il existe une littérature critique ancienne sur les méthodes TQM. Celle-ci a contribué à déconstruire ses discours pour mettre en avant les relations de pouvoir qu'elles induisent, et analyser, dans une perspective foucauldienne, comment ces discours sont internalisés par les salariés par des pratiques panoptiques ou des techniques de soi (Steingard et Fitzgibbons, 1993; Knights et McCabe, 1995; Xu, 1999; Styhre, 2002). Les articles empiriques de la thèse, qui s'intéressent davantage à la méthode de diffusion du programme qu'aux techniques elle-même, ne contribuent donc pas directement à cette littérature. Le programme Lean Six Sigma sur lequel je travaillais avant, et qui portait sur l'efficacité des processus, avait été déployé de manière très différente et n'avait pas du tout les mêmes effets sur la vie sociale ordinaire. Le TQM constitue néanmoins un élément de contexte crucial, et la thèse montre qu'une approche phénoménologique de ces techniques managériale pourraient en relancer la recherche dans de nouvelles directions et comprendre comment elles se diffusent concrètement dans les organisations.

### **Structure de la thèse**

Le premier article de la thèse est un chapitre sur l'autoethnographie (Ellis et Bochner, 2011), rédigé pour l'ouvrage collectif *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes* coordonné par Lionel Garreau et Pierre Romelaer de l'Université Paris-Dauphine. A l'heure de rédaction du présent document, il est finalisé et en cours d'impression. Le but du chapitre est double. Destiné à un public large d'étudiants et de chercheurs, il fait une recension des approches autoethnographiques dans un but didactique. Comme l'autoethnographie est issue de l'anthropologie et de la sociologie, et qu'elle émerge lentement depuis la fin des années 2000 dans des études empiriques en sciences de gestion, je fais le point sur l'autoethnographie organisationnelle, c'est-à-dire sur son adaptation en sciences des organisations. En filigrane, je cherche à faire tomber l'idée reçue, encore courante, que l'autoethnographie ne peut qu'explorer les états d'âme ou l'identité, et non pas faire avancer plus généralement la théorie des organisations. Dans ce but, l'article explore différentes manières en gestion de mobiliser l'expérience personnelle et '*d'éclairer la relation entre l'individuel et l'organisation*'\* (Boyle

et Parry, 2007: 185); j'y propose une classification de 5 approches, dont celle développée dans la thèse. Je suggère que cette dernière fonde l'autoethnographie sur d'autres bases épistémologiques que l'écriture autobiographique.

Le deuxième article de la thèse, co-écrit avec Stéphan Pezé et Isabelle Huault, examine la naissance de cette nouvelle de catégorie de salarié pour déployer le programme: le consultant interne. La notion de naissance est à peine métaphorique, car l'article explore comment les consultants internes sont amenés à incarner en chair et en os concrètement les pratiques travail promues et une nouvelle identité sociale fondée sur l'exemplarité et le dynamisme de leur corps, devant être immédiatement visible et reconnaissable par les autres salariés. Il situe sa contribution dans le courant de recherche s'intéressant à la régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002). L'objectif principal de l'article est de combler le manque théorique identifié par la littérature concernant l'insuffisante connaissance des mécanismes d'actualisation matérielle de la régulation identitaire (Bardon et al., 2012; Iedema, 2007), à quelques exceptions près (Symon et Pritchard, 2015). Il s'agit en l'occurrence de comprendre comment la création de l'identité *sociale* du consultant interne, en tant que norme (le consultant exemplaire, dynamique, aligné, rôle modèle, problem solver, orienté livrable) n'est pas seulement un effet des discours managériaux (compris au sens d'actes de parole ou symboles), mais également des technologies managériales déployées, ainsi que des routines de travail qu'elles permettent d'établir. Il s'agit de comprendre le rôle actif de la matérialité, à partir de son instrumentalité, et non de son symbolisme ou esthétisme.

Pour cela, nous adoptons une vision performative de l'identité du consultant, s'appuyant sur la théorie du genre de Judith Butler (1998, 1999). Judith Butler établit en effet que l'identité de genre est *'une performance, c'est-à-dire des actes corporels et discursifs, qui, répétés, font advenir ce dont le discours sur le genre parle'* (Allard-Poesi et Huault, 2012: 46). Dans l'objectif d'étudier comment ces performances sont suscitées par la technologie, nous appliquons la grille analytique de Leonardi (2011, 2012a, 2012b, 2013), qui conçoit les processus de sociomatérialité comme des imbrications successives d'agence humaine et matérielle. Prenant le cas particulier et emblématique de la pratique matinale et quotidienne de la réunion de travail des consultants autour d'un tableau blanc magnétique accroché au mur de l'espace de travail des consultants (le « Whiteboard »), l'article identifie que la mise en place de cette routine peut être analysée comme deux imbrications successives. Tout d'abord, le management introduit une technologie – le tableau blanc – alignée avec les objectifs identitaires (agence humaine). Deuxièmement, l'utilisation effective de la technologie, au travers de ses

contraintes et affordances instrumentales (agence matérielle), permet aux consultants de performer des actes corporels concrets, quotidiens et publics, et donc de constituer performativement l'identité sociale promue (Butler, 1998; 1999). Ces résultats permettent de souligner deux apports essentiels à la littérature sur la régulation identitaire. Alors que cette dernière reconnaît que la performativité réside dans l'espace entre langage et les conditions de matérialité, mettant en cause l'idée que ce qui est représenté est indépendant des processus de représentation (Knights, 2015), notre recherche met en lumière le processus et le mode opératoire concrets de la régulation identitaire. Tout d'abord, cette régulation est un processus sociomatériel qui combine discours, objets et corps afin de permettre la performativité de l'identité. Deuxièmement, c'est par la compréhension corporelle, et non par des processus de pensée exclusivement, que l'identité est internalisée par les consultants. La méthode autoethnographique a permis d'utiliser mon expérience corporelle pour explorer la performativité de l'identité sociale du consultant, en connectant objets, performances corporelles et identité. Les discours ne sont en effet pas passivement internalisés; au contraire, ce sont les performances corporelles des consultants qui donnent le sens aux discours.

L'article a été publié dans la revue *Organization* en janvier 2017. J'y figure en tant que première auteure et auteure de correspondance. Une version précédente de l'article a été présentée en 2014 à la Conférence EGOS de Rotterdam.

Le troisième article de la thèse, co-écrit avec Stéphan Pezé et dont je suis la première auteure, étudie ensuite comment le déploiement de la méthode auprès des autres salariés repose sur le management de l'intercorporéité entre les consultants et les salariés. Il porte sur le plan plus général de contrôle managérial du département de conseil interne dans lequel la régulation identitaire des consultants s'insère. L'article situe sa contribution principale dans la littérature récente sur l'éthique de la corporéité dans les organisations (Hancock, 2008; Pullen et Rhodes, 2015); cette littérature critique des éthiques organisationnelles formelles basées sur la déontologie ou la vertu, propose de refonder, en s'inspirant de l'ouvrage *Corporeal Generosity* de Rosalyn Diprose (2002), l'éthique organisationnelle sur la notion d'intercorporéité, conceptualisée dans sa dimension affective spontanée issue de la sensibilité corporelle. L'objectif principal de l'article est de complexifier et politiser la compréhension de la relation entre éthique organisationnelle et intercorporéité, en dévoilant les mécanismes interpersonnels de réification au travail à travers l'arrangement discursif, spatial et temporel de l'intercorporéité. Le but est aussi de comprendre comment l'intercorporéité peut être instrumentalisée par le management.

Le papier mobilise l'analyse de la réification de Martha Nussbaum dans le cadre des relations interpersonnelles (1995), qui distingue 7 manières de traiter et percevoir le corps d'autrui comme un objet: propriété, inertie, instrumentalité, déni d'autonomie, fongibilité, violabilité, déni de subjectivité. Cette grille permet de montrer que les consultants sont réifiés comme des corps-instruments, et les salariés comme des corps inertes manquant d'autonomie. Cette réification fonctionne à travers une *structure intercorporelle*, car elle établit un certain type de rapport entre les consultants et les salariés : en l'occurrence, le corps instrument doit nécessairement *agir sur* le corps inerte. Ces deux types de réification fonctionnent donc ensemble pour justifier l'intervention active du corps des consultants. L'article montre que cette réification n'est pas uniforme mais contextuelle, et ne s'oppose pas à la survenance de relations plus affectives entre consultants et salariés, permettant ainsi au management d'instrumentaliser l'éthique de la corporéité. Par ailleurs, mobilisant la notion d'intercorporéité de la Phénoménologie de la Perception de Maurice Merleau-Ponty (1945), l'article analyse les *processus* d'établissement de la structure intercorporelle comme issus de l'arrangement discursif, spatial et temporel des corps.

Une version précédente de l'article a été présentée à la Conférence EGOS à Copenhague en 2017. Il a également été présenté au Symposium International du RGCS à Londres en 2018 (Research Group on Collaborative Spaces).





# Article 1 - Approches Autoethnographiques: Connaître à partir de Soi

Géraldine Paring, Université Paris-Dauphine, PSL Research University, DRM (UMR 7088),  
Paris France

## **Statut**

A paraître dans l'ouvrage *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes*, dirigé par Lionel Garreau et Pierre Romelaer, en cours d'impression.

## Introduction

*Écrire la vie. Non pas ma vie, ni sa vie, ni même une vie. La vie, avec ses contenus qui sont les mêmes pour tous mais que l'on éprouve de façon individuelle : le corps, l'éducation, l'appartenance et la condition sexuelles, la trajectoire sociale, l'existence des autres, la maladie, le deuil. Je n'ai pas cherché à m'écrire, à faire œuvre de ma vie : je me suis servie d'elle, des évènements, généralement ordinaires, qui l'ont traversée, des situations et des sentiments qu'il m'a été donné de connaître, comme d'une matière à explorer pour saisir et mettre au jour quelque chose de l'ordre d'une vérité sensible.* Ernaux et Rêrolle, 2011

L'autoethnographie est une approche de recherche encore émergente en sciences de gestion ; contrairement aux épistémologies traditionnelles, elle autorise les chercheuses et chercheurs à utiliser leur propre vécu dans la recherche. Son adoption, à la fin des années 2000, est plus tardive que dans les autres sciences sociales, notamment la sociologie (Hayano, 1979) et l'anthropologie (Reed-Danahay, 1997). L'essentiel des ouvrages méthodologiques provient donc de ces disciplines (Ellis et Bochner, 2000, 2006 ; Sparkes, 2002 ; Ellis, 2004 ; Anderson, 2006 ; Adams, Holman Jones et Ellis, 2015 ; Denzin, 2014) ; il n'existe pour l'heure que quelques écrits propres au management et à la théorie des organisations (Parry et Boyle, 2009 ; Doloriert et Sambrook, 2012 ; Grenier, 2015). Mal connue, elle est sujette aux idées reçues. Elle est parfois réduite à une démarche d'introspection psychanalytique (Alvesson, 2009), ou, à l'inverse, elle est assimilée à n'importe quelle démarche ethnographique, au motif que, dans tous les cas, la subjectivité de l'ethnographe est partie prenante à l'enquête. On l'identifie quelquefois plus spécifiquement à l'ethnographie confessionnelle (Van Maanen, 2011), alors que cette dernière concerne surtout l'expérience personnelle du travail d'enquête. Enfin, on l'imagine spécialisée dans l'étude de la subjectivité – comprise étroitement comme les émotions, les représentations et le sens donné à ses pratiques – alors qu'elle a bien au contraire, l'ambition de révéler les normes, structures et processus sociaux, mais en prenant appui sur un vécu singulier.

Plutôt que de chercher une unité impossible et réductrice, je porte mon attention, dans ce chapitre, sur l'un des traits fondamentaux des approches autoethnographique, insuffisamment examiné en lui-même selon moi, à savoir que la subjectivité et le vécu de la chercheuse ou du chercheur sont envisagés comme un instrument de connaissance du monde social ou organisé, et non pas seulement un biais, une limite ou une influence. Au lieu de l'exclure ou de la circonscrire, l'autoethnographie creuse sa subjectivité, comprise plus largement comme sa relation au monde et aux autres – avec réflexivité, mais sans s'excuser – pour étudier l'environnement qui la structure. Corrélativement, les émotions, perceptions et ressentis de l'autoethnographie sont des matériaux utiles, même nécessaires à la connaissance. J'examine

donc ce l'on peut connaître du monde social, de façon originale et unique, à partir de sa vie ou son propre vécu. Cette perspective permet d'éviter de réifier l'autoethnographie et de saisir plus dynamiquement son potentiel d'évolution dans un champ de recherche toujours en mouvement. Je pars donc d'une acception large de l'autoethnographie, à savoir qu'elle recouvre des approches de recherche dans lesquelles l'autoethnographie utilise explicitement son propre vécu pour faire une recherche de portée plus globale.

---

*Encadré 1. Qu'est-ce qu'une approche autoethnographique ?*

*L'autoethnographie recouvre – dans ce chapitre – des méthodes et genres de recherche variés dont le dénominateur commun est l'utilisation explicite par les chercheuses et chercheurs de leur propre vécu, dans le but de faire une recherche de portée plus globale sur la culture, les normes et structures organisées d'un milieu. Elle ne vise pas une recherche sur soi, mais à partir de soi. C'est une manière de connaître le monde social en se faisant instrument de recherche. Ainsi, l'autoethnographie ne prétend en aucun cas généraliser naïvement son vécu aux autres ; il ou elle prend surtout appui sur lui pour d'une part le montrer comme un possible social, mouvement contraire à l'effacement des singularités au profit de lois et régularités de la tradition scientifique, et, surtout, pour en étudier les conditions sociales de possibilité. C'est ainsi que l'autoethnographie est une des rares méthodes qui dépassent le registre individuel sans pour autant l'effacer.*

---

Ce chapitre étudie donc la question de la connaissance à partir de et par soi – que j'intitule ci-après « épistémologie de soi » – sous trois aspects. En premier lieu, il traite des objets et thèmes de recherche que son propre vécu permet d'aborder. Cela permet d'illustrer d'emblée que les approches autoethnographique ne visent pas une recherche sur soi ou sur de micro-objets, mais sur tout type de phénomènes, y compris structurels, à partir de soi (Empson, 2012). En deuxième lieu, il aborde plus précisément les « épistémologies de soi », au sens des relations multiples de connaissance que l'on peut établir entre « l'auto » (soi-même) et « l'ethno » (les autres, le milieu, l'organisation, la culture). Cette question épistémologique est née de ma propre expérience de l'autoethnographie dans le cadre de ma thèse à l'Université Paris-Dauphine, qui m'a amenée à m'interroger sur ce qui me permettait de transformer mon vécu en résultats tangibles plus larges sur une organisation. À ce stade, c'est l'épistémologie de l'écriture du soi autoethnographique qui a été essentiellement développée et qui est largement prédominante dans les recherches ; je propose quatre autres de relations épistémiques – l'autoethnographie de vécu, l'autoethnographie de trajectoire sociale, l'autoethnographie de témoignage et l'autoethnographie phénoménologique, dont certaines sont actuellement des pistes à considérer.

Je termine enfin par un peu de méthode – sans prétention possible à l'exhaustivité – sur la production des données personnelles utiles à la recherche. L'analyse de ces données, et la façon dont on peut les utiliser pour tirer des conclusions plus larges, dépendront du choix de l'épistémologie de soi. Ce chapitre n'aborde pas tous les enjeux et questions liés aux approches autoethnographique, notamment les questions éthiques (Haynes, 2011) ou les limites de l'autoethnographie par rapport à d'autres méthodes, mais la bibliographie donne de nombreuses références utiles en la matière.

### **Variété des thèmes et objets de recherche**

Identifier les articles empiriques relevant d'une approche autoethnographique n'est pas simple ; l'autoethnographie ne porte en effet pas toujours son nom et peut s'appeler par une quarantaine de termes équivalents (Ellis et Bochner, 2000) : étude de cas personnel, narratif personnel, observation de soi, essai, analyse réflexive, ethnographie de soi, ethnographie réflexive, etc. Les papiers empiriques qui illustrent ce chapitre, dont les principaux figurent dans les références, ont donc été sélectionnés soit en utilisant les mots-clés « autoethnographie », « narratif personnel » ou « ethnographie de soi », soit de proche en proche, par les références bibliographiques. Ils correspondent au critère explicité en introduction. Ils ont été publiés dans des revues de théorie des organisations ou de management à comité de lecture<sup>6</sup> : *Organization Studies*, *Organization*, *Human Relations*, *Journal of Management Inquiry*, *Culture and Organization*, *Human Relations*, *Management Learning*, *Critical perspectives on Accounting*, *Management Communication Quarterly*, *Tamara*. L'autoethnographie paraît encore absente de certaines revues clés en gestion, telles que *Academy of Management Review*, *Organization Science*, *Administrative Science Quarterly*, qui semblent pour l'heure rétives aux épistémologies de soi, bien que des exceptions non détectées soient possibles compte tenu de la variété des labels.

#### *Thèmes de recherche*

Un tour d'horizon des thèmes de recherche des articles empiriques autoethnographiques montre que l'autoethnographie ne se limite pas aux recherches sur l'intériorité. L'éventail des thèmes

---

<sup>6</sup> Les revues à comité de lecture sont en principe les plus scientifiquement sérieuses : chaque proposition d'article est lue par plusieurs évaluateurs qui analysent les qualités du travail et souvent demandent aux auteurs et auteures des modifications avant qu'une version révisée de l'article soit acceptée pour publication.

abordés est large : séparation structurelle entre la recherche en gestion et l'entreprise (Empson, 2012) ; politiques de gestion en hôpital psychiatrique (Rizq, 2013) ; méthodologies de recherche (Prasad, 2014 ; Duarte, 2007 ; Karra et Phillips, 2008) ; politiques d'enseignement en école de gestion (Harding, Ford et Gough, 2010 ; Ford et Harding, 2007) ; entrepreneuriat (Engstrom, 2012 ; Yarborough et Lowe, 2007) ; identité professionnelle (Learmonth et Humphreys, 2012 ; Harding, 2007 ; Ashcraft, 1998 ; Keenoy et Seijo, 2010) ; organisation de l'espace (Yanow, 1998) ; sexualité en entreprise (Brewis, 2005) ; équilibre vie privée – vie professionnelle (Cohen, Duberley et Musson, 2009) ; leadership (Kempster et Stewart, 2010) ; contrôle organisationnel (Paring, Pezé et Huault, 2017).

### *Appréhender de nouvelles dimensions des organisations*

Au-delà des thèmes, l'autoethnographie est souvent utilisée par les chercheuses et chercheurs pour appréhender des phénomènes et dimensions organisationnels qui exigent une grande réflexivité, i.e. une capacité à approfondir l'expérience. Par exemple, les processus organisationnels tacites ou trop familiers ne sont pas facilement exprimés par les personnes dans le cadre d'entretiens (voir l'exemple de l'usage des emails dans l'étude de Keenoy et Seijo, 2010) ou ne peuvent être observés de l'extérieur par l'enquête (cf. expérience de l'espace dans l'étude de Yanow, 1998). L'autoethnographie donne alors la possibilité aux chercheurs et chercheuses de faire des auto-observations attentives et réflexives d'eux-mêmes, dirigées, planifiées et en situation sur les phénomènes étudiés, en quelque sorte de collecter des « auto-données ». Par ailleurs, dans les années 2000, les sciences de gestion ont connu un tournant corporel marquant une volonté de saisir le rôle formatif du corps dans les processus organisationnels. L'autoethnographie est apparue comme un moyen privilégié pour accéder à une connaissance incarnée du monde social, qui ne soit pas exclusivement cognitive ou institutionnelle. Elle permet ainsi d'enrichir des théories qui ont uniquement porté sur les processus cognitifs (Yanow, 1998), ou bien de connaître en situation, de façon sensible et dans le temps, un parcours de chef d'entreprise (Yarborough et Lowe, 2007), de leader (Kempster et Stewart, 2010) ou d'entrepreneur (Engstrom, 2012).

L'accès au corps permis par l'autoethnographie est aussi particulièrement intéressant pour faire une étude holiste des structures contemporaines de contrôle organisationnel, qui visent à la fois le corps et l'intellect : celles fondées, par exemple, sur la matrice hétérosexuelle des organisations (Brewis, 2005), ou bien sur les formes de contrôle reposant sur les performances corporelles quotidiennes des employés (Paring, Pezé et Huault, 2017) : *‘l'autoethnographie*

*aide à comprendre comment la culture et la politique sont inscrites sur les corps*”\*(Brewis, 2005, p. 500). Elle permet aussi de faire des recherches sur des sujets difficiles, comme le harcèlement moral, la maladie (Richards, 2008) ou la dépression (Jago, 2002), grâce notamment à un accès plus facile aux émotions (Ford et Harding, 2007). Enfin, l'autoethnographie est utilisée pour comprendre le rôle de l'individu dans la formation des structures sociales (Empson, 2012), et, inversement, l'impact des structures sociales dans les actes quotidiens (Rizq, 2013 ; Harding, 2007). L'ambition est dès lors d'articuler le « micro » et le « macro » (Parry et Boyle, 2009), et de combler l'insuffisante articulation des actes quotidiens avec les contextes organisationnels (Rizq, 2013). Elle est aussi d'étudier le flux de vécu et la constitution mutuelle en perpétuel mouvement de soi, des autres et de l'organisation (Harding, 2007).

---

*Encadré 2. De l'utilité de l'autoethnographie*

*L'autoethnographie permet d'étudier tout type d'objet organisationnel, mais elle permet en particulier d'appréhender des processus et phénomènes difficilement observables par d'autres méthodes impliquant, par exemple, le corps ou le flux de vécu. Elle permet d'accéder à une connaissance incarnée du monde social, en situation, non exclusivement cognitive ou institutionnelle. J'ai pour ma part abordé la méthode autoethnographique à l'occasion de ma thèse, qui avait notamment pour but de comprendre la place du corps dans les mécanismes de contrôle managérial d'une unité de conseil interne en management dans laquelle j'ai travaillé. Il s'agissait plus spécifiquement d'étudier comment le corps était exploité par le management pour réguler l'identité professionnelle des consultants. La construction identitaire est un champ de recherche ancien en management, mais il est principalement étudié par la méthode des entretiens, présentant la limite que les déclarations des participants sont souvent déterminées par les scripts culturels disponibles. Ces méthodes construisent l'identité comme un phénomène principalement intellectuel, omettant le rôle joué par les actes quotidiens, notamment corporels. Cependant, dans les professions dites du savoir telles que le conseil, le corps reste un impensé. Pour que ce corps refoulé refasse surface, une autre approche méthodologique, plus incarnée et réflexive que les méthodes par entretiens et questionnaires, semblait nécessaire. L'autoethnographie m'est donc apparue comme une solution possible, me permettant d'utiliser mon propre cas comme matériau. En permettant une plongée en profondeur dans un vécu, elle permet de réfléchir aux normes et institutions qui la structurent, et d'envisager l'organisation non pas comme un objet aux propriétés déterminées et déterminantes, mais comme des interrelations dynamiques signifiantes et signifiées d'aspects matériels, temporels, spatiaux, discursifs.*

---

## **Les épistémologies de soi**

L'accès à la connaissance de ces dimensions organisationnelles pose la question de l'épistémologie de soi : concrètement, comment l'étude de son propre vécu permet-elle de fonder des connaissances plus larges qui dépassent soi-même ?

### *L'inadaptation des classifications épistémologiques usuelles*

Les classifications épistémologiques auxquelles les sciences de gestion ont habituellement recours ne permettent guère de s'orienter dans les approches autoethnographiques. Il est certain qu'elles s'opposent à l'objectivisme du paradigme dominant du positivisme. L'autoethnographie relève donc censément plutôt du paradigme interprétativiste, qui considère que le réel est ce dont on fait l'expérience et qu'il existe une interdépendance épistémique entre les chercheuses et chercheurs et leurs objets d'étude. Cependant, cette interdépendance est essentiellement envisagée comme l'influence de la subjectivité du chercheur sur son objet, et non pas comme un levier de connaissance de celui-ci. En conséquence, les chercheurs se doivent d'être réflexifs sur leur subjectivité, qui est réduite à leurs valeurs et à leur position sociale. Cette interdépendance est donc malgré tout un problème – et surtout cela – qu'il s'agit au minimum de reconnaître et, si possible, de contrer (Alvesson, 2009). Ainsi, l'ouvrage interprétativiste *Handbook of Organizational Ethnography* (Ybéma et al., 2009) consacre un chapitre entier à « l'ethnographie chez soi » (at-home ethnography), c'est-à-dire à l'ethnographie d'un milieu auquel on appartient et dont on est familier (Alvesson, 2009), mais rejette l'autoethnographie, au motif – erroné selon moi, comme je tente de le démontrer dans ce chapitre – qu'elle est centrée sur l'expérience profondément personnelle du chercheur ou de la chercheuse, relevant davantage de l'autobiographie que de l'observation (Alvesson, 2009). L'ethnographe « at home », qui exploite un terrain familier et donc inévitablement des expériences vécues, ne s'inclut pas nécessairement dans son texte et doit déployer des stratégies de distanciation avec son objet (Alvesson, 2009).

Le continuum des sciences de Morgan et Smircich (1980), qui classe les méthodes selon qu'elles tendent vers « le subjectivisme » ou « l'objectivisme », semble également inopérant en pratique. À titre d'exemple, l'article de Yanow (1998), dans sa première partie, peut être qualifié de subjectiviste, car l'auteure y examine ses émotions ; mais sa seconde partie penche vers l'objectivisme, puisque des hypothèses issues de ses auto-données y sont testées. Cunliffe a révisé en 2011 ce continuum en proposant la création d'une nouvelle problématique de connaissance au sein de laquelle elle classe l'autoethnographie – l'intersubjectivisme – dont le



but est d'étudier le social comme des interrelations dynamiques. Mais l'autoethnographie semble à l'étroit dans ces classifications car aucune d'entre elles ne traite la question de la connaissance à partir de soi. Dans ces conditions, la place de la subjectivité dans la recherche reste, d'une manière ou d'une autre, une limitation et ne peut être un levier.

Cette section examine donc un axe clé de l'épistémologie de l'autoethnographie, insuffisamment étudié en lui-même : l'abolition de la frontière épistémique entre soi et le monde, entre « l'auto » et « l'ethno ». Cette connexion entre le personnel et le culturel (Ellis et Bochner, 2000) ne va pourtant pas de soi en pratique, car elle pose inévitablement la question de la façon dont on articule concrètement ces deux registres. En réalité, les relations de connaissance entre l'auto et l'ethno sont multiples et vont au-delà de l'influence de la subjectivité sur l'objet de recherche. Comment donc intégrer l'étude de soi dans des processus collectifs ? Cette question est cruciale lorsqu'il s'agit de transformer son vécu en résultats tangibles plus larges de recherche. Pour tenter d'y répondre, je distingue ci-après 5 types d'épistémologies de soi. La première, développée en grande partie par Ellis et Bochner, autoethnographes les plus souvent cités, y compris en gestion, est assez largement prédominante. Aussi est-elle nécessairement plus développée sur le plan théorique.

### *Les 5 relations épistémiques autoethnographiques*

#### L'écriture de soi autoethnographique

Les principales discussions épistémologiques sur l'autoethnographie abordent l'épistémologie de soi par l'écriture de soi. Dans cette perspective, l'autoethnographie est principalement envisagée comme une écriture du « je ». En conséquence, la façon dont l'autoethnographe se raconte dans son texte n'est pas un détail anecdotique : c'est un geste épistémologique fondamental. Le numéro spécial du *Journal of Contemporary Ethnography* de 2006 sur l'autoethnographie (vol. 35, n° 4) s'en fait l'écho : certains auteurs et certaines auteures y défendent une autoethnographie très autobiographique, essentiellement sensible et narrative, avec peu ou pas d'analyse (Ellis et Bochner, 2006 ; voir aussi pour un exemple empirique, Jago, 2002), tandis que d'autres prônent une version plus traditionnellement scientifique et analytique, et moins personnelle (Anderson, 2006). C'est naturellement la version autobiographique narrative qui développe le plus l'épistémologie de l'écriture de soi, c'est pourquoi je m'y attarde ci-après.

L'autoethnographie autobiographique – ou dite évocatrice – s'est développée dans le cadre théorique post-moderne (Denzin, 2014), qui réfute les grands récits scientifiques globalisants

et postule que la réalité et le langage sont interdépendants. Elle s'est nourrie de la crise des méthodes quantitatives et objectivistes dans les sciences sociales dans les années 1970, et de l'émergence des courants de pensée féministes et post-coloniaux, qui ont remis en cause la représentation scientifique totalisante du monde (Ellis, 2004) ; une science faite d'en haut par des chercheurs et chercheuses demiurges qui parlent au nom des autres, ignorent les singularités et ne portent finalement que la voix de ceux qui ont le pouvoir (Prasad, 2013). Dans cette perspective post-moderne, à visée émancipatrice, le texte n'est pas considéré comme un outil neutre de transmission d'informations, mais au contraire comme le moteur de la connaissance et du changement ; il ne représente pas le monde tel qu'il est, mais le constitue en lui donnant du sens. Dans ce cadre de pensée, les approches méthodologiques se distinguent alors essentiellement par leur genre narratif (Van Maanen, 2011). L'écriture devient l'épicentre méthodologique : à la fois une méthode d'enquête (Richardson, 1994) – c'est par les formes narratives qu'on atteint la vérité – mais aussi de lien avec les autres (Ellis et Bochner, 2000). La connaissance n'est pas vue comme une sphère de réalité autonome des hommes et des femmes ; elle est intersubjective. Un texte crée un savoir chez des lecteurs et auditeurs, et celui-ci appartient au monde sensible. Cela aboutit à une critique de la science sociale analytique et abstraite, qui fait des lecteurs et lectrices des observateurs détachés, donc peu concernés. La science ne devrait ainsi pas viser une accumulation de savoirs in abstracto, en pratique peu utile, mais l'ouverture d'une conversation. Dans cette approche narrative, les histoires individuelles sont fondamentales à la compréhension du social, et le transforment en guidant l'action (Smith et Sparkes, 2009).

En conséquence, l'usage de la première personne dans le texte et de sa propre vie revêt une importance épistémologique, politique et anthropologique majeure. Ce n'est pas seulement une façon plus honnête et plus réflexive de signaler la présence des chercheurs et chercheuses sur leur terrain, et d'informer les lecteurs qu'il ne s'agit là que d'un point de vue. D'une part, les chercheurs ne peuvent plus se montrer observateurs détachés et capables d'appréhender la totalité sociale, mais sujets fragiles, jetés, comme les autres, dans une existence et une société qui leur sont données à comprendre dans sa toute leur complexité et désordre (Riad, 2007). D'autre part, l'écriture de soi crée une relation de réciprocité avec l'audience : elle s'adresse au lecteur et à la lectrice en tant que personne et appelle une réponse de sa part (Adams, Jones et Ellis, 2015). Ce mode autobiographique devient alors performatif – c'est-à-dire agissant. Il a pour conséquence de problématiser la séparation habituelle entre sciences et littérature, afin

d'utiliser des ressorts narratifs évocateurs tels que la poésie ou le dialogue (Richardson, 1992 ; Ellis et Bochner, 2006), ou bien le théâtre (Spry, 2001).

Dans l'autoethnographie autobiographique narrative, la correspondance entre l'auto et l'ethno réside donc en grande partie dans la résonance du texte avec le lectorat ou l'audience. Ce sont les lecteurs qui réfléchissent à leur propre vie en lisant celle des autres, et qui vont procéder à la généralisation : *'bien que nous n'ayons aucune prétention à la généralisation, nous espérons que nos histoires vont résonner chez les lecteurs et les lectrices par des similarités avec leur propre expérience'*\* (Cohen, Duberley et Musson, 2009, p. 233).

#### L'autoethnographie de vécu

La deuxième relation épistémique autoethnographique la plus usitée en sciences de gestion réside dans l'idée que tout sujet, y compris le chercheur, est traversé par des vécus sociaux. Dans une approche constructionniste, tout vécu, aussi intime soit-il, est un en effet décentré, social et intersubjectif : nos émotions, nos valeurs, nos idées, nos expériences, nos choix, nos actes, nos identités – tout ce que nous croyons personnels – sont en réalité collectifs, socialement construits – des possibles sociaux. C'est dans cette perspective que semble s'inscrire l'écrivaine Annie Ernaux, citée en début de chapitre, qui a élaboré une œuvre emblématique entre littérature et sociologie : son livre *Les Années* (2008) est tout à fait exemplaire de cette démarche fondée sur les contenus d'expérience socio-historiques, et non sur une trajectoire de vie particulière.

C'est sur cette idée que l'autoethnographie peut être prise comme une simple méthode de production de données à propos d'expériences bien précises (Keenoy et Seijo, 2010 ; Yanow, 1998), et plus encore, qu'elle peut être envisagée comme un cas d'étude, en particulier dans la recherche identitaire (Empson, 2012). Ashcraft (1998) utilise par exemple des moments vécus précis pour étudier comment une femme peut être amenée à rejeter le féminisme.

Quant à Learmonth et Humphreys (2012), ils utilisent leurs expériences physiques et émotionnelles des conférences académiques pour en théoriser le caractère oppressif sur les chercheurs et chercheuses. Par une focalisation sélective et une analyse des contenus d'expérience intimes et ordinaires, l'autoethnographe entre en dialectique avec les théories existantes, mais aussi réfléchit aux conditions spatiales, temporelles, discursives, intersubjectives qui les structurent. Souvent, ce type de recherches est effectué en groupe, afin de croiser les expériences. Dans cette perspective, c'est en grande partie le corps, et non la biographie, qui devient l'outil de connaissance privilégié des structures et processus sociaux.

### L'autoethnographie de trajectoire sociale

L'article d'Engstrom (2012) est exemplaire de cette démarche : son but est en effet d'étudier son propre parcours d'entrepreneur pour mettre à jour comment les institutions sociales l'ont structuré, interrogeant comment il a reproduit, modifié, bénéficié de ou été gêné par le discours dominant sur l'entrepreneuriat. Pendaries (1991) a explicité théoriquement en sociologie « l'approche structurelle de la biographie », qui ne consiste pas simplement à utiliser la biographie comme une source de données, ou à examiner l'impact des événements sur une vie, mais plutôt à examiner la structuration sociale d'un parcours de vie.

Dans cette perspective, les autoethnographes cherchent avant tout l'intersection dans le temps entre soi et la culture (Yarborough et Lowe, 2007), ce qui implique donc d'explorer la constitution mutuelle entre soi et un milieu. Le but est à la fois de comprendre comment on est déterminé par les normes sociales et comment, à son tour, on les reproduit ou modifie (Empson, 2012 ; Prasad, 2013). Il ne s'agit donc pas de tomber dans l'illusion biographique critiquée par Bourdieu : la vie représentée comme une succession cohérente et logique d'étapes qui s'enchaînent de façon causale et qui sont le fruit de la volonté ou de la personnalité du sujet, une destinée en somme. L'autoethnographie autobiographique, bien au contraire, dans sa volonté de chercher les contingences sociales, sert non seulement à étudier la structuration sociale d'une vie, mais donne à voir la société comme un « possible » en mouvement, issu des interrelations et des réponses contingentes et stratégiques des personnes face aux événements qui les touchent.

Il est utile de signaler au passage, pour compléter ce propos, l'approche spécifique du courant de la micro-histoire, car elle peut être source d'inspiration pour l'autoethnographie. Ce courant apparu dans les années 1970 (Ginzburg, 2014) a profondément changé l'historiographie du XXe siècle en prenant délibérément appui sur l'échelle micro, et en l'occurrence, de façon originale, sur la vie d'individus ordinaires vivant des événements extraordinaires (comme un meunier du XVe siècle jugé par le tribunal de l'Inquisition). Il ne s'agit donc pas dans ce cas de s'appuyer sur des cas typiques, mais au contraire sur des cas limites ; ce sont précisément cette singularité et cette exceptionnalité qui permettent de révéler le social ordinaire en le mettant à l'épreuve.

### L'autoethnographie de témoignage

L'autoethnographie est parfois mise à contribution pour faire une observation fine du quotidien (Rizq, 2013). Dans ce cas, l'autoethnographe se sert avant tout de son accès privilégié à un terrain et de son statut d'initié, ce qui rend cette démarche très proche de l'observation

participante classique, et en particulier de l'« insider ethnography » ou de l'ethnographie « at home » (Alves son, 2009), dont le but est de s'immerger dans le quotidien d'un milieu. Rizq (2013) s'appuie donc sur sa propre expérience de psychothérapeute dans un hôpital psychiatrique, prenant pour point de départ une scène dont elle a été témoin – le refus de sa propre équipe médicale de prendre en charge une patiente aux problèmes familiaux jugés trop lourds – afin d'explorer comment la notion psychanalytique de l'abjection explique le fonctionnement du système de santé britannique. Quant à Parker (2016), il propose un cas dans lequel il est impliqué pour faire la critique des politiques néolibérales dans les écoles de management.

#### L'autoethnographie phénoménologique ou « autophénoethnographie »

Cette approche a émergé dans le cadre de ma thèse à l'Université Paris-Dauphine. Elle montre que l'autoethnographie est propice à l'expérimentation et qu'elle peut accompagner les sciences de gestion dans leurs évolutions épistémologiques. En effet, j'ai développé cette approche dans un contexte où les objets de recherche en gestion se sont considérablement complexifiés et sont devenus plus insaisissables et difficiles à décrire. Pour comprendre les processus organisationnels, il ne s'agit plus de penser les interactions entre différentes catégories d'objets – par exemple, les discours, les comportements, le temps – qui seraient des choses aux propriétés essentielles et invariables, mais de penser leur entremêlement (en anglais « entanglement ») et intra-actions. De même, des chercheurs et chercheuses appellent à une approche plus immanente des organisations, centrée non pas sur des individus rationnels, mais décentrée sur le flux de vécu (Introna, 2018).

La méthode phénoménologique n'est pas nouvelle en sciences de gestion, mais elle est surtout envisagée comme une méthode herméneutique d'entretiens, cherchant le sens profond d'une expérience à partir d'une analyse du langage. Elle semble principalement appliquée à l'étude de l'expérience vécue en soi (Gill, 2015). Combinée avec l'autoethnographie, la phénoménologie peut pourtant avancer dans une autre direction et, dans ce but, je me suis appuyée plus spécifiquement sur la phénoménologie du sujet incarné développée par Maurice Merleau-Ponty.

L'intérêt de celle-ci est double. Elle permet à l'autoethnographe de prendre pour point de départ non pas seulement sa biographie ou son vécu, mais aussi ses perceptions incarnées du monde, c'est-à-dire la façon dont les choses lui apparaissent dans le flux du vécu. Par ailleurs, le sujet phénoménologique donne accès à un monde, non pas le monde objectif qui a des propriétés

fixes, mais un monde signifié, mis en forme par la mise en relation des objets entre eux pour former une certaine unité. Cette structure signifiée permet d'étudier les continuités de sens entre objets et de mieux dépasser les dualismes hérités de la modernité occidentale, qui consistent d'abord et toujours à opposer les choses – sujet/objet, nature/culture, corps/esprit, etc. – et à nier leurs relations internes. Dit plus simplement, l'autophénoethnographe est une approche qui permet d'appréhender la continuité entre un discours et un acte. La subjectivité fait ainsi accéder à un système. Il ne s'agit pas à l'évidence d'une structure telle que définie par le structuralisme, c'est-à-dire les cadres culturels objectifs au sein desquels les personnes agissent. En phénoménologie, c'est davantage une mise en forme subjective du monde, qui n'est certes pas universelle, mais qui dépasse le singulier car elle est intersubjective. L'autoethnographie, par sa réflexivité, permet ensuite de transcender cette expérience phénoménologique. En synthèse, alors que l'autoethnographie narrative est centrée sur le vécu du ou de la chercheuse, l'autophénoethnographie vise un décentrement sur le monde organisationnel.

**Tableau 5.1.** – *Les cinq épistémologies de soi*

Épistémologies de soi	Écriture de soi	Autoethnographie de vécu	Autoethnographie de trajectoire sociale	Autoethnographie de témoignage	Autoethnographie phénoménologique ou autophénoethnographie
Relation épistémique « auto » et « ethno »	Résonance de l'expérience chez les lecteurs et les lectrices	Caractère social et commun du vécu	Vie structurée par le social / individu agissant en retour sur le social	Témoignage privilégié de l'intérieur	Mise en forme du monde
Exemples	Jago, 2002 ; Pelias, 2005	Learmonth et Humphreys, 2012	Engstrom, 2012	Rizq, 2013	

### **Auto-méthodes : produire des données et écrits personnels**

Comme dit précédemment, l'autoethnographie est une démarche compatible avec d'autres méthodes, comme l'observation participante et les entretiens (Jonsen et al., 2012). Il arrive donc très souvent que l'autoethnographe utilise les méthodes classiques de collecte de données, comme le journal de bord (Paring, Pezé et Huault, 2017) ou les entretiens (Keenoy et Seijo, 2010). Pour autant, la plupart du temps, le point de départ de la recherche est le vécu, ce qui constitue une différence fondamentale avec les autres méthodes. Il est donc en ce sens tout à fait erroné de confondre autoethnographie et ethnographie.

Dans cette section, je m'attarde plus précisément sur la production de données et d'écrits personnels, qui vont servir soit d'appui à la recherche, soit d'objet de recherche. Elle comporte schématiquement deux étapes intrinsèquement liées : la source des données et la narration.

### *Sources de données personnelles*

*Je pars de ma vie personnelle, je prête attention à mes expériences physiques, mes pensées, mes émotions. J'utilise l'introspection sociologique pour essayer de comprendre cette expérience. Ensuite j'en fais une histoire. En explorant ma vie, j'espère comprendre un mode de vie\** (Ellis et Bochner, 2000 : 737).

Il n'existe pas de norme sur les sources de données : cela peut prendre toute forme utile de documents, tels que des photographies personnelles, le journal intime, voire des souvenirs (Richards, 2008). Souvent, l'autoethnographe se sert des « épiphanies », c'est-à-dire des tournants de vie (Denzin, 2014) ou des crises (Jonsen et al., 2012). Il ou elle peut se servir également de ses affects (Ford et Harding, 2008), des tensions ressenties (Ashcraft, 1998 ; Prasad, 2013 ; Paring, Pezé et Huault, 2017), de son savoir viscéral (Bell et Sinclair, 2014), et d'autres expériences personnelles sélectionnées (Bell et Sinclair, 2014). C'est, selon certains, une méthodologie « du cœur », issue du corps (Uotinen, 2011).

### *Méthodes d'écriture personnelle*

En autoethnographie, l'écriture n'est pas la représentation d'un monde préexistant, mais fait partie de la méthode de production de données et d'enquête (Richardson, 1994). L'écriture permet en effet aux chercheurs et chercheuses d'être hyper-réflexifs (Parry et Boyle, 2009) : ils et elles peuvent réfléchir de façon plus poussée aux données utiles à l'interprétation de l'objet d'étude et, surtout, envisager les actes comme culturels et politiques. Elle occasionne un processus de réflexion en balancier : « vers l'intérieur » (inward), puis « vers l'extérieur » (outward) (Parry et Boyle, 2009) ; de l'expérience vers la théorie (Cohen, Duberley et Musson, 2009). L'autoethnographie permet enfin d'accéder à de nouvelles vérités sensibles, par l'exploration des formes narratives. Sur cette base, il existe une convergence de méthode avec la littérature ; j'expose ci-après quatre techniques narratives : le dialogue, l'usage d'œuvres littéraires, la poésie, et les vignettes :

- Le dialogue : cette forme est notamment couramment employée par Ellis et Bochner (2006) et Ellis (2004). Le dialogue est une forme ancienne d'investigation philosophique. Il permet d'écrire des textes vifs et captivants, dans lesquels le lecteur ou la lectrice peut suivre le cheminement de la pensée des auteurs, et se sentir à égalité avec eux. Le dialogue, qui peut

être une conversation imaginaire ou un monologue intérieur, permet d'investiguer plus facilement sous différents aspects un problème donné, car il rend le tâtonnement possible. C'est une forme d'écriture ouverte, alors que la synthèse ou le traité peuvent enfermer dans un raisonnement à sens unique.

- La fiction : Learmonth et Humphreys (2012) transposent par exemple l'Étrange cas du Docteur Jekyll et Mister Hyde sur leur vécu académique. Ils écrivent chacun deux contes sur eux-mêmes, l'un à la manière du bon Docteur Jekyll, l'autre à la manière du mauvais Mister Hyde. Cette forme leur permet d'investiguer l'ambiguïté de leur identité, entre passion pour la compréhension du monde social et carriérisme.
- La poésie : selon le chercheur post-moderne Chia, l'art et la poésie sont mieux équipés pour révéler les aspects éphémères et fuyants de nos vies sociales. Maréchal et Linstead (2010) proposent, dans les démarches ethnographiques, la forme des « poèmes de métro » de l'auteur Jacques Jouet du Mouvement littéraire OuLiPo<sup>7</sup>. Un poème de métro est un poème écrit uniquement dans le métro (sous un ensemble de contraintes typiques du mouvement OuLiPo) ayant pour but de capter l'expérience vécue de l'urbanité, de la vitesse, de la foule, etc. Cette forme permet à l'auteur d'utiliser sa subjectivité d'usager du métro en se concentrant sur l'instant présent, sur les contenus fugitifs de son expérience. Laurel Richardson (1994), en sociologie, s'est fait une spécialité de l'usage de la forme poétique. Elle a notamment retranscrit l'interview d'une femme sous forme poétique, pour en véhiculer l'émotion, et dénoncer le caractère figé et naturalisant de la prose en sciences sociales.
- La vignette : cette forme est assez couramment employée en autoethnographie dans les sciences de gestion (Humphreys, 2005). Il s'agit d'insérer dans un article de courts récits sur un vécu précis. Elle a l'avantage de bien s'intégrer dans un article de format classique, en alternant récit et analyse. Elle permet aussi d'avoir une approche phénoménologique du vécu par la saisie de contenus d'expérience précis sous différents angles. C'est probablement la forme la plus facile à mettre en œuvre dans le contexte des sciences de gestion, ressemblant à des extraits d'interviews.

---

<sup>7</sup> Ouvroir de Littérature Potentielle, mouvement littéraire de « littérature sous contraintes », fondé, entre autres, par Raymond Queneau.



## Conclusion

Une approche autoethnographique est une démarche de recherche par laquelle des chercheurs et chercheuses engagent leur subjectivité de façon explicite pour étudier de façon plus large une organisation, une culture, une pratique ou un processus. Cela englobe donc des approches variées et des méthodes qui peuvent porter divers noms : ethnographie de soi, narratif personnel, essai personnel, etc.

Les sciences de gestion se sont davantage emparées de l'approche sur le plan empirique que méthodologique. La plupart des écrits sont issus de la sociologie et de l'anthropologie, où l'autoethnographie a été surtout théorisée selon le post-modernisme. J'ai tenté une autre approche en m'intéressant aux « épistémologies de soi », c'est-à-dire aux diverses relations de connaissance entre soi et le monde. Mieux comprendre comment on peut connaître une organisation à partir de soi est un préalable pour éviter les contresens à propos de l'approche, et sortir d'une certaine marginalisation dans certaines revues. En aucun cas, il faut le souligner encore, l'autoethnographe ne prétend généraliser naïvement sa subjectivité aux autres ; mais il ou elle prend appui sur elle pour, d'une part, la montrer comme un possible social et, d'autre part, en étudier les conditions de possibilités. J'ai ainsi exploré cinq pistes sur les différentes manières dont son propre vécu peut dépasser strictement l'individuel. L'articulation de deux registres « micro » et « macro » reste néanmoins un défi dans l'analyse, ce qui fait de l'autoethnographie une approche globalement difficile, requérant de l'inventivité et une maîtrise de la narration.

Selon l'approche retenue, les critères de validité peuvent grandement varier. Dans le cas d'une autoethnographie plutôt tournée vers l'ethnographie, les critères de vraisemblance, de richesse descriptive et réflexivité s'appliquent tout à fait. Dans le cas d'une autoethnographie autobiographique destinée à l'émancipation sociale, on peut s'appuyer sur les cinq critères développés par Laurel Richardson (2000; voir aussi Denzin, 2014) : contribution à la compréhension du monde social, esthétique du texte, réflexivité, impact émotionnel et intellectuel, incarnation du récit et vraisemblance.

L'autoethnographie a dans tous les cas un énorme potentiel dans une discipline qui cherche à mieux saisir la complexité organisationnelle et à faire tomber les dualismes. Par son corps et perceptions, l'autoethnographe est capable de mettre en relation des objets de catégories ontologique différentes et d'étudier comment elles font système.

## Références<sup>8</sup>

- Adams T.E., Holman Jones S., et Ellis C., *Handbook of Autoethnography*, Oxford University Press, 2015.
- Alvesson M., « At-home ethnography : struggling with closeness and closure », dans YBEMA *et al.* (Eds.), *Organizational ethnography : Studying the complexities of everyday life*, Sage, 2009.
- Anderson L., « Analytic autoethnography », *Journal of contemporary ethnography*, vol. 5, n° 4, 2006.
- Ashcraft K.L., « "I wouldn't say I'm a feminist, but..." : organizational micropractice and gender identity », *Management Communication Quarterly*, vol. 11, n° 4, 1998.
- Brewis J., « Signing my life away? Researching sex and organization », *Organization*, vol. 12, n° 4, 2005.
- Cohen L., Duberley J., et Musson G., « Work-Life Balance? An Autoethnographic Exploration of Everyday Home-Work Dynamics », *Journal of Management Inquiry*, vol. 18, n° 3, 2009.
- Cunliffe A.L., « Crafting qualitative research : Morgan and Smircich 30 years on », *Organizational Research Methods*, vol. 14, n° 4, 2011.
- Delamont S., « Arguments against auto-ethnography », dans *Papers presented at the British Educational Research Association Annual Conference*, vol. 5, 2007.
- Denzin N.K., *Interpretive autoethnography*, Sage, 2014.
- Doloriert C. et Sambrook S., « Organisational autoethnography », *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 1, n° 1, 2012.
- Duarte F. et Hodge B., « Crossing Paradigms : A Meta-Autoethnography of a Fieldwork Trip to Brazil », *Culture and Organization*, vol. 13, n° 3, 2007.
- Ellis C., *The ethnographic I : A methodological novel about autoethnography*, Rowman Altamira, 2004.
- Ellis C.S. et Bochner A.P., « Autoethnography, personal narrative, reflexivity : Researcher as subject », dans Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds.) *Handbook of qualitative research*, Sage, 2000.
- Ellis C.S. et Bochner A.P., « Analyzing analytic autoethnography : an autopsy », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 35, n° 4, 2006.
- Empson L., « My affair with the "other" : identity journeys across the research-practice divide », *Journal of Management Inquiry*, vol. 22, n° 2, 2012.

---

<sup>8</sup> Les références étaient limitées à une soixantaine par l'éditeur

- Engstrom C., « An autoethnographic account of prosaic entrepreneurship », *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, vol. 10, n° 1, 2012.
- Ernaux A., *Les Années*, Gallimard, 2008.
- Ernaux A. et Rerolle R., *Écrire, écrire, pourquoi ?*, Paris : Editions de la Bibliothèque Centre Pompidou, 2011.
- Ford J. et Harding N., « Move over management we are all leaders now », *Management Learning*, vol. 38, n° 5, 2007.
- Ford J. et Harding N., « Fear and loathing in Harrogate, or a study of a conference », *Organization*, vol. 15, n° 2, 2008.
- Ginzburg C., *Le fromage et les vers*, Aubier, 2014.
- Grenier R.S., « Autoethnography as a Legitimate Approach to HRD Research. A Methodological Conversation at 30,000 Feet », *Human Resource Development Review*, vol. 14, n° 3, 2015. Harding N., « On Lacan and the “becomingness” of Organizations/Selves », *Organization Studies*, vol. 28, n° 11, 2007.
- Harding N., Ford J., et Gough B., « Accounting for ourselves : Are academics exploited workers? », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 21, n° 2, 2010.
- Hayano D.M., « Auto-ethnography : Paradigms, problems and prospects », *Human Organization*, vol. 38, 1979.
- Haynes K., « Tensions in (re) presenting the self in reflexive autoethnographical research », *Qualitative Research in Organizations and Management : An International Journal*, vol. 6, n° 2, 2011.
- Humphreys M., « Getting personal : reflexivity and autoethnographic vignettes », *Qualitative Inquiry*, vol. 11, n° 6, 2005.
- Introna L., « On the Making of Sense in Sensemaking : Decentred Sensemaking in the Meshwork of Life », *Organization Studies*, p. 1-20, 2018.
- Jago B.J., « Chronicling an academic depression », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 31, n° 6, 2002.
- Jonsen K., Butler C.L., Mäkelä K., Piekkari R., Drogendijk R., Lauring J., Lervik J.E., Pahlberg C., Vodosek M., et Zander L., « Processes of International Collaboration in Management Research : a Reflexive Autoethnographic Approach », *Journal of Management Inquiry*, vol. 22, n° 4, 2012.
- Karra N. et Phillips N., « Researching “back home” international management research as autoethnography », *Organizational Research Methods*, vol. 11, n° 3, 2008.

- Keenoy T. et Seijo G., « Re-imagining e-mail : academics in the Castle », *Organization*, vol. 17, n° 2, 2010.
- Kempster S. et Stewart J., « Becoming a leader : a co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice », *Management Learning*, vol. 41, n° 2, 2010.
- Learmonth M. et Humphreys M., « Autoethnography and academic identity : glimpsing business school doppelgängers », *Organization*, vol. 19, n° 1, 2012.
- Gill M.J., « Elite identity and status anxiety : An interpretative phenomenological analysis of management consultants », *Organization*, vol. 22, n° 3, 2015.
- Maréchal G. et Linstead S., « Metropoems : poetic method and ethnographic experience », *Qualitative Inquiry*, vol. 16, n° 1, 2010.
- Morgan G. et Smircich L., « The case for qualitative research », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 4, 1980.
- Paring G., Pez  S., et Huault I., « 'Welcome to the whiteboard, the new member of the team' : Identity regulation as a sociomaterial process », *Organization*, vol. 24, n° 6, 2017.
- Parker I., « The function and field of speech and language in neoliberal education », *Organization*, vol. 23, n° 4, 2016.
- Parry K. et Boyle M., « Organizational autoethnography », dans Buchanan D. A. et Bryman A. (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods*, Sage, 2009.
- Pendaries J.R., « Approche biographique et approche structurelle : quelques remarques sur le retour du biographique en sociologie », *L'Homme et la société*, n° 102, 1991.
- Prasad A., « Playing the game and trying not to lose myself : a doctoral student's perspective on the institutional pressures for research output », *Organization*, vol. 20, n° 6, 2013.
- Prasad A., « You can't go home again : and other psychoanalytic lessons from crossing a neo-colonial border », *Human Relations*, vol. 67, n° 2, 2014.
- Reed-Danahay D., *Auto/ethnography*, New York : Berg, 1997.
- Riad S., « Under the Desk : On Becoming a Mother in the Workplace », *Culture and Organization*, vol. 13, n° 3, 2007.
- Richards R., « Writing the othered self: autoethnography and the problem of objectification in writing about illness and disability », *Qualitative Health Research*, vol. 18, n° 12, 2008.

Richardson L., « The consequences of poetic representation. Investigating subjectivity : Research on lived experience », dans Ellis C. et Flaherty M., (Ed.), *Investigating Subjectivity : Research on Lived Experience*, 1992.

Richardson L., « Writing, a method of inquiry », dans Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage : Newbury Park, CA, 1994.

Richardson L., « Evaluating ethnography », *Qualitative Inquiry*, vol. 6, n° 2, 2000.

Rizq R., « States of abjection », *Organization Studies*, vol. 34, n° 9, 2013.

Smith B. et Sparkes A.C., « Narrative inquiry in sport and exercise psychology : what can it mean, and why might we do it? », *Psychology of sport and exercise*, vol. 10, n° 1, 2009.

Sparkes A.C., « Autoethnography : Self-indulgence or something more », dans Bochner A.P. et Ellis C. (Eds.), *Ethnographically Speaking : Autoethnography, Literature, and Aesthetic*, Walnut Creek (USA, California) : Altamira Press, 2002.

Spry T., « Performing Autoethnography : An Embodied Methodological Praxis », *Qualitative Inquiry*, vol. 7, n° 6, 2001.

Uotinen J., « Senses, bodily knowledge, and autoethnography unbeknown knowledge from an ICU experience », *Qualitative Health Research*, vol. 21, n° 10, 2011.

Van Manen J., *Researching Lived Experience*, State University of New York Press, 1990.

Yanow D., « Space stories : studying museum buildings as organizational spaces while reflecting on interpretive methods and their narration », *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, n° 3, 1998.

Ybema S., Yanow D., Wels H., et Kamsteeg F.H. (Eds.), *Organizational ethnography : Studying the complexity of everyday life*, Sage, 2009.

Yarborough J.P. et Lowe K.B., « Unlocking foreclosed beliefs : an autoethnographic story about a family business leadership dilemma », *Culture and Organization*, vol. 13, n° 3, 2007.

## Article 2 - ‘Welcome to the whiteboard, the new member of the team’: Identity regulation as a sociomaterial process

Géraldine Paring, Université Paris-Dauphine, PSL Research University, DRM (UMR 7088), Paris, France

Stéphan Pezé, Université Paris-Est Créteil, IRG (EA 2354), UPEC, F-94010, Créteil, France

Isabelle Huault, Université Paris-Dauphine, PSL Research University, DRM (UMR 7088), Paris, France

### **Conférences**

Une version précédente de l'article a été présentée en 2014 à la Conférence EGOS de Rotterdam.

### **Statut**

L'article a été publié dans la revue *Organization* en janvier 2017.

## **Abstract**

Organizations are frequently subject to changes that promote new and/or (supposedly) trendy identities for their members. Various studies have sought to understand how such identity regulation processes are achieved through discourse, a fact that has led researchers to call for a more material understanding of this phenomenon. Through an in-depth ethnography of a transformation programme aimed at constructing a new social identity among project managers – that of internal consultant – we find that identity regulation is exercised through a sociomaterial process affording the performativity of the promoted identity, mainly through the consultants' bodily performances. This is important because it shows how identity regulation is achieved through both (and intertwined) discourse and materiality.

## **Keywords**

Artefacts, body, Butler, ethnography, identity regulation, imbrication, internal consultant, Leonardi, performativity, sociomateriality

## Introduction

A significant number of identity studies have focused on the importance of control (e.g. Alvesson and Willmott, 2002; Thomas, 2009) and see identity construction as a continuous process of ‘becoming’ (Clegg et al., 2005) influenced by identity regulation (Alvesson and Willmott, 2002). Sources of identity regulation studied so far are mainly discursive, a fact that has led researchers to call for a more sociomaterial understanding of identity regulation (Bardon et al., 2012). More specifically, some studies – including classical ethnographies about organizational control (e.g. Casey, 1996; Covalleski et al., 1998; Michel, 2011) – have already pointed to the role of material elements, such as artefacts, organizational arrangements or bodies in identity regulation processes; however, these studies have not really demonstrated the interplay between these discursive and material elements in identity regulation from a sociomaterial perspective.

In this article, we seek to address the following question: How is identity regulation sociomaterially achieved? Following previous insights from sociomaterial studies of identity (Symon and Pritchard, 2015), we adopt a performative view of identity (Butler, 1998, 1999). And to conceptualize sociomateriality, we draw on Leonardi’s studies about the relationships between the material and the social (2011, 2012a, 2012b, 2013). Following Taylor (2001), Ciborra (2006) and Sassen (2006), Leonardi (2013) conceptualizes the interweaving of material and human agency as a process of ‘imbrication’, a metaphor that refers to ‘the gradual overlapping and interlocking of distinct elements into a durable infrastructure’ (p. 70). The imbrication metaphor derives from the imagery of roof tiling in antique architecture, where ‘tegula’ and ‘imbrex’ are interlocking tiles used to waterproof a roof (Leonardi, 2012a, 2012b). According to this framework, it is the continued imbrication of human and material agency that produces sociomaterial outcomes. From this perspective, identity regulation can be studied as a sociomaterial process – the imbrication of material and human agency, involving discursive and material elements (artefacts, organizational arrangements and bodies) and which makes the identity regulation project concrete.

We make use of Leonardi’s framework to analyse data collected from an 18-month ethnographic field study of a programme targeting, among other things, the shaping of a new social identity, that of ‘internal consultant’. Our findings highlight that this programme can be analysed as two successive sociomaterial imbrications: first, the introduction of a technology aligned with the identity regulation goals of management; and second, the use of this technology by organizational members (targeted by the identity regulation) as part of a work routine that



affords the performativity of the ‘internal consultant’ identity, that is, the constitution of this social identity through the entwinement of discourses and public and repetitive sets of actions and behaviours (Butler, 1999). Therefore, identity regulation is not only accomplished through discourse about ‘who the employee should be’; it is also achieved through the required and repetitive set of actions and behaviours involved in work routines and technology ‘in use’ that lead organizational members to perform the acts that will be constitutive of the (internal consultant) social identity.

In developing our argument, we make two contributions regarding (1) the process and (2) the modus operandi of employee identity regulation. First, we offer an understanding of identity regulation as a situated and local sociomaterial process involving discourse, artefacts and bodies, combined into an organizational arrangement that enables the performativity of a given social identity. This process is not only based upon the ascription/promotion of a specific social identity through discourse (as previous studies have found) but is more generally designed around the implementation of specific artefacts as part of work routines. Second, we aim to explain how the regulation of employees’ identities operates beyond the influence of identity regulation discourse. Our findings underscore that identity regulation also stems from the progressive internalization of the promoted identity through the repetitive bodily acts that organizational members carry out. These bodily performances, made up of repetitive public gestures, postures and attitudes, both signify the promoted social identity to external audiences and allow for a cognitive and bodily understanding by organizational members of the meaning of this social identity (i.e. what it means to be an internal consultant).

This article is structured as follows. First, we present some key insights from the identity regulation and sociomateriality literature. Second, we describe our empirical setting and our methodology, that is, data collection and data analysis. We then offer an analysis of the transformation programme, highlighting its discursive and material elements as well as their imbrication. The discussion section highlights the contributions regarding identity regulation processes. The article then concludes with suggestions for future research.

## **Theoretical background**

### *Identity regulation studies, discourse and materiality*

Identity is a long-standing topic of organization studies. Over the last 15 years, a growing number of studies have focused on individual identity from a control perspective (e.g. Ainsworth and Hardy, 2009; Alvesson and Robertson, 2006; Alvesson and Willmott, 2002;

Thomas, 2009). From this perspective, the individual identity construction process is influenced by identity regulation which ‘encompasses the more or less intentional effects of social practices on processes of identity construction and reconstruction’ (Alvesson and Willmott, 2002: 625). It is important to distinguish between personal or ‘self’ identities (individual notions of who we are or want to be, both inwardly and outwardly) and ‘social’ identities (social constructions of who individuals should be as organizational members, Watson, 2008). Identity regulation is the prescription or promotion of the latter in order to influence the former.

In this article, we focus on organizational ‘modes of regulation’ (Alvesson and Willmott, 2002: 623) that promote social identities consistent with corporate expectations, such as a leader identity (Carroll and Levy, 2008), a self-managed identity (Garsten and Grey, 1997) or a consultant elite identity (Alvesson and Robertson, 2006). These modes of regulation can focus on the direct definition of employees (who they are or are not) and/or on group belonging and differentiation. They can also target the appropriate actions that organizational members have to accomplish and which are constitutive of the promoted identity (through motives, knowledge and skills or naturalized rules and guidelines). Thus, identity regulation can be analysed as a process designed to enable the performativity (Butler, 1999) of identity. Indeed, in Butler’s (1999) framework, identity does not exist as an internal essence to be disclosed but is performative, that is, constituted in what we do. Moreover, performativity is not a singular act, but a repetition and a ritual, which achieves its effects through its naturalization in the context of a body (Butler, 1999). As individuals repetitively carry out bodily performances, related (social) identities are constructed and internalized. Performativity is effective when the social identity becomes a norm that is taken for granted (Butler, 1999). Thus, according to this framework, in targeting the appropriate actions, identity regulation promotes ‘a stylized repetition of acts’ (Butler, 1999: 179, original emphasis) aimed at signifying and normalizing the related social identity prescribed. However, this repetition of acts ‘is never merely mechanical’ (Butler, 1998: 16): if a performance cites previous ones, it can also gradually drift away and open spaces for resistance or subversion to promoted social identities (Hodgson, 2005).

In their seminal paper, Alvesson and Willmott (2002) argue that organizational attempts to influence employees’ identities operate ‘primarily by means of discourse’ (p. 632). Organizational members are subject to (and actors in) organizational discourses that promote more or less positive and distinctive social identities. While previous studies based on this discursive understanding of identity regulation have produced valuable insights (e.g. Ainsworth

and Hardy, 2009; Kuhn, 2006; Musson and Duberley, 2007), they have been criticized for their relative lack of consideration for the ‘material actualization’ of identity regulation (Bardon et al., 2012; Iedema, 2007). We acknowledge that discursive approaches can address materiality (see Hardy and Thomas, 2015), but this has been done in an unequal way – and mostly implicitly – in these studies (such ambiguity around discourse definition is quite common in organization studies, Alvesson and Kärreman, 2000). Furthermore, classical organizational ethnographies (e.g. Casey, 1996; Covalski et al., 1998) as well as recent studies have highlighted that materiality is undoubtedly more involved than we think in identity regulation (Symon and Pritchard, 2015). In order to review current knowledge of materiality in identity regulation studies, we draw on Ashcraft et al. (2009), who highlight the most ‘commonly cited material elements’ (p. 25). In identity studies, that means artefacts, organizational arrangements and bodies.

*Artefacts.* If we restrict organizational discourses to being ‘instances of talk, text and conversations that take place within organizational “boundaries”’ (Bergström and Knights, 2006: 355), what part can ‘material’ artefacts play? Artefacts such as the ‘distinctive items of dress, insignia and equipment highly valued by the men’ which support the controlled process of becoming a paratrooper (Thornborrow and Brown, 2009: 366). One answer is that these artefacts are ‘additional semiotics’ in identity discourse (Ybema et al., 2009a: 304), that is to say they convey meanings, in this case specific social identities (e.g. a medal that suggests its wearer is a hero). Such a perspective focuses on artefactual symbolic properties rather than on their materiality. However, as Rafaeli and VilnaiYavetz (2004) have claimed, artefacts can also be analysed through their instrumentality (‘the extent to which the artifact contributes to performance or to promoting goals’, p. 94) or their aesthetic (‘the sensory experience it elicits’, p. 95). Moreover, since a significant amount of workplace artefacts have no readily accessible and socially shared symbolic meanings – for example, ordinary pens, tables, chairs, tools – but are part of the realm of organizational controls (what is given, or not, to employees to perform their tasks, as well as their usage instructions), the role of these other dimensions in identity regulation needs to be explored further.

*Organizational arrangements.* Many studies have underlined the role of organizational arrangements in identity regulation processes (e.g. Alvesson and Robertson, 2006). For instance, in her famous ethnography of Hephaestus Corporation, Casey (1996) reports that the new ‘preferred employee character type’ (p. 320) is promoted through both cultural and structural practices, that is, a flatter hierarchy and more participative decision-making

processes, where employees are no longer simply executants but are ‘invited, and required to, have a substantive role in the design and management of production’ (p. 323). Similar ethnographic studies show that assessment and appraisal techniques, as well as management by objectives and mentoring, influence how employees define themselves (Covaleski et al., 1998; Grey, 1994). According to these studies, by altering work organization, these deliberate structural changes help shape the scope of employee behaviour and identification: organizational arrangements shape employees’ environments, which in turn contributes to the fostering of some forms of identity regulation (Dale, 2005).

*Bodies.* Finally, the role of the disciplined body has long been recognized in identity regulation processes (notably in feminist and Foucauldian studies, for example, Hassard et al., 2000; Trethewey, 1999). For example, the (re)production of a specific masculine identity has been found to be sustained by various disciplined bodily exercises such as ‘body maintenance’ – shaving and cutting hair, cleaning clothes and boots (Kachtan and Wasserman, 2015) – or ‘ritualised body work’ – working out, monitoring rugby players’ bodily statistics (Coupland, 2015). Moreover, in her 9-year ethnography, Michel (2011) found that bankers’ identities were influenced by embodied cues of organizational controls and the way they inhabit their bodies. This influence was achieved notably through timetables, space allocation or work techniques (i.e. organizational arrangements). These studies go beyond the usual conception of the body as expressive of identity through clothing and appearance. What is at stake are the required working postures and gestures and how they affect not only what we do but also how we consider our bodies and ourselves; bodily norms required for the purpose of task accomplishment may be less visible than a prescribed ‘dress code’ but are a promising avenue to shed light on the corporeal side of identity regulation. Such a perspective is consistent with Butler’s performative identity adopted in recent sociomaterial studies of identity (Symon and Pritchard, 2015). Therefore, a large body of literature shows that there is more than discourse at work in identity regulation processes. However, a comprehensive picture is still lacking in terms of identity regulation involving discourse and these three material elements: artefacts, working arrangements and bodies. As Bardon et al. (2012) have claimed, ‘Understanding identity regulation thus requires seriously studying – from a sociomaterial perspective – how the managerial enterprising rhetoric is concretely deployed and understood in practice, through technologies, spatial arrangements, processes, routines and any other material artefacts’ (p. 356). As outlined above, exploring the accomplishment of identity regulation from a

sociomaterial perspective can lay the foundations for a comprehensive picture of identity regulation.

### *A sociomaterial lens*

In the past decade, there has been a growing interest in sociomateriality in order ‘to recognize and always keep in mind that materiality acts as a constitutive element of the social world and vice versa’ (Leonardi, 2012b: 34). However, the nature of the relationship between the material and social dimensions differs from one study to another; sociomateriality is more of an ‘umbrella’ (Orlikowski and Scott, 2008), and several different streams of research can be identified, notably on the basis of their underlying ontological positions (Cecez-Kecmanovic et al., 2014). For example, Orlikowski (2007, 2010) and Orlikowski and Scott (2008, 2013; see also Scott and Orlikowski, 2013, 2014) assume a relational ontology, where people and artefacts are not separate entities with given properties.<sup>1</sup> They conceptualize the material and social as an assemblage of intra-actions. Their relationship is a mutual entanglement that is produced in practices. These practices are continually performing realities, such as organizations or markets, including identities (e.g. Symon and Pritchard, 2015).

An alternative view of sociomateriality assumes a substantialist ontology, especially in Leonardi’s (2011, 2012a, 2012b, 2013; see also Leonardi and Barley, 2010) critical realist framework, where people and artefacts are conceptualized ‘as separate and self-contained entities that interact and affect each other’ (Cecez-Kecmanovic et al., 2014: 809). In this article, we adopt Leonardi’s framework on sociomateriality in our analysis of identity regulation processes. In addition to being closer to our own ontological preferences, relational perspectives lead to a great deal of trouble in ‘unpacking’ the social and the material in empirical data, as commentators have argued (Faulkner and Runde, 2012; Jones, 2013; Mutch, 2013). This conceptualization of the relationship between the material and the social differs because human and material dimensions are thought to be entities, with distinct properties, whose interactions do not change what they really are. In this view, both humans and materials have agency: humans through ‘the ability to form and realize one’s goals’, something that is not determined by materiality but enacted in response to material agency (Leonardi, 2012b: 35); and material agency is ‘things a technology [or any material artefact] can do that are not entirely under the control of users’ (Leonardi, 2013: 70). Material artefacts have inherent physical properties that afford or constrain uses and actions and do not change over space and time (Leonardi, 2013). However, these material affordances<sup>2</sup> or constraints do not exist without people: ‘affordances

and constraints are perceived differently by people depending on their goals or contexts' (Leonardi, 2012b: 38). Finally, it is the continued imbrication of human and material agency that is productive of sociomaterial outcomes such as organizational routines or technologies (Leonardi, 2011). In other words, 'materiality is thought to be a structural property while social interaction occurs in the realm of action. Over time, the material and the social become the sociomaterial through the process of imbrication and stay conjoined through continued imbrications' (Leonardi, 2013: 72). That also means that imbrications evolve over time. Leonardi (2011) conceptualizes this dynamic as a succession of 'layers' of imbrication of human and material agency: a 'material → human' imbrication emerges when people choose to use material artefacts in a way that helps them reach their goals and produce a sociomaterial routine; a 'human → material' imbrication emerges when people modify material agency through changes in materials' intrinsic properties. In that way, to overcome perceived constraints and produce a renewed sociomaterial technology which offers new affordances, ready to be used in a new way to produce a renewed routine, and so on (for a detailed presentation of the concept of imbrication, see Leonardi, 2011 and 2012b).

Leonardi's framework allows for the study of the intertwining of different types of materiality and discourse (Putnam, 2015). From this perspective, identity regulation can be studied as a sociomaterial process – the imbrication of two 'basic common building blocks' (Leonardi, 2011: 152): material and human agency. To analyse this process, we identify the discursive and material elements (artefacts, organizational arrangements and bodies) involved in the promotion of a social identity and how these elements come to be imbricated in the modification, or creation, of technologies and routines which make the identity regulation attempts concrete.

## **Methods**

### *Empirical setting*

Following Alvesson and Willmott's (2002) call for in-depth and longitudinal studies aimed at investigating the processes of identity regulation (p. 638), we conducted an 18-month ethnography of an identity regulation process: a transformation programme aimed at entirely redirecting the work practices of project managers, and simultaneously promoting among them a new identity of internal consultant. This empirical study took place within the Organization Department (OD) of a large European service company, employing several thousands of people worldwide. At the time of the study, this company was engaged in a transformation plan

intended to simplify its processes and reduce costs. The OD is a department that was created by the company's senior management in February 2013 and which was to become 'the internal consulting firm' of the organization 'to support the company in its transformation'. In order to reach this goal, the OD's employees followed a programme designed to train them to be internal 'consultants'. The data analysis (especially comments made by OD managers) reveals that the related social identity has the following identity attributes: rational problem solvers, always in motion and efficient, exemplars and role models, transparent and dedicated to the delivery of projects. To entrust internal consultants with such a transformation plan is not exceptional in organizations that seek to instil change and to depart from what are seen as (post)bureaucratic forms of organization (Sturdy et al., 2016).

This ethnographic case study inspired the theoretical argument set out in this article. Sociomateriality emerged as a salient feature of the OD's transformation and identity regulation programme, as it was quite clearly based on the promotion of new sociomaterial work practices which were themselves based on the introduction and use of new artefacts by the internal consultants. Indeed, we were struck by the originality of this case: identity regulation did not only begin with new discourses about 'who employees were supposed to be' but with the placing of new artefacts all over the offices (especially whiteboards) and the introduction of new organizational arrangements (such as the morning meetings) which required new (mandatory) bodily postures and gestures.

#### *Data collection and analysis*

Data were collected by one of the authors, who acted as a full-time consultant as part of a long-term internship. The fieldworker adopted the role of a participant observer (Atkinson and Hammersley, 1994), immersed in daily work, being simultaneously an 'insider/outsider' (Hammersley and Atkinson, 2007) and attending meetings, as well as lunches, with other employees. Formal fieldwork was conducted between February 2013, at the starting point of the transformation process described above, and July 2014. The research process comprised field observations, document analysis and informal conversations. Field notes (Van Maanen, 1988), taken almost daily, either on the spot or at the end of the day, enabled close tracking of changes in the OD. The fieldworker observed and took notes of discourses, discussions, interactions, practices and behaviours, with the intention of recording the programme's implementation in great detail. The author was present during all collective practices, workshops aimed at defining the OD, weekly staff meetings and training sessions. The

participant's observations were gathered within the OD's workplace, from consultants and in managers' offices and rooms used for internal events and meetings. We also analysed documents such as training and managerial presentations. These were useful in supplementing the programme description. In addition to these formal events, numerous 'improvised' (Humphreys et al., 2003) informal conversations took place with other consultants, especially during breaks or over lunch.

To explore the sociomateriality of identity regulation, we first built up a narrative of the transformation programme, that is, the 'construction of a detailed story from the raw data' (Langley, 1999: 695), inspired by the fieldworker's experience as a would-be consultant. The written narrative is one of the results of our research, expressing the richness and complexity of an organizational phenomenon (Lincoln and Guba, 1985); it also makes it possible to search for repetitive patterns in order to produce a relevant interpretation of our data (Denzin and Lincoln, 2005). This process of analysis was iterative: during several meetings between the authors, we moved back and forth between the narrative, data, interpretations and conceptual frameworks, and compared our individual interpretations, in order to refine the main categories emerging from our material. Repeated rewritings of the narrative around emerging categories led us to gradually refine categories and abstract interpretations. These meetings were also an opportunity to try to maintain a more distanced view of the programme (Ybema and Kamsteeg, 2009).

What drove the writing of this narrative was the ethnographer's perception that the new work practices promoted by management were inexorably pushing her and her colleagues to adopt new attitudes and behaviours, albeit unwillingly (at least in the beginning). She actually felt surrounded, stunned and 'trapped' by the large amount of new objects, new discourses and new practices that came all at once as part of the transformation programme. She used the metaphor of a 'tight net thrown over people' to express her feelings at the time, inspiring us to analyse the identity regulation that was taking place as a sociomaterial process. Moreover, we realized that it was only as time went by, as she practised the new work methods and engaged her body with the new artefacts – and as she observed her colleagues doing likewise – that she gradually made sense of the promoted identity of the internal consultant. We felt it would be particularly interesting to understand how she and her colleagues came to experience what an internal consultant was supposed to be through the body. We were above all interested in understanding how the normalized internal consultant was brought to life within this organization. It inspired us to take a performative view of identity based on Butler's (1998, 1999) work because it



focuses on the production of social identities. We reflexively acknowledge that our account is an interpretive one that is shaped by our own positionality (Ybema et al., 2009b), that is, our critical lens mingled with the subjective experience of the consultant-fieldworker. Had she experienced other feelings towards the OD's new organization (i.e. enthusiasm or indifference), the story would have been different (or may not have existed at all). Although the account is shaped by our own beliefs and values and places the standpoint of the fieldworker at the fore, she was far from being the only employee to adopt a critical view of the process (as evidenced in the article). Moreover, we sought to represent as faithfully and honestly as possible the plurality of the voices of the other employees and their various attitudes towards the process under study, as well as its complexity in order to leave the story open enough so that it 'stimulates active interpretation on the part of the reader' (Alvesson and Sköldbberg, 2009: 222).

We identified the promoted social identity (internal consultant) by analysing all collected discourses – mainly speeches delivered by managers or consultants and improvised conversations – as well as the behaviours required in new working practices in search of 'notions of who or what' (Watson, 2008: 131) employees were supposed to be.

Finally, we chose to focus on a specific organizational practice involving a significant artefact (the whiteboard) in order to produce a precise analysis of the sociomaterial imbrications that both constitute and accomplish identity regulation. Indeed, the transformation programme itself encompassed several new working practices that appeared to exhibit distinct and situated modes of identity regulation. We chose the whiteboard because it is the core practice of the transformation programme.

## **Findings**

In this section, we first outline the setting of the OD as it evolved over time during the transformation programme, and highlight the various components that come into play in the formation of the OD's sociomaterial world: the new promoted identity, by means of new discourses, as well as new artefacts, organizational arrangements and body requirements. We then focus on the programme's core practice, the 'morning whiteboard meeting', in order to show how the new social identity was created through sociomaterial imbrications. These findings are based on an ethnographic account written in the first-person singular or plural (OD employees) in order to fully acknowledge the presence of the fieldworker in the organization and underline that her observations were made from her position as would-be consultant, that is, from the position of those who are regulated rather than those who regulate.

### *The transformation programme and the promoted identity*

The transformation programme began in February 2013. All the changes that I describe in this section took place in a short timeframe of 8 weeks. During this period, our world (that of the project managers) totally changed, as we heard new discourses and were required to radically change our work methods. For the sake of clarity, in the following paragraphs the story is organized into sections separating the various components of our sociomaterial world, but in actuality, none preceded the other and they all came at once. The extent and suddenness of the changes made us feel overwhelmed and somewhat caught into a net.

At the launch of the programme, the OD had just been created and resulted from the merger of two former project management departments, one dedicated to operational efficiency projects, the other to regulatory or business development projects, and was co-headed by two managers. The organizational arrangements in place before the programme was initiated were quite usual and standard for the company. Our hierarchical structure was rather flat, with only two co-managers. Within project teams, the project heads supervised the project managers directly and autonomously. Half of both departments was made up of external consultants (most of them from the same consulting firm, which had very close links to the managers), and the other half of internal employees, mixed together in project teams. Internal employees' backgrounds, professional habits and ages (from 25 to 50 years) were diverse. At the outset, the OD was quite heteroclite and had no salient or stated identity.

When the OD was first set up, the managers decided that this had to be changed. One important contextual element is that the department had just been entrusted by the Top Management to promote and deploy, within the organization, a 'lean management programme' featuring new work and management methods. It was logically compelled to apply this programme to itself and be the showcase of its new business. The managers therefore started talking about us becoming an 'internal consulting organization'. At one meeting, they stated that the OD could not remain 'in its comfort zone':

*We want to become the reference consulting firm of the company, necessarily involved in solving all transformation issues and implementing continuous improvement ... So we are going to create this internal consulting firm and give it a framework, structure it. We are convinced that we can and want to act as a role model for the rest of the company in terms of its organizational and collective mind-set. We must, therefore, be client-oriented, innovative and models in our behaviour and skills ... exemplification is the key word ... We are going to be in motion at all times, exhibiting a dynamic with a will to innovate. We must build collective momentum based on greater agility, always in motion. (OD manager)*

This really came as a surprise as it was the first time that we had heard a speech about who we were (or supposed to be). In the following weeks, our managers engaged in a new and intense discursive activity, and quickly designated all of us as ‘consultants’. I was taken aback by this new designation, as it was previously used only to refer to external consultants. Nevertheless, it now applied to everyone without distinction, including us internal employees. This new categorization was just dropped into speeches without any explanation, as if it was natural and self-evident. As I could not figure out what it meant, I listened carefully to the speeches and noted some recurring identity attributes in defining the ideal consultant: s/he was to be ‘aligned’, ‘exemplary’, a ‘role model’, ‘problem solver’, ‘transparent’ and dedicated to the ‘delivery’ of the project. All those words seemed abstract and empty, as the managers never explained what they really meant, that is, what it took in concrete terms to become a consultant, and above all what it took to be ‘exemplary’, ‘aligned’ and a ‘problem solver’ (and so on). I was especially curious about ‘transparency’: did this mean that we had to become invisible? From that point on, we were told that we had a clear mission statement: ‘our job is to find sources of efficiency and performance for the company, and we must be proud of it’ (OD manager).

Along with promoting a new identity (albeit not delineated and sounding a bit like slogans), the OD managers decided to change the previous organizational arrangements. They immediately announced the creation of a new management layer, made up of two ‘delivery and people managers’ (hereinafter D&Ps), one internal and one external consultant. These new managers had no hierarchical role and were presented as ‘coaches’ dedicated to helping teams in the ‘delivery’ of their projects. Most of us were surprised, angry and sceptical at the announcement, and – unsurprisingly – did not look favourably on this new layer.

Finally, along with this new organizational structure and new intensive discursive activity, the OD managers (now referring to both managers and D&Ps) asked the new consultants to adopt new work practices:

*Transforming means changing on a daily basis because a change that is only on paper is not a change. We are going to ask you to do things differently, the schedules of each of you will be affected; meetings will have to be set up. (OD D&P)*

These new practices, inspired by lean management techniques, were impressively numerous (I counted seven of them). The most important one was called ‘cascade meetings’ and encompassed four types of meetings. The main one was a daily morning meeting (analysed in depth in the next section), which brought together each project team and their dedicated D&P

for 15 minutes, in front of a new artefact that had appeared on every OD wall: a large magnetic whiteboard used to discuss and schedule tasks to be done in relation to the ongoing project. The three other meetings ('problem solving session', 'feedback/reverse feedback' and 'one-to-one meeting') were weekly and face-to-face meetings between the D&Ps and project heads, and between project heads and their project managers (lasting 30 minutes to 1 hour). They were collectively referred to as cascade meetings because they were designed to mirror the organizational pyramid, with the D&Ps holding the same meetings with the project heads as the managers held with the D&Ps. All these meetings were to be scheduled through our Outlook calendars for the whole expected life of each project, and most of them were collective, sometimes public, which contrasted significantly with our previous work methods, where most interactions were face-to-face and organized as needed. Now, interactions were framed.

Most of us objected, feeling constrained, framed and controlled by the new practices. I heard many colleagues commenting, 'You're in the army now' and 'this is policing'. Some project leaders would complain that their calendar was filled with pre-planned meetings at the expense of progress on projects (a project head could typically have nine fixed weekly slots in his or her Outlook calendar, totalling 7.5 hours – one working day). The managers claimed, in response, that the new activities served the same function as other pre-existing activities which had not been carried out in such an orderly manner but instead as part of a rather inefficient 'fire fighting' approach or 'according to people's own ways of working'. As one D&P commented, 'It's just a matter of ownership. We did problem solving before, but it wasn't structured. Now people are pro-active; they feel in charge. I saw people improving as a result of the feedback and reverse feedback'. Although very much contested at the beginning, these practices were implemented and became routine. It was in any case very difficult not to comply as the D&Ps were in charge of checking implementation. Opposition to them lost ground over time. Before the practices were introduced, the OD's open space was very similar to any other open space within the organization. Over a few weeks, large magnetized whiteboards appeared on all the walls of the open space (see Figure 1). Every morning, instead of people being seated at their desks, all employees could be seen standing and moving around in front of these whiteboards, dancing in a strange new ballet.

Now that the programme has been introduced, as well as its discursive and material core elements, we (the authors) will turn to how these are imbricated and how this sociomaterial imbrication enabled the performativity of the new consultant identity.

### *The imbrication of discursive and material dimensions*

In this section, we focus on the core practice of the transformation process (as management called it): the morning whiteboard meeting. We build our detailed analysis of this practice on Leonardi's (2013) framework, presenting a temporal analysis of the imbrications of human and material agency that resulted in the practice becoming a work routine over time. From this perspective, the practice of the programme studied can be seen as the sociomaterial routine produced by two successive imbrications that both play a role in OD employees' identity regulation as consultants. We first analyse the introduction of the whiteboard as an initial human → material imbrication, before going on to analyse the social interactions around the whiteboard as the second imbrication (material → human). We then consider how this second imbrication enabled the performativity of the consultant identity.

*First imbrication: the introduction of the whiteboard.* The morning meeting was the first practice to be promoted and introduced by management as 'the backbone of the transformation of our practices'. The managers clearly linked their goal of transformation to the introduction of the whiteboard. Their view was that 'the whiteboard fosters performance, dialogue and transparency'. At the training session for this practice, one of the two D&Ps illustrated the crossover between the social and the material by stating, 'I am going to introduce to you a new member of the team, the whiteboard'.

The whiteboard was not just a blank artefact that OD employees could use freely to write on or attach memos to. We were trained to organize our whiteboard in a precise and standardized way. We were taught to draw six fixed boxes, using either a whiteboard marker or masking tape (see Figure 2). Three boxes were dedicated to checking the progress of projects (task completion and goal achievement). We had to divide the central one into five columns, one for each day of the week. On each column, each of us was supposed to write the tasks that we planned to carry out on a specific day (e.g. plan a workshop, finish a presentation, hold a meeting). In another complementary box, we had to write down the corresponding goals of the week we were to set ourselves (for instance, get the sponsor's approval for the project roadmap, or achieve a specific deliverable). Finally, throughout the week, whenever a task was completed, we had to shift it to the box entitled 'Done' to record the progressive task completion. Two other boxes were dedicated to detecting potential problems in the running of projects. There was one entitled 'Problems', where we had to write down all the problems that we encountered and the date on which a dedicated problem solving session would be organized (e.g. 'the stakeholders are not aligned on the project's objectives'). In another one, a happy, a

neutral and an unhappy face were drawn, and each of us was requested to tick one of them each morning in order to express whether our project was going well or badly. In the last box, each team was requested to write down the 'Key Performance Indicators' that they would set themselves for the whole project.

Importantly, each team's whiteboard was hung on the wall of the open space. Each team was requested to assemble every morning for 15 minutes in front of the whiteboard, so as to organize their work on a daily basis. We were given post-its and markers. We were requested not to sit (despite plenty of chairs being available) because the practice had to be quick to ensure efficiency.

The first imbrication of the sociomaterial process can be identified at this stage of the programme: the introduction of the whiteboard can be analysed as a human → material imbrication because the human agency – of the managers – (the fact that they felt constrained by the existing routines in reaching their goal of transformation) brought a new technology to the OD aimed at changing the work practices of the employees. Two physical properties of the whiteboard – the boxes and its position on the wall – can be seen as its 'material' properties, that is, their particular forms enduring across time and space, and shaping use patterns for users (Leonardi, 2013). Although the OD managers explicitly outlined the link between their transformation goals and the introduction of the whiteboard, they never explained to us why and how its material properties would 'foster performance and transparency'. Things were always presented as if they were self-evident. One thing is certain: the managers did not 'design' those material properties, as the whiteboard practice is part of the more or less standardized lean management techniques that was brought in by the external consulting firm employing most of the OD's external consultants. The management, probably to a large extent, took the whole package, the practices and the discourses that went with it. The whiteboard is of course not a new technology per se, but was new to the OD. We can now turn to the social interactions taking place around the practice, and see whether and which affordances are perceived and used by OD employees, and, subsequently, whether the related second imbrication leads to routines that makes the consultant identity performative.

*Second imbrication: the whiteboard is 'totemised'.* Very soon, all the project teams, after drawing their whiteboard as requested and finding the most suitable place for it on the wall, started meeting in front of it every morning, from 9 to 9:30 a.m. I did the same with my team; we could see the other teams standing in the open space, just as they could see us. It was unusual to work this way, as all meetings had previously been conducted seated. My colleagues and I

could now see each other from head to toe, and our gestures and postures were more noticeable than they were from behind a table. We had no table, no pen, no notebook and no chair to hold onto and hide behind – all we had was our bodies and we had to invent new ways of moving. We got on with the job and started talking about the tasks to be performed and writing them down on small post-its and sticking them on the whiteboard. Before this, we were used to having our own personal to-do list. Never before did we have to display our personal tasks so openly to others. It was now clear that each of us was able to assess whether the others had enough work, so writing down a small number of tasks was not really an option. In addition, as the whiteboard was hanging on the wall, visible all day long (by the other consultants, the D&Ps and the managers), an empty one would not do. It was preferable to display a beautiful and well-organized whiteboard, covered with post-its. It was also clear that we would be better off if our whiteboard displayed many post-its in the ‘done’ box as the end of the week was approaching.

When using the three boxes related to the management of tasks, I could observe various behaviours. Some would try to fool the others by splitting a task into smaller pieces to increase the number of post-its (but this trick had to remain within reasonable limits), while others effectively entered a kind of ‘post-it race’, assigning themselves an enormous to-do list with aggressive deadlines. This could have annoying consequences for the other staff members, pushing them to advance their own deadlines. Some consultants would even update their tasks all day long, going to the whiteboard several times a day, writing new tasks and removing those that had been completed (instead of waiting for the next morning’s whiteboard session). Some of us found this quite excessive, not to say childish, and it also put us under pressure, as we knew that this would be praised by the management. The management of tasks was actually quite important for the managers. Once, in my initial clumsiness in dealing with this practice, I wrote down all of my team’s tasks on post-its (after discussing them with those concerned of course). My D&P, who attended the meeting (as he did every morning), told me that each consultant had to write down their own tasks. In any case, personal daily tasks were now discussed collectively and were no longer simply a personal decision.

Beyond the various attitudes towards the whiteboard, the whiteboard practice was also perceived as truly helpful in terms of team organization and communication. Some colleagues found that the whiteboard made it easier to structure their workday. Moreover, it offered new opportunities to discuss the advancement, sequencing and priority of tasks, to pass on information, and share the same understanding of the project’s goals (as project goals are

always moving). The presence of D&Ps, although very much criticized upfront (their role was to observe and control the practice), also proved to be helpful. The team members took advantage of this representation of management to issue risk warnings more easily. Before this practice, the project leader had to find time in the management's timetable to talk about problems, which was never easy. However, not all boxes were perceived as useful right away. The box entitled 'Problems', for instance, did not immediately seem to consultants to be useful. It was more difficult to deal with it than task management, as it was culturally more unusual to talk about 'problems'. The word 'problem' was a bad one, to be avoided. If we had one, we would usually try to settle it on our own before it surfaced. Hence, the D&Ps initially had to ask us explicitly whether we had problems, and even urge us to talk about minor ones. Even the management intervened one time:

*I see there are no more problems on the whiteboards. This is a problem. It is part of agility. So please, there are issues, either in projects, in teams or in the department. So I must insist, the impact we have in projects and the successes accumulated are because we work differently, because we bring transparency, and we communicate on things that are wrong, not only on things that go right. So please, problems are not all big, there are many small issues which enable us to go further.*

Then we had to force ourselves to write them down. Little by little, we realized that it was actually quite a relief to share problems, as the whole team was supposed to help in solving them. Writing a problem on the whiteboard would automatically trigger a collective 'problem solving session', bringing together several team members. Before this practice, we were left to face problems alone. The boxes containing smiley faces and the key performance indicators proved less successful: some teams used them but others did not, and the management (for unexplained reasons) seemed to be less committed to these boxes (they never commented on them). Some consultants found the box with smiley faces a little childish.

Overall, the whiteboard practice became a well-accepted work routine – which is why we see it as the second sociomaterial imbrication (material → human). The material agency of the whiteboard shaped social interactions in a particular direction (management of tasks and problem solving), which became imbricated with the human agency of the consultants and D&Ps. Indeed, thanks to the perceived affordances of the whiteboard, the consultants and D&Ps brought their goals (being well considered by the management and managing daily work in projects) to their interaction with the whiteboard. This imbrication led to the effective use of the whiteboard's material properties and produced new social interactions. More precisely, OD employees perceived in the whiteboard three interrelated types of affordances: (1) affordances



in work organization; (2) affordances in organizational control; (3) affordances in bodily performances. The latter will be developed in detail since it reveals the performativity of identity regulation.

First, we perceived the practice as facilitating work organization. It provided greater visibility of individual tasks and project advancement, a better capacity to deal with problems and better communication between team members. Some consultants appreciated having their day structured. Most felt the whiteboard allowed them to increase interactions with others and be better organized.

The second affordance is the ability given to the D&Ps to accomplish their mission of organizational control. It enabled them to get much closer to work practices than management had previously been able to do. It even brought greater legitimacy to this new group of actors, which would otherwise have been more difficult. The D&Ps' presence was soon interpreted as allowing teams to take greater comfort in the conduct of projects and reduce uncertainty and ambiguity, making their mission of organizational control acceptable.

Third, in order to be well considered by management, the whiteboard practice resulted in the manifestation of new ritualized and public bodily performances, setting the path for the performativity of the consultant identity. It afforded public and ritual bodily performances of dynamism, commitment and alignment. We now stood firmly on our legs in front of the whiteboard, always ready to grab a post-it and write a new task without hesitation on the whiteboard. There was no way any of us could remain silent, with arms crossed, leaning back and just listening to the others. We had to move our bodies, talk, engage physically in the practice. Those daily bodily performances constituted and gave meaning and substance to the promoted identity attributes which had not been clearly delineated in discourses. We learnt what a 'transparent consultant' was: a consultant who displays his/her workload to others and talks openly about his/her problems. We learnt what a 'problem solver' was: a person who is not ashamed of problems, does not try to settle them in silence or procrastinate when it comes to solving them. We learnt what a 'delivery-oriented' consultant was: a consultant who sets himself aggressive daily and weekly deliverables, who is dedicated to performing his daily tasks, and who is ready to take over other people's tasks if he has time. We learnt what it is to be 'aligned': in concrete terms, it means being physically aligned in front of the whiteboard and also part of a wider group of people. We learnt that it is about being there for the 'performance' of the whole team, and not just your own. All of this meant that we were the model consultant. As a consequence of the routine, the internal consultant identity was no longer abstract, external

to us, but rather was now embodied. Those identity attributes were constituted (i.e. given substance and meaning) in the context of the specific performances brought about by the whiteboard, pointing to the performativity of the identity of the internal consultant.

To summarize, the whiteboard's material properties enabled the performativity of the identity attributes. The boxes dedicated to checking the progress of the project mostly enabled the performativity of the 'delivery' identity attribute by urging consultants to set themselves short-term goals in front of others and bringing deadlines forward. The box displaying each consultant's tasks, as well as the one with the faces and the one dedicated to problems enabled the performativity of the 'transparent' identity attribute, by urging consultants to show others what they were doing, express publicly their problems and their mood. Finally, the box dedicated to problems allowed for the performativity of 'problem solver' identity attributes by pushing consultants to actually tackle them and account for their efforts. Taken as a whole, these enabled the performativity of the 'role model' and 'exemplary' consultant.

Over time, the morning meeting created by this second imbrication was stabilized 'into a durable infrastructure' (Leonardi, 2013: 70), a repetitive routine that allowed for the performativity of the new consultant identity. However, as other studies have demonstrated, this does not mean that this process of identity regulation was all-powerful. First, the fact that not all boxes were used points to the fact that affordances must be interrelated and offer a minimum level of utility in terms of work organization. The three affordances perceived by the consultants cannot be separated, as they are mutually constitutive of one another. In short, we cannot be sure that the performative acts would be sustained if there were no affordance in organizational control or in work organization. Moreover, although the normative consultant came about, the concept nevertheless remained a little suspect for some of us. While most consultants just performed the practice as requested by management (i.e. meeting once a day), some consultants exaggerated their public performances to an almost grotesque level. One of my colleagues stressed this one day. He had been recruited after the transformation and was asked by management to make a presentation to the whole department to give his impression about our original work methods. But he said quite ironically,

*I observed the various whiteboards and morning meetings and I noticed that, despite the apparent similarity, each team defines its own rules. There are different relationships with the whiteboard: 'Polite': people come to it in the morning just to say 'Hello'. Information is updated ... but it is rarely revisited afterwards ... 'Friendly': the contacts with the whiteboard are more frequent and sometimes team*

*members have their coffee around it. And the last category: 'In love', not to say 'Passionate'. People come and go all day to the whiteboard in order to inform it about the progress of projects in real time.*

The seemingly exaggerated attitude of some consultants allowed this new colleague to mock the ideal consultant. He also humorously compared the whiteboard to a 'totem', which interestingly signifies – albeit ironically – a sacred object or emblem that represents the new group of internal consultants. As Butler (1999) points out, parodic behaviours denaturalize the promoted identity, break the boundary between the natural and the artificial, and stress performativity. The variations of perceived affordances entail various performances, preventing the social identity from being totally taken for granted and homogeneously internalized.



Figure 1: Whiteboards all over the open space

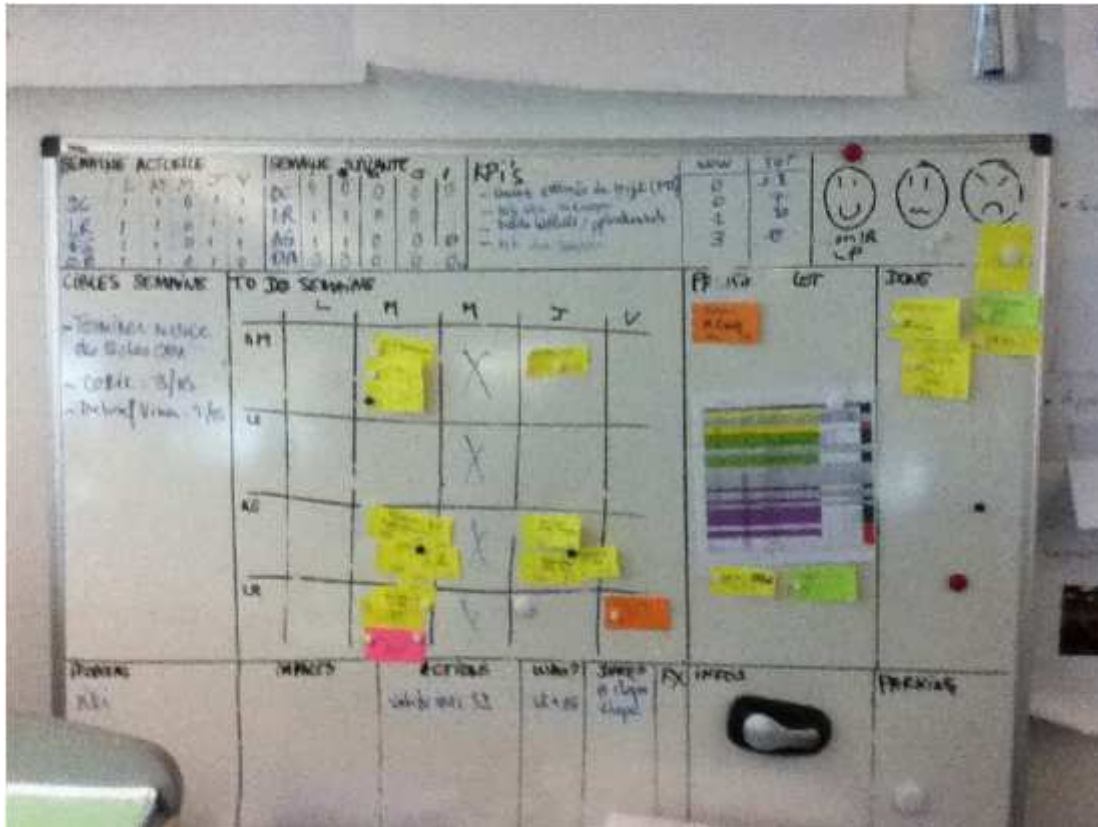


Figure 2: The Whiteboard and its boxes

### Discussion and conclusion

We have analysed the OD programme as an imbrication of discourses and materiality, including corporeality. More specifically, identity regulation is exercised through particular and stabilized sociomaterial imbrications organized to afford the performativity of the new consultant identity. In our analysis, these imbrications are the result of the implementation of new technologies based on the instrumental properties of artefacts such as whiteboards and their implementation as new organizational arrangements that are work routines. These routines involve the framing of how employees must behave, including the appropriate gestures and postures. These findings have implications for the understanding of the complex nature and modus operandi of identity regulation, as well as its limitations.

First, in our study, identity regulation is not conveyed solely through discourse (i.e. instances of text, talk and conversation) and additional semiotics (such as symbolic artefacts or bodily appearance). Indeed, the social identity is one of the effects of designed technologies and of the routines organized around the use of these technologies. This has implications regarding the complex nature of identity regulation and enriches its situated understanding. Previous studies have underlined that this form of control over employees' identities is complex due to the

coexistence of various discourses, with diverse intensity and frequency (O'Doherty and Willmott, 2001), which can stem from various sources (e.g. employees are not only targets but also producers of these discourses, Alvesson and Willmott, 2002) including extra-organizational sources (Ainsworth and Hardy, 2009). Moreover, not all employees are equally targeted by or exposed to these discourses, because they are generally available to employees through 'local-specific' configurations (Kuhn, 2006). We add to this complex understanding of identity regulation the proposition that its situated nature is not only discursive but more generally sociomaterial. In doing so, we nuance Alvesson and Willmott's (2002) claim that identity regulation operates 'primarily by means of discourse' (p. 632). As our analysis indicates, Leonardi's sociomaterial framework allows for an integrated conceptualization of identity regulation where discourse, artefacts and bodies are combined into organizational arrangements that are productive of particular bodily performances as sets of actions and behaviours through which employees (re)produce the consultant identity. Notably, one insight revealed by our study is that this influence is exercised through the 'instrumental' properties of artefacts (Rafaeli and Vilnai-Yavetz, 2004: 94). The instrumental properties selected, manufactured or put forward by management are part of the attempt to influence the perceived affordances of an artefact. This is all the more effective as these material properties are stable across space and time and shape use patterns (Leonardi, 2013). These affordances cannot only be understood as what an artefact enables us to do but also 'who we can be' when using it. For example, in our case, this is achieved through the design of the whiteboard boxes, which offer affordances regarding work performance but also regarding the related set of actions and behaviours normalizing the discursive chosen identity features ('delivery-orientated', 'problem solver', etc.). Thus, saying that identity regulation processes are situated means that they are strongly embedded in the work of organizational members (what they do, how they do it and with what resources). This also confirms previous findings (notably Michel, 2011) which show that identity is not only regulated through dress codes and appearance but is more generally an embodied process. Actions and behaviours that (re)produce the consultant identity involve specific required gestures and postures (e.g. standing up or doing things energetically), organized around the appropriate way of using the artefacts' instrumental properties. To sum up, we offer a more comprehensive picture of the identity regulation process as the design and implementation of organizational arrangements (including but not limited to discourse), through sociomaterial imbrications that are productive of specific identities in the context of bodies.

Second, and following up on this first point, this sociomaterial conceptualization also contributes to the extension of our knowledge about the *modus operandi* of identity regulation, that is, how influence is exercised on employees. Previous studies have focused on the self-positioning of individuals within identity regulation discourse through mechanisms of ‘participation’, ‘collaboration’ and ‘translation’ (Ainsworth and Hardy, 2009) which prompt ‘the linking of discourse to processes of self-identity formation’ (Alvesson and Willmott, 2002: 628). In addition, we show that identity regulation can attempt to create this linkage through the progressive internalization of the promoted identity due to the repetition of visible and congruent attitudes, gestures and postures. This internalization is interpreted as the progressive understanding of the meaning of the social identity being promoted. Indeed, this meaning (e.g. the actual features typical of who the consultant is) is not understood only cognitively through what is said but also through the actions required, that is, through performances. This is a response to the call for research into ‘the role played by sociomaterial elements in identity regulation’ (Bardon et al., 2012: 356). Here, the discourse, which promotes the new consultant identity, is ‘deployed and given meaning in practices’ (Bardon et al., 2012: 356) through a carefully designed technology and its implementation as part of a new work routine. Employees have to make use of a new technology (and especially its perceived affordances) in order to achieve their day-to-day work tasks. However, they are not left alone to decide how to use this technology: management also regulates its use. In our case, this is achieved through the initial training of employees and through the constant monitoring by D&Ps. These are opportunities to provide precise and targeted messages about ‘who’ employees are, or should be, and to link them to specific work practices. This influence over the perceived affordances is all the more effective as the technology is useful to ‘gain comfort’ and structure work accomplishments. The monitoring is also an opportunity to admonish employees who deviate (as in the call to start re-using the ‘Problem’ box in order to study problems and to show agility, transparency, etc.). Thus, over time, the repetitive use of the technology along specific guidelines creates a routine. This repetition brings the normative consultant into being, while simultaneously constraining employees’ behaviour (Butler, 1999). To sum up, the regulation of employees’ identities is expected to come from the progressive internalization of the required gestures and postures as well as the vocabulary, meanings and attitudes consistent with those of the promoted identity that are embedded in the technology.

Finally, consistent with previous studies, we do not conclude that identity regulation is bound to succeed. If normalized employee bodily performances are sought, an apparent conformity

does not mean that employees' self-identities have been successfully influenced (Collinson, 2003). Moreover, this routine repetition is not mechanical and provides space for subversion (Butler, 1998; Hodgson, 2005). Routines are subject to variations and change, especially in their performative dimension (Feldman and Pentland, 2003). In our case, employees' perceptions of material affordance as well as the repetition – and sometimes alteration – of the practice influence the construction of their 'relationship' with the whiteboard ('polite', 'friendly' or 'passionate'). This shows that routines can evolve, leading to the alteration of existing technologies in order to face perceived constraints and to give birth to new routines through successive, and only partially controlled, new sociomaterial combinations. Employees' agency exercised through perceived affordance and constraints can undermine managers' agency and influence the stabilization of the created routines – either to resist or to reinforce managerial logic, as shown by the 'totemisation' of the whiteboard.

These theoretical contributions offer a perspective that organizational scholars working on identity and sociomateriality may find useful. To pursue this line of inquiry, we would suggest areas for future research that expand on the findings of this study and address its limitations. First, we invite identity scholars to pay more attention to the role played by the 'instrumental' properties of artefacts used by organizational members to perform their tasks as well as to the gestures and postures implied. This raises, for example, interesting questions about the regulation of identities through the evolution (and/or uses) of mundane tools, artefacts, machines or technological devices (e.g. how a new computer programme plays out with professional identities, Petrakaki et al., 2016). To contrast with our study of 'internal consultants', it would be interesting to conduct field studies in factories, workshops or industrial construction environments where work involves machines and tools, sometimes highly repetitive gestures and tiring postures (e.g. on an assembly line), and where occupational identities are specific. Focusing on the use of working artefacts could be a way to 'bring work back in' to identity studies (Barley and Kunda, 2001). Second, with this article's understanding of the modus operandi of identity regulation, additional empirical investigation could explore how individual 'identity work' is also imbued with sociomateriality (see, for example, Symon and Pritchard, 2015). These studies could provide interesting evidence of individual reactions to identity regulation incentives, that is, resistance to, or misappropriation of, new designed routines, deviant (or creative) use of the prescribed artefacts or required body gestures, and so on. Leonardi's framework seems relevant to pursue this line of study: as imbrications evolve over time, further longitudinal studies could focus on their documentation and especially on

individual perceptions of affordances and constraints, the exercise of their agency to transform existing technology or to alter work routines, and their implications in terms of identity work (and simultaneously about the role of sociomateriality in the maintenance, formation, repair or strengthening of individual identities).

Finally, to discuss (and to enrich or challenge) this article's findings, other field studies could focus on working environments where routines are less commonplace or more subject to changes (i.e. in creative or artistic settings). This could be an interesting way to test the relevance of our theorization regarding the internalization of the promoted/ascribed social identity (incidentally, it would also be an interesting way to discuss Leonardi's framework). In addition, while there are a great many sociomaterial frameworks (for a review, see Cecez-Kecmanovic et al., 2014), this article is based upon a substantialist ontology. It could be interesting to explore the sociomateriality of identity regulation – and of identity work (e.g. Symon and Pritchard, 2015) – from a different ontological stance (i.e. a relational ontology). This could be done with frameworks such as 'Actor Network Theory' (ANT, e.g. Latour, 2005), Pickering's (1995) 'mangle of practices' or the 'entanglement' perspective developed by Orlikowski and Scott (e.g. 2008, 2013). This would provide greater insight into the identity construction process that is conceptualized as the combination of identity regulation and identity work (Alvesson and Willmott, 2002).

### *Acknowledgements*

We would like to thank Chris Grey for his comments on an earlier draft of our paper. We are indebted to Dr. Sierk Ybema, Associate Editor, and the anonymous reviewers who, through their exemplary engagement, contributed greatly to the development of this paper. We are also thankful to the participants of the EGOS sub-theme 'Things Ain't What They Used To Be: Objects, Relations, Materiality' in Rotterdam (2014) and DRM-MOST seminar at Paris-Dauphine (2016) for their feedback on earlier versions of the paper.

### *Notes*

1. Relational ontology is also at the forefront of ANT (Actor Network Theory, see, for example, Latour, 2005) or Pickering's (1995) 'mangle of practices'.



2. Originally introduced by Gibson (1977), affordance can be defined as the possibilities for action that a material artefact is perceived to offer to an actor (as a consequence, the twin term constraint refers to 'limits on action').

## References

- Ainsworth, S. and Hardy, C. (2009) 'Mind over Body: Physical and Psychotherapeutic Discourses and the Regulation of the Older Worker', *Human Relations* 62(8): 1199–229.
- Alvesson, M. and Kärreman, D. (2000) 'Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis', *Human Relations* 53(9): 1125–49.
- Alvesson, M. and Robertson, M. (2006) 'The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms', *Organization* 13(2): 195–224.
- Alvesson, M. and Sköldbberg, K. (2009) *Reflexive Methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alvesson, M. and Willmott, H. (2002) 'Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual', *Journal of Management Studies* 39(5): 619–44.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. and Cooren, F. (2009) '1 Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication', *The Academy of Management Annals* 3(1): 1–64.
- Atkinson, P. and Hammersley, M. (1994) 'Ethnography and Participant Observation', in N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds) *Handbook of Qualitative Research*, pp. 248–61. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bardon, T., Clegg, S. and Josserand, E. (2012) 'Exploring Identity Construction from a Critical Management Perspective: A Research Agenda', *M@n@gement* 15(4): 350–66.
- Barley, S. R. and Kunda, G. (2001) 'Bringing Work Back in', *Organization Science* 12(1): 76–95.
- Bergström, O. and Knights, D. (2006) 'Organizational Discourse and Subjectivity Subjectification during Processes of Recruitment', *Human Relations* 59(3): 351–77.
- Butler, J. (1998) *The Psychic Life of Power: Theories in Subjection*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Butler, J. (1999) *Gender Trouble and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- Carroll, B. and Levy, L. (2008) 'Defaulting to Management: Leadership Defined by What It Is Not', *Organization* 15(1): 75–96.

- Casey, C. (1996) 'Corporate Transformations: Designer Culture, Designer Employees and Post-Occupational Solidarity', *Organization* 3(3): 317–39.
- Cecez-Kecmanovic, D., Galliers, R. D., Henfridsson, O., et al. (2014) 'The Sociomateriality of Information Systems: Current Status, Future Directions', *MIS Quarterly* 38(3): 809–30.
- Ciborra, C. (2006) 'Imbrication of Representations: Risk and Digital Technologies', *Journal of Management Studies* 43(6): 1339–56.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. and Rhodes, C. (2005) 'Learning/Becoming/Organizing', *Organization* 12(2): 147–67.
- Collinson, D. L. (2003) 'Identities and Insecurities: Selves at Work', *Organization* 10(3): 527–47.
- Coupland, C. (2015) 'Organizing Masculine Bodies in Rugby League Football: Groomed to Fail', *Organization* 22(6): 793–809.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B., et al. (1998) 'The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms', *Administrative Science Quarterly* 43(2): 293–327.
- Dale, K. (2005) 'Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control', *Organization* 12(5): 649–78.
- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2005) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Faulkner, P. and Runde, J. (2012) 'On Sociomateriality', in P. M. Leonardi, B. A. Nardi and J. Kallinikos (eds) *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, pp. 49–66. Oxford: Oxford University Press.
- Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2003) 'Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change', *Administrative Science Quarterly* 48(1): 94–118.
- Garsten, C. and Grey, C. (1997) 'How to Become Oneself: Discourses of Subjectivity in Postbureaucratic Organizations', *Organization* 4(2): 211–28.
- Gibson, J. (1977) 'The Theory of Affordances', in J. Bransford and R. E. Shaw (eds) *Perceiving, Acting, and Knowing: Toward an Ecological Psychology*, pp. 67–82. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grey, C. (1994) 'Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline', *Sociology* 28(2): 479–97.
- Hammersley, M. and Atkinson, P. (2007) *Ethnography: Principles in Practice*. London: Routledge.
- Hardy, C. and Thomas, R. (2015) 'Discourse in a Material World', *Journal of Management Studies* 52(5): 680–96.
- Hassard, J., Holliday, R. and Willmott, H., eds. (2000) *Body and Organization*. London: Sage.
- Hodgson, D. (2005) "'Putting on a Professional Performance": Performativity, Subversion and Project Management', *Organization* 12(1): 51–68.
- Humphreys, M., Brown, A. D. and Hatch, M. J. (2003) 'Is Ethnography Jazz?' *Organization* 10(1): 5–31.
- Iedema, R. (2007) 'On the Multi-Modality, Materially and Contingency of Organization Discourse', *Organization Studies* 28(6): 931–46.
- Jones, M. (2013) 'Untangling Sociomateriality', in P. R. Carlile, D. Nicolini, A. Langley, et al. (eds) *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*, pp. 197–226. Oxford: Oxford University Press.
- Kachtan, D. and Wasserman, V. (2015) '(Un)Dressing Masculinity: The Body as a Site of Ethno-Gendered Resistance', *Organization* 22(3): 390–417.
- Kuhn, T. (2006) 'A "Demented Work Ethic" and a "Lifestyle Firm": Discourse, Identity, and Workplace Time Commitments', *Organization Studies* 27(9): 1339–58.
- Langley, A. (1999) 'Strategies for Theorizing from Process Data', *Academy of Management Review* 24(4): 691–710. Latour, B. (2005) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Leonardi, P. M. (2011) 'When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies', *MIS Quarterly* 35(1): 147–67.
- Leonardi, P. M. (2012a) *Car Crashes without Cars: Lessons about Simulation Technology and Organizational Change from Automotive Design*. Cambridge, MA: The MIT Press.

- Leonardi, P. M. (2012b) 'Materiality, Sociomateriality, and Socio-technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Different? Do We Need Them?' in P. M. Leonardi, B. A. Nardi and J. Kallinikos (eds) *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, pp. 25–48. Oxford: Oxford University Press.
- Leonardi, P. M. (2013) 'Theoretical Foundations for the Study of Sociomateriality', *Information and Organization* 23(2): 59–76.
- Leonardi, P. M. and Barley, S. R. (2010) 'What's under Construction Here? Social Action, Materiality, and Power in Constructivist Studies of Technology and Organizing', *The Academy of Management Annals* 4(1): 1–51.
- Lincoln, Y. and Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Michel, A. (2011) "'Transcending Socialization: A Nine-year Ethnography of the Body's Role in Organizational Control and Knowledge Workers" Transformation', *Administrative Science Quarterly* 56(3): 325–68.
- Musson, G. and Duberley, J. (2007) 'Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity', *Journal of Management Studies* 44(1): 143–64.
- Mutch, A. (2013) 'Sociomateriality-Taking the Wrong Turning?' *Information and Organization* 23(2): 28–40.
- O'Doherty, D. and Willmott, H. (2001) 'Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism', *Sociology* 35(2): 457–76.
- Orlikowski, W. J. (2007) 'Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work', *Organization Studies* 28(9): 1435–48.
- Orlikowski, W. J. (2010) 'The Sociomateriality of Organizational Life: Considering Technology in Management Research', *Cambridge Journal of Economics* 34(1): 125–41.
- Orlikowski, W. J. and Scott, S. V. (2008) 'Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization', *The Academy of Management Annals* 2(1): 433–74.
- Orlikowski, W. J. and Scott, S. V. (2013) 'Knowledge Eclipse: Producing Sociomaterial Reconfigurations in the Hospitality Sector', in P. R. Carlile, D. Nicolini, A. Langley, et al. (eds) *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*, pp. 119–41. Oxford: Oxford University Press.

- Petrakaki, D., Klecun, E. and Cornford, T. (2016) 'Changes in Healthcare Professional Work Afforded by Technology: The Introduction of a National Electronic Patient Record in an English Hospital', *Organization* 23(2): 206–26.
- Pickering, A. (1995) *The Mangle of Practice: Time, Agency, and Science*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Putnam, L. L. (2015) 'Unpacking the Dialectic: Alternative Views on the Discourse-Materiality Relationship', *Journal of Management Studies* 52(5): 706–16.
- Rafaeli, A. and Vilnai-Yavetz, I. (2004) 'Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Physical Artifacts as Triggers of Emotions', *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 5(1): 91–112.
- Sassen, S. (2006) *Territory, Authority, Rights: From Medieval to Global Assemblages*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Scott, S. V. and Orlikowski, W. J. (2013) 'Sociomateriality: Taking the Wrong Turning? A Response to Mutch', *Information and Organization* 23(2): 77–80.
- Scott, S. V. and Orlikowski, W. J. (2014) 'Entanglements in Practice: Performing Anonymity Through Social Media', *MIS Quarterly* 38(3): 873–93.
- Sturdy, A., Wright, C. and Wylie, N. (2016) 'Managers as Consultants: The Hybridity and Tensions of Neobureaucratic Management', *Organization* 23(2): 184–205.
- Symon, G. and Pritchard, K. (2015) 'Performing the Responsive and Committed Employee through the Sociomaterial Mangle of Connection', *Organization Studies* 36(2): 241–63.
- Taylor, J. R. (2001) 'Toward a Theory of Imbrication and Organizational Communication', *The American Journal of Semiotics* 17(2): 269–98.
- Thomas, R. (2009) 'Critical Management Studies on Identity: Mapping the Terrain', in M. Alvesson, T. Bridgman and H. Willmott (eds) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, pp. 166–85. Oxford: Oxford University Press.
- Thornborrow, T. and Brown, A. D. (2009) "'Being Regimented": Aspiration, Discipline and Identity Work in the British Parachute Regiment', *Organization Studies* 30(4): 355–76.
- Trethewey, A. (1999) 'Disciplined Bodies: Women's Embodied Identities at Work', *Organization Studies* 20(3): 423–50.

Van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Watson, T. J. (2008) 'Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances', *Organization* 15(1): 121–43.

Ybema, S. and Kamsteeg, F. (2009) 'Making the Familiar Strange: A Case for Disengaged Organizational Ethnography', in S. Ybema, D. Yanow, F. Kamsteeg, et al. (eds) *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*, pp. 101–19. London: Sage.

Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., et al. (2009a) 'Articulating Identities', *Human Relations* 62(3): 299–322.

Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., et al. eds. (2009b) *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*. Thousand Oaks, CA: Sage.

# Article 3 - ‘You must not let people breathe’: Objectification and the Management of Intercorporeality

Géraldine PARING, Université Paris-Dauphine, PSL Research University, DRM (UMR 7088), Paris, France

Stéphan PEZÉ, TSM-Research, Université Toulouse Capitole, CNRS

## **Conférences**

Des versions précédentes de l’article ont été présentées à la Conférence EGOS à Copenhague en 2017, et au Symposium International du RGCS à Londres en 2018 (Research Group on Collaborative Spaces).

## **Statut**

En cours de soumission dans une revue à comité de lecture du classement FT50.



## **Abstract**

This paper examines how employees' objectification occurs through the management of their intercorporeal relationships. It explores the case example of an internal consulting department in a large financial institution, which, in order to deploy an organization-wide operational efficiency programme, leads its consultants to develop face-to-face interactions with the other employees to engage and enrol them in new standardized work practices. We draw upon Maurice Merleau-Ponty's phenomenology of intercorporeality (1962) and Martha Nussbaum's analysis of objectification (1995) to show how interpersonal objectification is also a phenomenon existing in post-bureaucratic forms of organization, emerging from the discursive, spatial and temporal arrangement of bodies. We also show how interpersonal objectification at work is multifaceted and does not stand in opposition to affective relations. The paper furthers the understanding of how embodied ethics can be instrumentalized by the management.

## **Keywords**

Body, Intercorporeality, Intersubjectivity, Objectification, Ethics, Merleau-Ponty, Phenomenology, Consulting, Autoethnography, Nussbaum.

## **Introduction**

Do face-to-face interactions between employees contribute to improve organizational relationships? Organizational ethics research has suggested so in focusing on the ethical issues raised by the disembodiment of formal and bureaucratic ethics. These ethics have been analysed serving corporate interests and as establishing anonymous and distanced relationships between employees, disengaging them from their responsibilities towards each other and objectifying others as numbers (Roberts, 2001; Zyglidopoulos and Fleming, 2008, Hancock, 2008; Pullen and Rhodes, 2014; 2015; Knights, 2015; McCabe, 2015; 2016). From this perspective, the “intercorporeality” between organization members – thought as their affective face-to face interactions opening them to each other through corporeal sensibility – has recently been suggested to provide a new ethical basis within organizations (Hancock, 2008; Pullen and Rhodes, 2014; 2015). In doing so, the ethical issues inherent in proximal and non-bureaucratic forms of relationships have been overlooked (Huber and Monro, 2014).

Our empirical study contributes to give new insights into how intercorporeality and organizational ethics connect, by exploring how employees become objectified through the management of their intercorporeality. We examine the case example of an Internal Consulting Department of a large European financial institution that has placed the management of face-to-face interactions between their internal consultants and the other organization members at the core of the deployment strategy of an organization-wide operational efficiency programme based on lean techniques. The paper seeks to analyse these organizational politics of intercorporeality from an ethical perspective; it shows how they not only produce power relations, but also the objectification of both internal consultants and other employees.

We thus seek to address the following questions: how is intercorporeality managed and instrumentalized for the benefit of corporate goals? How do the intercorporeal politics facilitate organization members’ objectification? To address them, we use Martha Nussbaum’s analysis of body’s objectification in the context of interpersonal relationships (1995) and draw upon Maurice Merleau-Ponty’s notion of intercorporeality as set out in *Other Selves and the Human World in Phenomenology of Perception* (1962 [1945]: 346-365). We build the notion of intercorporeal structure to analyse how the discursive, material, spatial and temporal arrangements of organizational bodies combine and converge to institute specific types of intercorporeal relationships – in this case, objectifying ones - in which organization members are caught.

We address our research question autoethnographically, using the first author's experience and embodiment, as well as data collected from an 18-month ethnographic field study. Our findings suggest that the operational efficiency programme is deployed through the establishment of a dual organizational intercorporeal structure between the consultants and the other employees, underpinning the type of embodied relationships they have and objectifying them. To be more specific, we analyse how bodies are discursively and materially produced and experienced as 1/in regards employees, inert bodies 2/in regards consultants, instrumental bodies, in charge of kicking and fixing employees' bodies. We further examine how this serves corporate interests in legitimising the brutal aspects of the deployment method, in terms of speed and imposed enrolment of people into the programme.

In developing our argument, we make three contributions. Firstly, we show how employees' objectification can occur through intercorporeality at work. Secondly, in doing so, we extend the conceptualization of intercorporeal ethics to embed them in the material arrangement of bodies. Thirdly, we give insights into how organising intercorporeality is a managerial technique to achieve corporate goals. The paper proceeds as follows. It first reviews key insights into the objectification and intercorporeal ethics literatures, laying out our analytical framework based on Martha Nussbaum and Maurice Merleau-Ponty, and describes the case example and methodological approach. It then offers an account of how intercorporeality is managed to shape objectifying embodied relationships. The discussion highlights contributions regarding organizational ethics literature.

## **Theoretical background**

### *Objectification*

Objectification has historically been an important concept in critical social and management studies. It has early been used within the Marxist tradition to analyse industrial workers' alienation in capitalist work relations: with the objectification of labour, workers are also produced as commodities and experience themselves as machines (Marx, 1844/1978; Lukàcs, 1922/1971; see also Costas and Fleming, 2009). Subsequently, Taylorist modes of production have furthered workers' objectification as physical bodies to be fully integrated to the industrial machinery (Clegg et al., 2006).

In the context of the service economy and contemporary organizations, and following Bauman's seminal work *Modernity and the Holocaust* (1991), objectification has developed to be strongly associated with formal rationality and bureaucracy. In formal structures and

procedures, employees become distanced from each other (Zyglidopoulos and Fleming, 2008), resulting in disembodied and anonymous relationships and making it possible to treat others as commodities, resources, abstract numbers and quantities (Ritzer, 1996; McPhail, 2001; Nisim and Benjamin, 2010; Islam, 2012; McCabe, 2015; 2016). Such objectification dehumanizes others (Haslam, 2006) and leads to moral disengagement, that is, one's indifference to the results of his or her acts towards others (Bandura, 2002).

Although the notion of bureaucratic distance is multidimensional – it not only physical and spatial, but is also structural (hierarchical and linked to labour division) and temporal (Zyglidopoulos and Fleming, 2008) - the focus on bureaucratic ethics has mostly highlighted the lack of connectedness between persons as a mechanism of cognitive objectification, and has implied that we are more concerned about persons we can hear, see and touch (McPhail, 2001). Huber and Monro (2014) have thus argued that ethical issues in informal and non-bureaucratic relationships have not been examined enough. Indeed, objectification arising out from the lived and intersubjective world, and not only through economic or rational structures, has hitherto mainly been a concern within feminist research (Gervais et al. 2001), despite a long phenomenological philosophical tradition that has explored objectification within the lived world (Sartre, 1943/in press; Merleau-Ponty, 1945/1962).

The feminist literature has put forward how interpersonal objectification is a way to see and treat the other's body as an object (Nussbaum, 1995; Holla, 2017). In this perspective, the sexual objectification of women's bodies has received the most attention (Gervais et al., 2011; Ramsey, Marotta and Hoyt, 2017; Holla, 2017): female bodies are reduced to their body parts to be used for sexual purposes and leads them to a loss of self-esteem and excessive body surveillance (Ramsey et al., 2017). This literature has nonetheless highlighted the ethical ambiguities and complexities of the body's objectification, due to the ambivalence of the body itself as both an object and a subject. Whether interpersonal objectification is always disempowering remains thus debated (Holla, 2017; see also Cahill, 2011), as it can be viewed as inevitable and a normal part of life and, even more so, as an essential aspect of the self-formation process (Skinner, 2012).

Martha Nussbaum (1995) has argued that the notion of the body's objectification is too broad and confusing and should be unpacked and situated in context to explore whether it is morally problematic. She distinguishes seven ways of behaving towards the other's body as an object (see table 1): instrumentality, denial of autonomy, inertness, fungibility, violability, ownership and denial of subjectivity (1995: 257). She stresses their complex combinations, as they do not

necessarily imply each other but may have strong connections depending on the context. Although her starting point is objectification in sexual relationships, we view her analysis as relevant for the organizational context as she draws upon a variety of social relationships such as parent-child or work relations. Moreover, the notion of objectification in relation to bodies, if unpacked, remains imbued with ontological dualism between things and beings, overlooking the organizational body as inextricably related with its own and other materialities (Dale and Latham, 2015: 167; see also Introna, 2009). Her taxonomy of objectification shows how objectification is not “black and white” in experience; in particular, forms of objectification can coexist with affective relations, or can be fully socially acceptable in some circumstances (for example, a patient can be denied autonomy, and even subjectivity, in order to be cured).

Against this background, organizational ethics research now needs to examine new mechanisms of objectification that may occur through the organizational intersubjective lived world, all the more as it has been suggested that ‘connectedness may be of the defining attributes of the twenty-first century’ (Pavlovich and Krahnke, 2012), with a seeming shift from the individual to collective and human relationships. We now discuss how intercorporeality can be used as a framework to explore the organizational processes of interpersonal objectification. We first begin with outlining how intercorporeality has been recently theorized in relation to organizational ethics; then, drawing on Maurice Merleau-Ponty, we argue how the notion can be extended to study how embodied interactions are politically and ethically managed, producing objectification.

### *Intercorporeality and ethics*

In the wake of the turn to the body in sociology, and then into organization studies (e.g. Shilling, 1993; Hassard et al., 2000; Dale, 2001), intercorporeality, that is, the tacit experience and understanding of other’s bodies in everyday work, has emerged as a central overlooked organizing process, notably in paid work in relation to other bodies (Hindmarsh and Pilnick, 2007; Hancock et al. 2015). Intercorporeality is a phenomenological concept which examines the social through intersubjective relations in the context of everyday life and puts forward that they stem from the experience of others’ bodies and of one’s own body in relation to them (see Crossley, 1996).

In ethics research, following long-standing and ever growing criticisms of the dominance of rational ethics in organizations (ten Bos, 1997; ten Bos and Willmott, 2001; Roberts, 2001; Jones, 2003; McMurray, Pullen and Rhodes, 2010; Hancock, 2008; Pullen and Rhodes, 2014),

intercorporeality has also been recently proposed and theorized as a primary ethical structure renewing organizational ethics. Drawing upon Rosalyn Diprose's notion of corporeal generosity (2002) - herself drawing upon Nietzsche, Levinas and Merleau-Ponty - it has mainly been conceptualized around the affective component of intercorporeality; it is thus defined as the interaction between affective bodies, whose corporeal sensibility opens us to the world and others, and enables us to 'respond to the other with generosity before thinking about one's own advantage and before imposing organizational schemes' (Pullen and Rhodes, 2014: 787, see also Hancock, 2008). From this ground, intercorporeal ethics have been based upon an affective model of face-to-face interactions; cultivating them has been suggested to provide organizations with a new approach to ethics (Hancock, 2008), or organization members with a source of ethics against or beyond formal ethics such as codes and value (Pullen and Rhodes, 2014; Pérezts, Faÿ and Picard, 2015; Puyou and Faÿ, 2015): 'we enhance our capacities to affect and be affected by relating to a variety of different bodies' (Thanem and Wallenberg, 2015:235).

However, how intercorporeality may be appropriated, regulated and shaped by management in the interests of corporate goals has not been examined, despite previous comments that intercorporeality is embedded in politics and ontology (Pullen and Rhodes, 2014), and that analysing ethics and embodiment as separated from politics and organization is unrealistic (Jones, ten Bos & Parker, 2005 ; Thanem and Wallenberg, 2015 ; Sørensen and Villadsen, 2015). We suggest that the analysis of intercorporeality as developed by Maurice Merleau-Ponty in *Other Selves and the Human World in Phenomenology of Perception* (1962 [1945]: 346-365), and in the more popular version, *Man Seen for The Outside in The World of Perception* (2004 [1948]: 61-68), can help extend the understanding of intercorporeality to explore how it can institute specific forms of "being together" work relations and even facilitate employees' objectification. Maurice Merleau-Ponty's notion of embodiment as the ontological basis of our openness to the world and others has already been significantly inspirational for embodied ethics (Hancock, 2008; Diprose, 2002). We nevertheless draw on an untapped part of his work, that is to say, his phenomenology of intercorporeality. If the affective component of intercorporeality is central to relations, it shows it has additional facets, in particular the embodied perception of others through their corporeal activities, bearing in mind that they are embedded in the material world and social roles.

For Merleau-Ponty, as we are embodied beings, intersubjectivity is intercorporeality (Crossley, 1996; Romdenh-Romluc, 2010): it is through our bodies that we know each other. On this basis, how we come to perceive other bodies as "containing" other selves is a challenge. Indeed,

there is no possible “meeting of minds”, as we do not have a direct access to others’ minds, emotions and affects: others appear *prima facie* as material bodies moving in space and time. Therefore, the ethical problem is as follows: what makes us experience other bodies as “inhabited” by other selves? What tells a body from other sorts of objects in everyday experience? As Merleau-Ponty summarises the issue, there is a need to ‘solve the paradox of a consciousness seen from the outside’ (1962: 348).

By and large, we identify each other as persons through their lived body and behaviour (1962:348; see also Hancock, 2008; Crossley, 1996). We distinguish a body-object from an embodied subject depending upon how we experience his or her mundane manifest bodily conduct - gestures, glances, speeches – and upon opportunities of dialogue. Even affects and emotions - suffering, angst, and so on – are behavioural: they do not take place in some ‘otherworldly realm’ but unfold in space and time (2004:63). They must be expressed by the material body – through gestures and speeches - to exist in the intersubjective world. From this perspective, intercorporeality is the cornerstone of intersubjectivity, but the affectivity of embodied interactions cannot be taken for granted, as a person is not inherent to a body: ‘to see another body is not to be aware of another self’ (Romdenh-Romluc, 2010: 134). The embodied subject is not a priori given and must be concretely experienced.

What are the implications for organizational embodied ethics? We suggest that Merleau-Ponty offers a way to examine how other bodies can be reduced to their materiality in mundane experience depending on how their gestures, behaviours, and communications are organized. Organizational ethics cannot merely stem from face-to-face interactions, but from how we make sense of other bodies as they speak, act and move. Hence, as any embodied activity is always connected to organizational spatiality, temporality and non-human materiality (Parker, 2000; Dale, 2005), the analysis of intercorporeality should encompass how space, practices, conducts and temporality shapes bodies’ experience and manifestations. Based on these insights, we put forward the notion of intercorporeal structure to analyse how bodies are discursively, spatially and temporally arranged to shape their experience as objects and produce modes of “being-with” instituting encounters and sustaining relations (Crossley, 1996:74). This concept makes it possible to establish a relationship between intercorporeal ethics and the prosaic analysis of how people’s bodies are staged at work: who can meet whom? How? for which purposes? When and for how long? in which spaces? through which technologies? in which cultural institutions are they embedded? What kind of bodily behaviours does the context produce?

In summary, the work of Merleau-Ponty enables the conception of intercorporeality as a complex dynamic system, both immanent – that is, emerging from bodies - and transcendent – that is, conditioned by the organizational context-, whereby intersubjectivity is precarious and can be challenged and questioned to a point where others’ bodies can become object-like (2004, 67-68):

*As a matter of principle, humanity is precarious [...] nobody thinks or makes up his [sic] mind without already being caught up in certain relationships with others [...]. We should no longer pride ourselves on being a community of pure spirits; let us look instead at the real relationships between people in our societies. For the most part, these are master-slave relationships*

## **Methods**

### *Empirical setting*

The Internal Consulting Department (called the “ICD” in the rest of the paper) where the study is located was created in February 2013 to deploy operational efficiency work methods across the organization in the context of a cost reduction programme:

*Our adaptation to our new strategic competitive and regulatory environment requires from us a capacity for transformation in many respects: new distribution model, simplification of tasks for greater efficiency; the mission of the Internal Consulting Department is to make us more efficient and agile, deploying, in particular, lean methods (CEO, Internal magazine)<sup>9</sup>*

At the time of the study, the ICD comprises fifty consultants. Half of them are involved in process improvement projects, of which the first author was part. The other half are dedicated to deploying a version of lean that aims at improving teams and employees themselves. In the rest of the paper, this second work programme is the focus of attention and is called the “WP” – the Work Programme - and the consultants in charge of it, the “WPC” - the Work Programme Consultants. Regardless of the kind of project they are involved in, all ICD’s consultants must apply the WP to themselves as the whole department has to be the role model for the rest of the organization’s members.

This programme is presented by the Senior Management as a new way to reduce costs after the organization having already used a number of levers such as optimizing processes, offshoring, outsourcing or closing down activities. Total Quality Management methods are a managerialist innovation that has spread over the last decades to the corporate world, including banks and the public sector (Mueller and Carter, 2005). The ICD’s management states that the Work

---

<sup>9</sup> The quotations have been translated into English by the authors.



Programme has the advantage of being quicker and not requiring any IT investment, as efficiency gains do not lie in improving processes or systems, but in changing how each organization member performs his or her own work:

*The programme is a holistic approach whose aim is to incite organization members to change their everyday way of doing things. The objective is to change the way we work, manage, think and act, by an intelligent standardisation of working methods. (CEO, Internal magazine)*

The deployment approach consists in organizing several “waves” of deployment throughout the year, lasting 12 weeks exactly. The ICD’s management regularly makes a systematic review of teams and departments – ideally made of 50/70 people - to identify those eligible for the next wave. Then, at the beginning of each wave, troops of internal consultants physically move to settle down in the offices of their assigned departments, in order to change, within 12 weeks, how their members work, from frontline officers to top managers. The timeframe is deliberately fixed, not negotiable and short: “speed is important to crystallize change”, as stressed by an ICD middle manager. Then, internal consultants make a close study of how people work and spend their time, to identify and eliminate alleged useless tasks, reallocate them between employees, and train them to the Work Programme new practices, with the aim of reducing headcounts by at least 10%. The role of internal consultants is thus twofold: they are to observe and list each person’s activity in great detail – a typical observation sheet is broken down by slots of five minutes - and engage and enrol organization members in changing their old way of doing things, adopt new normative roles as well as standardized work and team interaction practices, that are claimed to be more efficient according to industry benchmarks.

In view of this type of intervention, a specific deployment method has been designed, based upon developing interpersonal relationships between the consultants and the other employees. Interpersonal influence is viewed as necessary, because it is perfectly recognized that the Work Programme reduces employees’ independence and that nothing will change if people do not buy into it. Hence, in training or internal meetings, the management often stresses: ‘you have to work face-to-face’. The management even urges consultants to have great relationships with employees and go for drinks after work. The documentation clearly states that the Work Programme ‘acts upon people’, and that it does so at both individual and team levels, increasing the interchangeability between employees and making their communications and interactions more efficient.

ICD is thus a particularly interesting case for studying how intercorporeality is managed and its moral problematics, as there were tangible ethical tensions in the organization around the

deployment method. In leaflets, organizational unions accused the ICD ‘of putting human relations in the background’, while, in internal communication media, the ICD boasted bringing people together. Middle managers complained that ‘lean just makes teams drop to their knees’ – a reference to the speed and unnegotiability of the programme - and the first author, as well as other internal consultants, felt objectified. These apparent paradoxes offer to examine the potential underestimated ethical complexities of seemingly proximal and informal relationships at work (Huber and Munro, 2014),

The paper does not focus on Total Quality Management ethics as such (Hummels and de Leede, 2000; Styrhe, 2001; Camuffo et al., 2017), of which lean techniques are part, as our study is rather related to how the Work Programme is contextually deployed and implemented; we analyse objectification as an effect of the deployment strategy operating through intercorporeality. In this view, TQM can be analysed as a rhetorical concept (Xu, 1999; Styrhe, 201) serving to ‘engage the attention of top management teams, who then translate them into their context and respond by using their understanding of the genre enacted by these concepts. Often, they will innovate as they translate’ (Kornberger et al., 2006: 23).

#### *Data collection and analysis*

The argument of the paper emerged from the first author’s lived experience, as a full-time internal consultant during a long-term internship. Drawing upon her experience of herself and others as object-like during work practices, and then zooming out to organizational practices, we use an autoethnographic approach based on 18-month’s fieldwork.

We use organizational autoethnography, an emerging ethnographic genre and method, as we intended to make use the first author’s embodied perceptions as an instrument of research (Rizq, 2013), given that the social control of bodies appeared salient in the field. Furthermore, autoethnography makes it possible to ‘connect the micro, everyday and mundane aspects of organizational life with the broader political and strategic organizational agendas and practices’ (Parry and Boyle, 2009: 694). Our autoethnographic approach is different from the prevailing autobiographical narrative genre (Ellis and Bochner, 2006; Denzin, 2006) that makes the life of the researcher the subject of study. In this article, our approach is essentially decentred, focusing on the ‘temporal, spatial and embodied nature of [...] intersubjective encounters’ (Hancock, 2008: 1358, see also Cunliffe, 2011). Based on embodied phenomenology, this approach enabled us to draw on the first author’s embodied perception as a situated perspective on the organizational system “self-others-things”, and study how others are experienced

“naïvely” (Merleau-Ponty, 1948). For embodied ethics studies, this type of autoethnography is all the more relevant as they lie in the sense of self and in corporeal sensibility (Péretzs et al., 2015). It appreciates the autoethnographer’s experience of embodied malaise and discomfort and does not discard it as biased or exclusively personal. It can thus help to move ethics studies beyond ‘the view from nowhere’ (Greenwood, 2016) and understanding lived experience (Stephens and Kanov, 2017).

The first author conducted a formal 18-month fieldwork along the lines of participant observation (Atkinson and Hammersley, 1994); it comprised observations, document analysis (training and managerial presentations), meetings attendance, and numerous informal ‘improvised’ conversations (Humphreys et al., 2003) with other employees, between February 2013 and July 2014. Field notes (Van Maanen, 1988) about discourses, discussions, interactions, practices and behaviours were taken almost daily. Data were gathered within the ICD’s workplace and in managers’ offices and rooms used for internal events and meetings. With a view to using embodied personal experience along the research journey, the first author also wrote autoethnographic vignettes concerning visceral marking events (Humphreys, 2005). She proceeded by describing her own experience and awareness of others as subjects (Romdehn-Romluc, 2010), using ‘carnal’ data, that is, data not on the body but from the body (Shilling, 1993; Hancock et al., 2015). By producing narrative vignettes (Learmonth and Humphreys, 2012), researchers can reflect on and understand their own experiences (Boyle and Parry, 2007; Haynes, 2011).

Merleau-Ponty’s phenomenology of intercorporeality emerged as providing useful overarching interpretive principles to link objectification with intercorporeality. We have thus drawn inspiration from it to build our analytical framework - the intercorporeal structure - as underpinning how embodied relationships are organised. We then constructed the narrative of the intercorporeal structure, trying to express the richness and complexity of the organizational phenomenon (Lincoln and Guba, 1985). This analysis involved numerous and iterative cycles of reflexive writing. Through regular meetings, we could comment upon the last written version and programme further alterations and rewriting.

We found that 6 of the 7 forms of embodied objectification Nussbaum identified were appropriate to clarify the observed consultants - employees intercorporeal structure (see Table 1).

**Table 1:** Analysis of ICD’s intercorporeal structure

	Consultants as body-instruments (fixing employees’ body-objects)	Employees as bodies-objects to be fixed (by consultants’ body-instrument)
Main types of observed embodied objectification according to Nussbaum’s framework (1995: 257)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentality: the object is treated as a tool for a purpose</li> <li>• Denial of subjectivity: the object is treated as something whose experience and feelings need not to be taken into account</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inertness: the object is treated as lacking in agency and activity</li> <li>• Denial of autonomy: the object is treated as lacking in autonomy and self-determination</li> <li>• Violability: the object is treated as lacking in boundary-integrity, as something that is permissible to break up, smash, break into</li> <li>• Fungibility: the object is treated as interchangeable</li> <li>• Denial of subjectivity: the object is treated as something whose experience and feelings need not to be taken into account</li> </ul>

**Findings**

This section describes how the consultants – employees’ intercorporeality is a dual body-instrument – body-object structure. We analyse it as structure in that, 1/ it institutes the types of embodied relationships consultants have with employees 2/ it emerges from a combination of the discursive, material, spatial and temporal arrangements of concrete encounters and bodies. Firstly, we describe how employees are objectified as inert and dysfunctional body-objects requiring to be fixed by the consultants, and how this underpins their face-to-face interactions. Secondly, we analyse the ethical ambiguities arising out from this structure: on the one hand, the inertness of employees’ bodies legitimizes the brutal aspects of the deployment, notably the forced enrolment and speed of deployment. On the other hand, the frequent face-to-face interactions also make room for affective relations to be developed; they both alleviate the tensions and reinforce the programme. Thirdly, we account for how this

intercorporeal structure is produced by the material, spatial and temporal arrangement of consultants and employees' bodies. Fourthly, we examine how consultants are also guided to understand themselves as instrumental body-objects. The entire section is narrated from the autoethnographer's perspective, using the first person, singular or plural.

#### *Going to fix employees' body-objects*

Whenever deploying the Work Programme ("WP") in any department, the Work Programme Consultants ("WPC) had a precise modus operandi to follow to the letter. Each mission, as part of a deployment wave, was broken down into fixed sequential phases, within which every single day activities of consultants and employees were known and determined in advance. It started out with a 3-week kick off period – also called "bootcamp" – consisting in organizing collective workshops to explain and prepare the programme; then it was followed by a 3-week diagnosis phase, during which internal consultants were to observe how activities were performed and distributed and how team communications and interactions were organized (how people meet, how long, what is discussed, etc.) and identify opportunities of cost reduction; it was then pursued and closed by a 6-week design and implementation phase, aiming at putting in place the reorganization of the department, and routinizing the new work practices. Typically, those practices consisted in daily stand up morning and evening meetings around tasks, facilitated by the team manager around a visual whiteboard, and weekly meetings at set day and times between the manager and his/her team members

In this view, the WPC just had to do what the programme dictated. In actuality, the WPC's main work - and thus 'added value' - was to manage to deal personally and physically with people, as ICD's Head asserted:

*You must have contact with them every day. Take coffees, work with them, become their shadow. You have to work face-to-face. Influence occurs through a series of encounters over a period of time; it is a process, not an event. Changing people is the most interesting thing to do; the rest is just technical, it is always the same. (ICD senior manager)*

As the extract highlights, favouring embodied relationships between the consultants and the employees was not gratuitous but part of the deployment strategy. This was due, in management's view, to organization members' resistance, causing 72% of lean deployment failure. But their resistance was not explained as originating in their agency; on the contrary, employees were described as passive things:

*People are like furniture, that's scary... they don't even know what they do. The other day, a man was unable to explain what he was doing (a consultant)*

*People don't even realise they have problems, they just ruminate on them. When they solve them, there is no structure. Managers think they manage, but they just extinguish fires (ICD middle manager)*

In these excerpts above, employees are depicted as inanimate objects. As regards their managers, their agency is essentially reactive: they “extinguish fire”, meaning they are unable to anticipate and manage. All of them seem to lack in comprehensive autonomy, and their agency is very limited. Two forms of body objectification can thus be distinguished: inertness and denial of autonomy (see table.1). These forms of objectification thus justified that consultants interact closely with employees. Even more so, it also legitimised a form of brutality in the deployment method, as acknowledged by the management:

*You must not let people breathe. They must go through the lean washing machine, because speed is important to crystallise change. They must be mobilised 150% (ICD senior manager)*

*Things must be pulled out, if you don't shake things up, nothing happens. With lean, people become proactive. They go from the “extinguishing fire” mode to the control mode (ICD middle manager)*

### *Treating body-objects with care*

Employees, as inert things lacking in autonomy, had to be “shaken up”, that is, enrolled by the consultants all day long in a series of group activities in order to be kick started, without considering their own work calendar. In the very beginnings of the programme, some consultants expressed their concerns about the brutality of the method caused by its imposed enrolment and speed:

*Lean is interesting, but not in this ‘schlag’ mode<sup>10</sup>! I heard that people could work until 11 pm and that whole teams got depressed! (ICD consultant)*

ICD's management acknowledged that the WP deployment method could be rough for employees and hurt their feelings, but the management replied:

*I know sometimes people say this is tough. But do not scare them, tell them that we are going to work with them, and that it is just a faster approach. Sit next to them, become their shadow. A good lean manager likes people. (ICD senior manager)*

Sitting next to persons and being with them as much time as possible to a point where consultants become the “shadow” of employees' bodies, was thus concretely part of the type of

---

<sup>10</sup> German word that means ‘punch’ or ‘slap’

face-to-face interactions encouraged to deploy the programme. In trainings, consultants were taught how to “influence others with integrity”. Besides the rational and cognitive influence techniques, such as “logical persuading” or “appealing to values”, they were given other embodied techniques, such as “socializing”, “appealing to friendship” and “alliance building”. They consisted in “behaving in a warm and friendly manner so as to encourage cooperation from strangers” and “discreetly build alliance through a series of one-on-one contacts”.

*Threatening, manipulating and intimidating are negative tactics that damage long-term relationships. Show genuine interest, care and concern. Don't worry, it gets humanised. It is virtuous, it seems crazy, but it's not (ICD middle manager)*

This statement is an admission of the objectifying effect of the whole deployment method, but it also implies that “re-humanising” the WP is the WPC’s job. In doing so, employees and their middle managers, although objectified, are not entirely deprived of subjectivity. It confirms how objectification is multifaceted and spans several forms where affects are not necessarily absent. Things and beings that we regard and treat as objects cover a wide array of realities, from animals – belonging in many countries to the legal category of objects, while being recognized at the same time as sentient beings - to tables, and they are affectively treated very differently from one another. However, the part of subjectivity that is granted to employees is reduced to animal reaction, as only capacity to “fear” is attributed to them.

Even more so: employees’ objectification as alleged inertness and lack of autonomy actually performs the key function of making the WP a necessary evil and entrust the WPC with making them swallow the pill. Just as fragile dysfunctional objects, they require to be fixed by the consultants as careful and skilled technicians. This explains why employees’ objectification verged on a third form of body-objectification, that is, violability (see Table 1); their bodily integrity is denied as it is licensed “not to let them breathe” or to become ‘their shadow’ This view is confirmed by a consultant describing himself as a doctor, allowed to give medication for the benefit of patients (in this case the employees), whether they agree or not:

*Me: You don't mind nagging people?*

*WPC: if you don't do that, nothing changes. If there is a disease, I am ready to cure it. I don't mind being a pain, I do it nicely.*

Hence, acknowledging employees’ affects entrusts the WPC with “affective labour” (Hardt and Negri, 2000) without implying that they should fully consider their experience. The managerial politics of intercorporeality aimed at deploying the WP as smoothly as possible, and thus rested

on the WPC's capacity to establish embodied positive affective relationships with employees. In light of this, the affects emerging from the WPC - employees' intercorporeality seem to ensure the success of the deployment politics. In this way, employees' objectification, as well as its consequential – and fully acknowledged – brutality, remains ambiguous and becomes seemingly more human and acceptable.

### *Objectifying behaviours through material, spatial and temporal arrangements*

Politics of intercorporeality were strengthened by material and spatial arrangements. The programme was always deployed in teams located at one single place, in order for the WPC team to move from the ICD's open space to settle close to people. Furthermore, they were stacked in tight rooms with less desks and chairs than consultants. The first time I visited how a WPC team was organised on site – we were encouraged by our management to learn from how they worked - I was impressed to realise there were 8 of them in a room for five people. They could only sit down in turn and spend the rest of the time standing, for 3 months. In response to my surprise, a WPC said:

*This helps bond, and we are not supposed to remain seated anyway, but spend our time with people. As far as I am concerned, I spend my time hanging out in corridors to cross people, and then I ask them if they have 30 minutes. I do it on an informal basis.*

In this statement, the WPC downplays the habit of having a desk and chair for himself and even embeds it in the managerial politics of intercorporeality between the consultants and organization members, consisting in favouring the maximum number of bodily interactions. Consultants were thus placed in a concrete situation where they had to be constantly in movement, standing and walking, whereas the employees, visited on site, remained fixed. It reinforced their objectification as inert bodies, as opposed to consultants' dynamic bodies. This was not coincidental, as other consultants conducting process improvement were not requested to move and could conduct their mission from ICD's dedicated open space. The senior management insisted: 'you have to be dynamic, always in motion'. Indeed, as the consultants could not work from their own desks but had to settle down in rooms that were too small, they could do nothing else than going out to make contact. This was also supported by the deployment methods themselves. As previously commented, it was a series of non-stop activities determined in advance over which consultants had no control because they were mandatory. The only role left to consultants was thus interpersonal influence. In this view, the programme expected that each WPC formed a pair with a middle manager so as to play the role



of his or her personal “coach” during the deployment. This could lead to positive affective experiences, as shown by an example of conversation I had with one of them:

*Working in pairs is excellent! People are happy because they are not used to working in this way, they need help. They really progress with feedback.*

In summary, with these material and spatial arrangements, the WPC were caught up in certain relationships with other employees. In order for the WPC to be willing to have this new function, adopt new and unusual modes of behaving – such as shadowing others, hanging out in corridors, not having a desk and chair for 3 months – and also be the objects of the WP programme, the managerial politics of intercorporeality were also undergirded by their objectification as bodies-instruments, as the following section describes.

### *Mechanizing consultants’ corporeal interactions*

In a journal entry, I wrote about perceiving myself as a puppet and other consultants as sheep, and the deep malaise I felt as a result:

*I stop every morning in a café, on my way to work, and wait until the very last minute to continue on my way and gain a foothold in the open space. I need to enjoy every minute of freedom before I have to act like a puppet all day long. When I get in, I hate the sight of the others being already gathered like sheep in front of the whiteboard for our morning meeting.*

It refers to a painful experience of objectification I had been going through as result of the WP; it appears to underline the embodied objectification forms of fungibility and instrumentality (Nussbaum, 1999). In this extract, I do not point to my fellow consultants and myself as persons, but as “puppets”, that is, bodies experienced as completely interchangeable and depersonalised, and worked by a mechanism, or “sheep”, that is, animal-objects lacking in autonomy and subjectivity.

The experience of objectification reported in the above extract is inextricably related to the practice of the whiteboard morning meeting. It is the tip of the iceberg of the global managerial reform of our system of bodily interactions and modes of behaving as part of the WP. As a matter of fact, in ICD’s management view, all our encounters and communications had to be restructured in order for informal work relations - such as improvised meetings or spontaneous requests and talks between colleagues - to disappear. In response to initial complaints about the military aspect of these changes, the reply was:

*Meetings are just less dispersed. It is the same in the end, it does not prevent spontaneity, it is just channelled (ICD middle manager)*

Our intercorporeal work relationships were thus to be regulated by a system called the “cascade meetings”. It was a weekly cycle of five different sorts of meetings that were supposed to cover all our useful work interactions: two morning and evening whiteboard meetings dedicated to task management, and three weekly “problem solving”, “feedback/reverse feedback” and “delivery review” sessions. The metaphor of the cascade meant that one meeting was to feed the others: like in fountains where water pours successively into different basins, the outcomes of a meeting were used for the next one, and so on, until the end of the project. The metaphor of the cascade also signified that meetings had to be duplicated along the hierarchical ladder: a team head had thus to organise “down” the meetings with each of his or her subordinates – except the whiteboards meetings that were collective -, and “up” with his or her own manager. As a result, a team head who managed, for example, four consultants, had to schedule no less than 15 hours for cascade meetings every week. Agendas were quickly saturated as skipping a meeting questioned the whole system. As a consequence, there was hardly any time left for work relationships outside the cascade, which channelled most conversations around pre-defined topics: daily tasks, problems, goals of the week and so on. A team head confessed:

*Since we've had this reorganization, I have kept on running, checking my watch. I don't even have the time to pee. There is always a “problem solving” here, a “feedback” there...I can only work by myself from 8:30 to 9:30 am, and I am never at my desk. Yesterday, I was invited to a leaving drink, but I only had 15 minutes!*

As the management acknowledged, this interaction system had been designed as an inescapable interlocking device:

*It is a self-reinforcing mechanism, like glue making it last over time (ICD Senior Management).*

As evidenced above, the mechanization of bodies, through their temporal arrangement, also leads to overlook consultants' basic bodily needs, making them the instruments of the deployment strategy.

### *Mechanizing consultants' bodies*

Simultaneously, the management considered that we had to become the role models for the rest of employees, so they started to pay a new particular attention to our bodily behaviours:

*Your behaviour and posture count as much as techniques. You have to be the role-models, walk the talk; you have to be agile, dynamic, always in motion. Others' perception will not depend on what you do, but on your attitude.*

Therefore, the cascade meetings also sought to mould manifest behaviours, as we had to make the same prescribed gestures: typically, we had to stand at 9:30 am in line in front of the whiteboard, take post-it notes, write upon them, and stick them onto the whiteboard; then, during the day, were we supposed to go to the whiteboard to remove the post-its on the completed tasks, and then sit back to focus on the following ones, or go to meetings. Then, at 6 p.m., it started all over again. Overall, interactions, conversations and gestures become mechanised and others are experienced as ‘objects co-ordinated together by the kind of functional relationships that physics establishes’ (Merleau-Ponty, 1962: 350).

Finally, the cascade meetings were the apparatus through which our behaviours could be not only directed but also closely observed. Contrary to panopticon-like devices whereby a disembodied gaze is internalised, the cascade meetings included the physical presence of an ICD manager at each meeting for the purpose of observing how we behaved. Concretely, an ICD manager would attend all daily meetings and most weekly meetings, doing nothing else but observing. Feminist theory has long stressed the objectifying role of the gaze for the embodied person (Gervais et al. 2011); Merleau-Ponty also points to objectifying consequences of what he calls the “inhuman gaze”, consisting in observing others ‘as if they were insects’ (1962: 361).

In addition to mechanising both embodied relations and material bodies through the cascade meetings, the politics of intercorporeality also involved us changing our relation to our own body, that is to say the contact we make with ourselves (Merleau-Ponty, 2004). As an illustration, the following journal entry describes an “energizing” training, which is an example of the games we had to participate in as part of our transformation as women and men of contact, in charge of bringing employees from their state of inertness to activity:

*We [the consultants] were gathered in a room to learn how to “energise” people.*

*The goal is to create change, the trainer said. People think: ‘Hey! Something new!’*

*She had brought with her a bulk of post-it notes, and she asked each of us to pick one up.*

*You have four words written on them: horse, snake, cow and dog! When everyone has his or her post-it note, stand up, close your eyes, move around, make the sound of your animal and find the other people who have the same animal as you! Then make groups!*

*Completely appalled, I turned to my neighbour to watch her reaction and see in her attitude the same dismay I was feeling. But she did not send the lifebuoy I was expecting; seeing my own bafflement, she just replied distantly: ‘well there are things you can either take or leave’.*

*I picked up the cow.*

In light of the above, two types of objectifying forms towards our own body and those of others are engaged: instrumentality and denial of basic subjectivity (Nussbaum, 1999). Indeed, it was obviously not in management's plan to take our feelings and experience of those games into account. Even more so: we had to treat our bodies as mere tools for the purpose of the WP, without considering they represented us as subjects. Our bodies' instrumentality also permeated language, further mediating the objectifying contact we made with ourselves (Merleau-Ponty, 2004: 68). In everyday talks, we were indeed referred to as electronic devices. For example, management used to say 'mind our interface' - instead of being mindful of our face expression - and asked whether we had 'bandwidth' - instead of available time.

### **Discussion and conclusion**

We have sought to explore the initial paradox of intercorporeal relationships at the internal consulting department under study that is, the arising objectification of consultants and other employees despite more face-to-face contacts between them. Drawing inspiration from Merleau-Ponty's notion of intercorporeality, and more largely, from his phenomenology of the human world, the paper has explored how the relationships between the consultants and the other employees were organised by organizational politics of intercorporeality producing their objectification. Our case example offers an untold story about the ethics of personal contacts at work, stripping them from their apparent purity (Huber and Munro, 2014).

More specifically, it has put forward how those relationships were underpinned by a dual body-instruments – the intercorporeal structure of body-objects. Using Nussbaum's fine-grained typology of embodied objectification, we analysed that this structure involves knowing and experiencing employees as inert and fungible bodies to be fixed, lacking in autonomy and in full subjectivity, and consultants, as body-tools to fix them. In that light, the experience of the objectification of the first author, as well as the unions' accusations, are not contradictory with frequent body-to-body encounters and interactions, as the latter become axiomatic for the former. We have also stressed the ensuing damaging moral consequences, as it makes it possible for the consultants to behave with others, and with themselves, as objects and deploy a contested methodology whose speed, scope and mandatory enrolment is openly acknowledged as brutal. Employees' bodies become violable to the extent they can suffer from lean deployment as a necessary evil. In addition, the case also shows that embodied relationships based on

objectification do not exclude the possibility of affective relations; in our case, they even support it, as they make the programme more acceptable, and more difficult to criticise.

The paper has also described the processes through which such an intercorporeal structure was established. It has highlighted the role of discourses, but even more so, of the material, spatial and temporal arrangements of bodies. In particular, the deployment method further arranges employees as inert bodies fixed in space, in opposition to consultants' dynamic bodies standing up, walking around and going to contact. Likewise, the strict regulation of consultants' meetings and encounters in space and time, as well as that of their gestures and conduct through work practices, purports to mechanize their interactions. Bodies are thus experienced as standardized objects and not as individuated bodies with personal behaviours. In brief, the intercorporeal structure prevents knowing oneself and others as persons.

Hence, the paper has gone beyond the ethical impasse in which organization members had ended up: ICD's management could praise connecting people - and indeed, on the face of it, that was the case - while unions claimed it dehumanised relationships. Clearly, the latter lacked arguments to deconstruct ICD's managerial discourses and practices, in the context of prevailing post-bureaucratic ethics foregrounding connectedness at work (Pavlovitch and Kranhke, 2012) and shifting from hierarchical and formal control to influence (Hodgson, 2004).

Our first contribution is to give new insights into processes of objectification at work. In ethics and organizational research, it has been analysed as arising out from organizational rational structures (Ritzer, 1996; McPhail, 2001; Nisim and Benjamin, 2010; Islam, 2012; McCabe, 2015; 2016), while in feminist studies, sexual objectification, linked to the male gaze, has mostly been the focus of attention (Gervais et al., 2011; Ramsey, Marotta and Hoyt, 2017; Holla, 2017). The paper shows how interpersonal objectification is also a phenomenon existing in post-bureaucratic forms of organization, emerging from the arrangement of bodies. By drawing upon Nussbaum's taxonomy of objectification, we also show that interpersonal objectification at work is multifaceted and does not stand in opposition to affective relations. Even more so: the new corporate politics of intercorporeality do not exclude affective experiences but make rather them part of the mix. In our case, the WPC appear to be in charge of partly re-humanising the employees who have otherwise been objectified.

The paper also contributes to the growing organizational ethics literature (McLeod et al., 2016), addressing the question of how people relate with each other within the organizational setting (Hancock, 2008) and how it is influenced by the organizational processes and structures

(McLeod et al., 2016). More specifically, our analysis at once confirms, nuances and augments current understandings of organizational embodied ethics. It first confirms the relevance of intercorporeality for organizational ethics' analysis (Hancock, 2008; Pullen and Rhodes, 2014, 2015), but also evidences that intercorporeal relationships are more problematic than initially thought. Embodied ethics do not necessarily oppose managerialist ethics (Pullen and Rhodes, 2014), as Sørensen and Villadsen have already suggested (2015). We contribute to show how intercorporeality can be managed in a systematic manner. The instrumentalization of intercorporeality in ICD cannot be assumed as an emerging phenomenon, an incidental by-product of the deployment method; ICD's management has understood it as an organizational force, which can be rationalised by leveraging on bodies' spatiality and materiality. From the onset, they have conceived bodies and their intercorporeality as the vehicles of managerial control. In that light, our study gives more broadly further insights into the understanding of shifting modes of control in post-bureaucratic organizations (Courpasson, 2000; Maravelias, 2007; Hodgson, 2004), by stressing how face-to-face interactions are controlled through intercorporeality, entwined with material and spatial politics (Dale, 2005, Dale and Burrell, 2007).

In doing so, the paper furthers the understanding of how embodied ethics can be instrumentalized, by highlighting how the ICD's *modus operandi* to appropriate embodied ethics lies in a contextual combination of discourses and of spatial, temporal and material arrangements (saturation of agendas, cascading of meetings, scarcity of space in rooms, regulation of bodily movements and gestures through work practices).

To come to this conclusion, we have needed to expand the conceptual tools supporting organizational ethics' analysis. We have added to the notion of intercorporeality, a concept that, by and large, takes its origins in Merleau-Ponty's works, and has been framed along the affective component of intercorporeality, that is, the pre-reflective corporeal sensibility and receptivity to others (Hancock, 2008; Pullen and Rhodes, 2014, 2015). By using hitherto untapped aspects of Merleau-Ponty's phenomenology of human bodies, the notion is extended to encompass the structure of material bodies' experience in the context of real work embodied relations. Intercorporeality is thus a structure that defines the types of relationships organization members have and shapes bodies' experience. It follows that embodied ethics cannot only pertain to the capacity of bodies to affect and be affected but must encompass a theory of how they can affect and be affected; otherwise, there is a risk to take proximity with others as paradigmatic for good ethics. Therefore, the structure of intercorporeality involves analysing

the spatial and temporal arrangement of bodies. This extended notion of intercorporeality concurs with previous understanding that intercorporeality is being constituted through visible and tangible embodied conducts (Hindmarsh and Pilnick, 2007), but here, we put to the fore its implications for organizational ethics.

Overall, the paper brings further supporting arguments to post-dualistic ethics, in their call to at once challenge ethics based on reason and avoid the risk of the reversal of the hierarchy between the body and reason (ten Bos and Willmott, 2001). Notably, ICD's case highlights the impossibility of pure face-to-face contact between humans (ten Bos and Willmott, 2001: 786; see also Crossley, 1996), by suggesting that those contacts are embedded within an intercorporeal structure. It thus becomes easier to understand how corporeality can be both a site of recognition as well as brutalization of others (Dale, 2001).

This ethical framework places the paper in the footsteps of a literature revisiting the notion of humanity stemming from humanist ideas - that is, being from another essence than the realm of objects. We emphasise how the notion of humanity is contextually constituted through an entanglement of bodies with objects. Dale and Latham (2015) have indeed argued that 'the revitalisation of embodiment in OS has tended to de-emphasise the materiality of the body', notably in ethics (Dale and Latham, 2015: 168; see also Introna, 2009). We show here that space, and the way it is enacted, conditions our sense of humanity. These logics can be pushed to a point where bodies may be simply situated and experienced, in the organizational context, as other objects. The paper thus confirms that embodied ethics must approach human embodiment as inextricably linked with its own and other materialities (Dale and Latham, 2015: 167).

Hence, embodied ethics become located in the organizational context that orients encounters and embodied relations, rather than being solely located in people or their encounters. In our case example, framing the ethics of ICD as pertaining to subjects, or along a reduced understanding of intersubjectivity as face-to-face encounters, could lead to an ethical impasse. Indeed, it is difficult to decide whether consultants are ethical or unethical subjects, as they are caught up in material arrangements. We thus confirm Parker's suggestion that 'polis and ethos are part of the same package' (2003:193), and that ethics studies gain in including an examination of the political contexts within which people operate.

In conclusion, it is worth saying a few more words on Merleau-Ponty's notion of intercorporeality. Structuring intercorporeality cannot be viewed as deterministic on how

people relate. Maurice Merleau-Ponty's philosophy of intercorporeality leaves significant room for resistance and emancipation. As the human being is a historical and cultural one, the human body is always pre-personal. We thus certainly relate "externally" with other bodies, but also "internally": 'there exists an internal relation which causes the other to appear as the completion of the system' (1962: 352). He illustrates this important argument through the example a 'baby of fifteen months who opens its mouth if I playfully take one of its fingers between my teeth and pretend to bite it' (Ibid.: 352). So intercorporeality is filled with tensions, and the objectification of the other can never be complete, as it leads to an untenable solipsism and solitude, as exemplified by the malaise that both the first author and other consultants confess. Hence, as Thanem and Wallenberg propose (2015), by drawing on Spinoza: 'we never know what bodies can do'. The present article has only been possible through the embodiment of the first author.



## References

- Atkinson, P. & Hammersley, M. (1994). Ethnography and Participant Observation. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 248–61). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101–119.
- Bauman, Z. (1991). *Modernity and the Holocaust*. Cambridge: Polity Press.
- Boyle M., & Parry K., (2007). Telling the whole story: the case for organizational Autoethnography. *Culture and Organization*, 13(3), 185–190.
- Cahill, A.J. (2011). *Overcoming objectification: A carnal ethics*. New York: Routledge
- Camuffo, A., De Stefano, F., & Paolino, C. (2017). Safety Reloaded: Lean Operations and High Involvement Work Practices for Sustainable Workplaces. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 245–259.
- Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. *Organization studies*, 21(1), 141–161.
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. London: Sage Publications.
- Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353–378.
- Crossley, N. (1996). *Intersubjectivity: The Fabric of Social Becoming*. London: Sage.
- Cunliffe A. L. (2011). Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647–673.
- Dale, K. (2001). *Anatomizing embodiment and organisation theory*. Basingstoke, UK: Palgrave.
- Dale, K. (2005). Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization*, 12(5), 649–678.
- Dale, K., & Burrell, G. (2007). *The spaces of organisation and the organisation of space: Power, identity and materiality at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Dale, K., & Latham, Y. (2015). Ethics and entangled embodiment: Bodies–materialities–organization. *Organization*, 22(2), 166–182.
- Denzin, N. K. (2006). Analytic autoethnography, or déjà vu all over again. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 419–428.
- Diprose, R. (2002). *Corporeal Generosity*. New York: State University of New York.
- Ellis, C., & Bochner, A. P. (2006). Analyzing analytic autoethnography : An autopsy. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(6), 429–449
- Gervais, S.J, Vescio, T.K., & Allen, J. (2011). When What You See Is What You Get: The Consequences of the Objectifying Gaze for Women and Men. *Psychology of Women Quarterly*, 35(1), 5–17.
- Greenwood, M. (2016). Approving or Improving Research Ethics in Management Journals. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 507–520.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice*. London: Routledge.
- Hancock, P. (2008). An ethic of organization and embodied generosity. *Organization Studies*, 29(10), 1357–1373.
- Hancock, P., Sullivan, K., & Tyler, M. (2015). A touch of too much: Negotiating masculinity, propriety and proximity in intimate labour. *Organization Studies*, 36(2), 1715–1739.
- Hardt, M., & Negri, A. (2000). *Empire*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Haslam, N. (2006). Dehumanization: An Integrative Review. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 225–264.
- Hassard, J., Holliday, R., & Willmott, H., eds. (2000). *Body and Organization*. London: Sage.
- Haynes, K. (2011). Tensions in (re) presenting the self in reflexive autoethnographical research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(2), 134–149.
- Hindmarsh, J., & Pilnick, A. (2007). Knowing Bodies at Work: Embodiment and Ephemeral Teamwork in Anaesthesia. *Organization Studies*, 28(9), 1395–1416.

- Huber, C., & Munro, I. (2014). "Moral Distance" in Organizations: An Inquiry into Ethical Violence in the Works of Kafka. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 259–269.
- Humphreys, M. (2005). Getting personal: Reflexivity and autoethnographic vignettes. *Qualitative Inquiry*, 11(6), 840–860.
- Humphreys, M., Brown, A. D. & Hatch, M. J. (2003). Is Ethnography Jazz? *Organization*, 10(1), 5–31.
- Hodgson, D. E. (2004). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization*, 11(1), 81–100.
- Holla, S.M. (2017). Aesthetic objects on display: the objectification of fashion models as a situated practice. *Feminist Theory*, 19(3), 251–268
- Hummels, H., & de Leede, J. (2000). Teamwork and Morality: Comparing Lean Production and Sociotechnology. *Journal of Business Ethics*, 26(1), 75–88.
- Introna, L.D. (2009). Ethics and the Speaking of Things. *Theory, Culture & Society*, 26(4), 25–46.
- Islam, G. (2012). Recognition, Reification, and Practices of Forgetting: Ethical Implications of Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 37–48.
- Jones, C., ten Bos, R., & Parker, M. (2005). *For Business Ethics. A critical approach*. London : Routledge
- Jones, C. (2003). As if Business Ethics Were Possible, 'Within Such Limits' . . . *Organization*, 10(2), 223–248.
- Knights, D. (2015). Binaries need to shatter for bodies to matter: Do disembodied masculinities undermine organizational ethics? *Organization*, 22(2), 200–216.
- Kornberger, M., Clegg, S. R., & Carter, C. (2006). Rethinking the polyphonic organization: Managing as discursive practice. *Scandinavian Journal of Management*, 22(1), 3–30.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Learmonth M., & Humphreys M., (2012). Autoethnography and academic identity: glimpsing business school doppelgängers. *Organization*, 19(1), 99–117.
- Lukács, G (1922/1971). *History and class consciousness*. London: Merlin Press.

- Maravelias, C. (2007). Freedom at work in the age of post-bureaucratic organization. *Ephemera: theory & politics in organization*, 7(4), 555–574.
- McCabe, D. (2015). The Tyranny of Distance: Kafka and the problem of distance in bureaucratic organizations. *Organization*, 22(1), 58–77.
- McCabe, D. (2016). Numericalizing the other: A critical analysis of a strategy discourse in a UK bank. *Organization*, 23(4), 525–549.
- McPhail, K. (2001). The Other Objective of Ethics Education: Re-Humanising the Accounting Profession: A Study of Ethics Education in Law, Engineering, Medicine and Accountancy. *Journal of Business Ethics*, 34(3), 279–298
- McLeod, M.S., Payne, G.T., & Evert, R.E. (2016). Organizational Ethics Research: A Systematic Review of Methods and Analytical Techniques. *Journal of Business Ethics*, 134:429–443
- McMurray, R., Pullen, A., & Rhodes, C. (2010). Ethical subjectivity and politics in organizations: A case of health care tendering. *Organization*, 18(4), 541–561.
- Marx, K. (1844). Economic and philosophical manuscripts of 1844. In R.C. Tucker (Ed.), *The Marx-Engels reader*. London: W.W. Norton & Company, 1844/1978, pp. 66–125.
- Merleau-Ponty, M. (1962 [1945]). *Phenomenology of Perception* (trans. C. Smith). London: Routledge.
- Merleau-Ponty, M. (2004 [1948]). *The World of Perception* (trans. O. Davis). London: Routledge.
- Mueller, F., & Carter, C. (2005). The Scripting of Total Quality Management within its Organizational Biography. *Organization Studies*, 26(2), 221–247.
- Nisim, S., & Benjamin, O. (2010). The speech of services procurement: The negotiated order of commodification and dehumanization of cleaning employees. *Human Organization*, 69(3), 221–232.
- Nussbaum, M.C. (1995). Objectification. *Philosophy and Public Affairs*. 24(4), 249–291.
- Parker, M. (2000). Manufacturing Bodies: Flesh, Organization, Cyborgs. In J. Hassard, R. Holliday, & H. Willmott (Eds.). *Body and Organization* (pp.71–86). London: Sage.

- Parker., M. (2003). Introduction: Ethics, Politics and Organizing. *Organization*, 10(2), 187–203.
- Parry, K., & Boyle, M. (2009). Organizational autoethnography. In Buchanan D. A., & Bryman A. (Eds.). *The SAGE handbook of organizational research methods* (pp. 690–702). London, UK: SAGE.
- Pavlovich, K., & Krahnke, K. (2012). Empathy, Connectedness and Organisation. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 131–137.
- Pérezts, M., Faÿ, E., & Picard, S., (2015). Ethics, embodied life and esprit de corps: An ethnographic study with anti-money laundering analysts. *Organization*, 22(2), 217–234.
- Pullen, A., & Rhodes, C. (2014). Corporeal ethics and the politics of resistance in organizations. *Organization*, 21(6), 782–796.
- Pullen, A., & Rhodes, C. (2015). Ethics, embodiment and organizations. *Organization*, 22(2), 159–165.
- Puyou, FR., & Faÿ, E. (2015). Cogs in the Wheel or Spanners in the Works? A Phenomenological Approach to the Difficulty and Meaning of Ethical Work for Financial Controllers. *Journal of Business Ethics*, 128(4): 863–876.
- Ramsey, L.R., Marotta, J. A, & Hoyt. T. (2017). Sexualized, objectified, but not satisfied: Enjoying sexualization relates to lower relationship satisfaction through perceived partner-objectification. *Journal of Social and Personal Relationships*, 34(2), 258–278
- Ritzer, G. (1996). *The Mcdonaldization of Society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Rizq, R. (2013). States of abjection. *Organization Studies*, 34(9), 1277–1297.
- Roberts. J. (2001). Corporate Governance and the Ethics of Narcissus. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 109–127.
- Romdenh-Romluc, K. (2010). *Routledge philosophy guidebook to Merleau-Ponty and Phenomenology of perception*. London: Routledge.
- Sartre, J.P (1943/2020, in press). *Being and Nothingness*. New York: Atria Books.
- Shilling C. (1993). *The Body and Social Theory*. London: Sage.

- Skinner, D. (2012). Foucault, subjectivity and ethics: towards a self-forming subject. *Organization*, 20(6), 904–923.
- Sørensen, B. M., & Villadsen, K. (2015). The naked manager: The ethical practice of an anti-establishment boss. *Organization*, 22(2), 251–268.
- Stephens, J. P., & Kanov, J. (2017). Stories as Artworks: Giving Form to Felt Dignity in Connections at Work. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 235–249.
- Styrhe, A. (2001). Kaizen, Ethics and Care of the Operations: Management After Empowerment. *Journal of Management Studies*, 38(6), 795–810.
- Styrhe, A. (2002). Thinking with AND: Management Concepts and Multiplicities. *Organization*, 9(3), 459–475.
- ten Bos, R., & Willmott, H. (2001). Towards a post-dualistic business ethics: interweaving reason and emotion in working life. *Journal of Management Studies*, 38(6), 769–793.
- ten Bos, R. (1997). Essai: Business Ethics and Bauman Ethics. *Organization Studies*, 18(6), 997–1014.
- Thanem, T., & Wallenberg, L. (2015). What can bodies do? Reading Spinoza for an affective ethics of organizational life. *Organization*, 22(2), 235–250.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Zyglidopoulos, S. C. & Fleming, P. (2008). Ethical Distance in Corrupt Firms: How Do Innocent Bystanders Become Guilty Perpetrators? *Journal of Business Ethics*, 78(1), 265–274.
- Xu, Q. (1999). TQM as an Arbitrary Sign for Play: Discourses and Transformation. *Organization Studies*, 20(4), 659–68.



## Synthèse des Contributions et Discussion



## Synthèse des principaux résultats empiriques

A travers la grille sociomatérielle de Leonardi et la notion d'identité performative de Judith Butler, l'article 2 analyse le processus de création de l'identité sociale des consultants internes - lancé dans le cadre du nouveau programme d'efficacité opérationnelle - comme une imbrication de discours et de matérialité. Il en détaille le mode opératoire sur l'exemple emblématique d'un nouvel objet introduit par le management dès l'origine: le tableau blanc magnétique accroché au mur de l'open space, devant lequel les consultants doivent se réunir chaque matin pour discuter des tâches de la journée et de la semaine. Ce tableau présente des caractéristiques matérielles standardisées; il est notamment accroché au mur de l'open space, conçu pour être renseigné avec des post-its autocollants, et divisé en parties standards telles que les tâches du jour, les problèmes à résoudre etc. (cf. figure 2, p 75). Cette première étape d'introduction d'un nouvel artefact de gestion est donc analysée comme une imbrication sociomatérielle humaine → matérielle. Dès son entrée en usage, il fait surgir de nouveaux comportements corporels de la part des consultants, ce qui est analysé comme une seconde imbrication, cette fois matérielle → humaine. Les consultants sont notamment plus fréquemment debout et circulent plus souvent dans l'open space, faisant pour certains d'entre eux des allées et venues entre leur bureau et le tableau blanc au fil de la journée pour montrer à tous qu'ils ont exécuté une tâche pour laquelle ils s'étaient engagés le matin. Ces comportements publics, visibles par tous, et répétés chaque jour viennent donner sens aux discours identitaires: par exemple, un consultant « transparent » est un consultant qui donne à voir sur ses post-its toutes les micro-tâches qu'il réalise dans sa journée, et un consultant « dynamique » et « toujours en mouvement » est un consultant qui concrètement n'hésite pas à se lever tout au long de la journée et à travailler debout si nécessaire. Sans ce processus performatif, les attributs identitaires discursifs seraient restés abstraits et n'auraient pas permis la naissance de cette nouvelle figure sociale dans l'organisation.

Ce processus identitaire performatif, faisant des consultants une figure sociale incarnée identifiable par eux-mêmes et par tous, est indissociable de leur rôle auprès des autres salariés dans le cadre du déploiement général du programme d'efficacité. L'article 3 analyse comment le gouvernement des salariés passe par une gestion intentionnelle des interactions face-à-face entre eux et les consultants, faisant du corps du consultant un instrument de pouvoir. Utilisant l'analyse de la réification du corps de Martha Nussbaum, j'interprète que les corps des consultants sont chosifiés selon deux formes – instrumentalité et déni de subjectivité – et les

salariés, selon cinq formes – inertie, déni d'autonomie, fongibilité, violabilité, déni de subjectivité. Ces formes de réification fonctionnent comme une structure intercorporelle duelle qui réunit les consultants et les salariés comme des corps opposés mais liés; le corps instrument dynamique a en effet pour fonction d'agir sur le corps inerte pour l'animer. Je l'analyse comme une structure dans la mesure où elle sous-tend la politique d'interactions fréquentes et la gamme de comportements réels face-à-face ordinaires que les consultants sont censés adopter envers les autres salariés. Par exemple, étant donné que les salariés sont des corps sans autonomie, dont la subjectivité est réduite à des réactions primaires, comme la crainte, leur avis ne compte pas, et il peut être nécessaire de les secouer en déployant le programme à un rythme éprouvant. Un résultat significatif est également que cette réification n'est ni uniforme ni absolue: elle est variable selon le contexte et autorise des relations plus affectives entre consultants et salariés. Cela explique les discours en apparence paradoxaux où d'un côté, les consultants ne doivent 'pas laisser les gens respirer' et, de l'autre développer avec eux des relations sincères et amicales.

L'article 3 analyse par ailleurs le *processus* de mise en place de cette structure intercorporelle en tant que sous-bassement de la méthode de déploiement du programme d'efficacité opérationnelle. M'appuyant sur la notion d'intercorporéité de Maurice Merleau-Ponty, j'avance qu'elle émane non seulement des discours, mais aussi des comportements corporels concrets déployés dans le temps et l'espace. Par exemple, les consultants, en s'installant auprès des salariés pendant 12 semaines dans des salles de réunions trop petites, sont mis en situation de ne pas pouvoir s'asseoir, ce qui les amène à aller au contact des salariés, qui eux restent fixes dans leur bureau. Leur conduite corporelle est donc signifiée comme plus dynamique par l'arrangement matériel et spatial de leur mode d'installation. De même, la planification ordonnée et catégorisée des interactions des consultants entre eux mécanise leurs rapports, renforçant une expérience instrumentale de leur corps. La structure intercorporelle est donc tout autant discursive que phénoménologique; elle est à la fois un produit et un vecteur de l'expérience concrète des corps pris dans des arrangements spatiaux, matériels et temporels.

Ensemble, ces résultats permettent d'interpréter que le corps du consultant est un dispositif clé du déploiement du programme d'efficacité opérationnelle, et que, dans cette optique, la sociomatérialité et l'intercorporéité sont deux modalités essentielles du contrôle social.

## **Contrôle organisationnel: la production des rapports sociaux et éthiques au travail via la matérialité et l'intercorporéité**

La thèse contribue dans sa globalité aux récentes recherches post-structuralistes sur le contrôle organisationnel, qui examinent comment les sujets sont institués par une combinaison de pratiques matérielles, discursives et spatiales (Dale, 2005; Dale et Burrell, 2007; Clegg et Kornberger, 2006; Våland et Georg, 2018; Bardon, Clegg, et Josserand, 2012; Rennstam, 2012; Symon et Pritchard, 2015; Hultin et Introna, 2018). Elle s'inscrit dans une vision performative du contrôle, considérant que les idéologies, principes et discours du management s'actualisent dans la vie sociale réelle par les actes corporels routiniers de travail. Révéler ces formes d'« embodied control », qui passent par le corps et non par des processus exigeant un positionnement conscient, est crucial car elles sont plus difficilement perceptibles par les acteurs, en particulier dans les organisations non industrielles comme les institutions financières, où les salariés ne pensent pas travailler avec leur corps (Michel, 2011).

L'article 2 contribue en particulier à la littérature sur la régulation identitaire des consultants, en soulignant qu'elle est sociomatérielle, et ne résulte pas que des discours (Alvesson et Willmott, 2002). Il propose une conceptualisation intégrée de la régulation identitaire, où les discours, artefacts et corps sont combinés dans des arrangements organisationnels qui produisent des performances corporelles et qui (re)produisent l'identité du consultant interne. La thèse montre en particulier que cela est exercé via la dimension instrumentale du tableau blanc visuel accroché au mur de l'open space des consultants (Rafaeli et Vilnai-Yavetz, 2004). L'article confirme que l'identité ne passe pas seulement par l'apparence et le « dress code », mais par est un processus incarné plus général (Michel, 2011).

L'article 3 contribue également à la littérature sur le contrôle organisationnel par la mise en relief de l'intercorporéité comme un espace politique sous-estimé et encore peu théorisé en sciences de gestion. A la suite de la sociologie du travail dit intercorporel, portant sur des professions intervenant de façon évidente sur les corps, comme les chirurgiens, les coiffeurs ou les esthéticiennes (Shilling, 2012; Wolkowitz, 2006), la notion a commencé à émerger dans la discipline: communication tacite et pratique des gestes comme processus organisationnel en milieu hospitalier (Hindmarsh et Pilnick, 2007), rôle des interactions avec autrui dans la construction identitaire de psychologues (Adamson et Johansson, 2016). Mais globalement, la corporéité est essentiellement pensée comme une propriété individuelle, une relation à soi-même, incluant éventuellement les objets environnants, et non pas une relation aux autres corps;

la corporéité en relation aux autres dans les contextes plus classiques reste présupposée et implicite, à quelques exceptions près (Riach et Warren, 2015). M'inspirant de Maurice Merleau-Ponty, dont la phénoménologie de l'intercorporéité permet d'en révéler le rôle dans les moindres détails de la vie ordinaire, j'étends les travaux pionniers cités précédemment en forgeant la notion de *structure intercorporelle* pour une étude plus systématique de son rôle dans la construction des relations de pouvoir, quel que soit le contexte. Je réunis sous ce même concept *les dimensions spatiales, matérielles et temporelles qui construisent les rapports sociaux et éthiques à partir de la matérialité des corps*. Le cas étudié montre en effet que l'organisation discursive, spatiale et temporelle des corps construit des positions sociales entre groupes d'acteurs et instaure un certain mode de relation entre eux; en l'occurrence, elle joue un rôle clé dans la diffusion du programme d'efficacité et de son idéologie, et dans le changement de l'ethos des consultants internes. L'article montre ainsi le rôle performatif des actes corporels *envers* autrui dans la diffusion des idéologies managériales. Cette notion de structure intercorporelle permet d'analyser la construction des rapports de force comme émanant du management de l'intercorporéité banale et ordinaire, dans le cadre des réunions ou des discussions informelles au café, tout en allant au-delà d'une compréhension strictement sensorielle ou affective de l'intercorporéité (Riach et Warren, 2015; Hancock, 2008). Elle est donc potentiellement féconde pour l'examen de la performativité des rapports sociaux, créant matériellement des oppositions et/ou des relations spécifiques entre groupes d'acteurs (Hultin et Introna, 2018). Poursuivre l'examen de l'intercorporéité en théorie des organisations est une entreprise d'autant plus justifiée que l'on peut raisonnablement supposer son rôle prépondérant dans les organisations post-bureaucratiques, ou soft-bureaucratiques, dont on constate qu'elles fondent leur modèle organisationnel sur le mode projet, la création de communautés et la connexion entre salariés (Courpasson, 2000). Beaucoup d'entreprises technologiques considèrent que les innovations viennent des interactions informelles entre salariés, créant des « lounges » pour les favoriser et se les approprier. Dès lors, on peut avancer l'hypothèse selon laquelle on passerait d'une économie politique du corps-objet productif et/d'une économie du sujet moral (Clegg et al., 2006), à celle du corps-sujet en relation. Le contrôle des processus intersubjectifs devient potentiellement plus important que le contrôle de l'individu, et la notion de structure intercorporelle peut désormais faire partie des outils conceptuels déplaçant le regard.

Dans la thèse, l'intercorporéité règle non seulement les rapports sociaux mais également éthiques, qui forment en réalité un tout. La thèse contribue à une littérature croissante sur

l'éthique organisationnelle, dont le niveau d'analyse dépasse l'individuel pour s'intéresser davantage aux « infrastructures » éthiques qui façonnent les comportements (McLeod et al., 2016). Tout d'abord, elle montre que la réification des salariés et des consultants émane de leur structurelle intercorporelle. Elle étend donc la compréhension des processus organisationnels de réification, principalement analysés comme des processus cognitifs et désincarnés issus des structures bureaucratiques des organisations contemporaines, qui assimilent les salariés à des numéros (McCabe, 2016). Ce faisant, la thèse étend les outils d'analyse de la réification en important en théorie des organisations et en éthique organisationnelle la grille de réification du corps de Martha Nussbaum. Cette notion de réification est multidimensionnelle et contextuelle, s'intégrant dans l'analyse des rapports quotidiens de la vie ordinaire. Enfin, la thèse montre que l'intercorporité peut être analysée comme une infrastructure éthique, au-delà des infrastructures légales ou mentales, comme les codes de conduite, le climat et la culture (Trevino et al., 2014).

L'article 3 contribue également à la récente littérature critique qui examine l'éthique organisationnelle du point de vue de l'incarnation des acteurs. L'intercorporité a été proposée comme un moyen de lutte contre les éthiques managériales (codes de conduite par exemple), en étant théorisée selon la dimension affective spontanée des corps sensibles (Hancock, 2008; Pullen et Rhodes, 2015). Cette théorisation offre cependant peu de prise à une analyse plus globale du contexte politique dans lequel les corps interagissent; la thèse propose une autre dimension de l'intercorporité comme une structure politique plus générale de rencontre avec autrui et de reconnaissance de celui-ci à partir de son corps matériel et de ses actes. Ces deux notions ne s'opposent pas et mériteraient d'être intégrées dans des recherches futures. Avec cette notion plus large, la thèse contribue à montrer comment le management peut s'approprier cette intercorporité, y compris dans sa dimension affective; le papier montre que le management encourage les relations à la fois « affectivantes » et chosifiantes pour faire du corps du consultant un instrument de domination.

Finalement, la thèse souligne le rôle clé du management à la fois dans le processus d'imbrication sociomatérielle de la régulation identitaire (article 2) mais aussi dans le management de l'intercorporité (article 3). Si les processus performatifs ont une part d'immanence, la thèse contribue à comprendre comment le management peut les influencer et les instrumentaliser (Siciliano, 2016).

## **Autoethnographie et Phénoménologie**

Ces nouvelles perspectives théoriques sur le contrôle social nécessitent une réflexion méthodologique pour explorer le monde vécu des choses de l'intérieur via la corporéité (Ball 2005) et l'intercorporéité (Hancock, 2008). Cela demande de dépasser l'étude ethnographique la vie ordinaire en contexte organisationnel par le langage ou l'observation extérieure des actes (Ybema et al., 2009).

La thèse tente de contribuer à affirmer l'autoethnographie comme une méthode non seulement féconde, mais aussi légitime. Les sciences de gestion sont encore fortement marquées par le paradigme épistémologique positiviste des sciences objectives. Même certains ethnographes interprétativistes, qui s'intéressent à la banalité et au quotidien des organisations, n'accordent pas encore une grande place à l'autoethnographie (Ybema et al. 2009; Alvesson, 2009). Les sciences de gestion ont pris tardivement conscience de l'importance de l'étude des réalités vécues par rapport aux autres sciences sociales (Sambrook et Hermann, 2018); il existe cependant, comme le montre l'article 1 de la thèse ainsi que le numéro spécial de *Journal of Organizational Ethnography* de 2018 (Sambrook et Herrmann, 2018) un nombre croissant d'autoethnographies aux objets très variés. Cela justifie d'autant le commencement d'une véritable réflexion épistémologique, et la thèse poursuit les travaux déjà engagés pour offrir '*an ontological, epistemological, and methodological "logic" for exploring different and uncommon approaches and methods in their discipline, such as the use of autoethnography in their study of international management by Karra and Phillips (2008)*' (Cunliffe, 2011: 666).

La thèse tente d'approfondir et de développer les bases épistémologiques permettant à l'autoethnographie d'articuler le « micro » et le « macro » (Parry et Boyle, 2009; Doloriert et Sambrook, 2012). Pour cela, je propose la notion « d'épistémologie de soi » relative aux différentes façons d'articuler le registre individuel et collectif. J'en dénombre empiriquement 5: autoethnographie autobiographique, autoethnographie de vécu, autoethnographie de trajectoire sociale, autoethnographie de témoignage, et autoethnographie phénoménologique. L'approche phénoménologique est une contribution de la thèse en faisant une synthèse entre autoethnographie et phénoménologie du corps de Maurice Merleau-Ponty (1942, 1945). Elle est fondée sur la *structure* de la perception des autres et des objets comme outil de connaissance des organisations. Elle permet ainsi de faire une étude holiste des structures contemporaines de contrôle organisationnel, qui visent à la fois le corps et l'intellect. Je suggère qu'elle peut contribuer à l'enjeu actuel d'appréhender les organisations comme des systèmes complexes (Lorino et al., 2011), résultant du nombre et de la variété des éléments qui la composent et des

relations diverses qui s’instaurent entre eux (Lorino et al., 2011). Cette complexité n’a fait que s’accroître depuis les années 2000. Alors que les objets matériels ont été longtemps considérés comme inertes et passifs, le tournant ontologique (Burrell, 2003) a montré que les organisations n’étaient pas seulement humanistes et idéelles, mais des « nexus » de pratiques et d’arrangements matériels ayant une capacité d’agir. Alors que l’espace était considéré comme objectif, il est devenu vécu et incarné, c’est-à-dire à la fois constamment signifiant et signifié par ses occupants en fonction de leurs activités. Enfin, il ne s’agit plus de penser les interactions entre ces catégories – les objets, l’espace, le temps – comme des choses aux propriétés essentielles et invariables, mais leur entremêlement (« entanglement ») et intra-actions (Orlikowski, 2007, 2010), c’est-à-dire comment elles se transforment relativement les unes aux autres en contexte. L’autoethnographie phénoménologique peut, à travers le corps percevant, explorer la combinaison des pratiques discursives, matérielles, temporelles et spatiales, et donc étudier l’organisation comme un tout. Concrètement, cela donne des outils conceptuels pour ne pas étudier la matérialité que comme un arrière-plan ethnographique, séparant corporéité et matérialité (Dale, 2005), et concourt à une approche plus immanente des organisations, centrée non pas sur les individus rationnels, mais décentrée sur le flux du vécu (Introna, 2018).

Enfin, cette approche contribue au développement des méthodes dites phénoménologiques en sciences de gestion (Faÿ et Riot, 2007; McGill, 2015), en soulignant son potentiel critique dans sa capacité à examiner la vie (Faÿ et Riot, 2007). En grande partie, les méthodes phénoménologiques désignent des méthodes basées sur la phénoménologie de la conscience de Husserl, utilisant les interviews pour étudier, par le langage, l’expérience vécue à partir de la propre perspective, description et parfois auto-herméneutique des participants. Le *Journal of Contemporary Ethnography* a publié un numéro spécial en 2015 sur les ethnographies dites « phenomenology-based », principalement sociologiques, s’appuyant sur la phénoménologie de la conscience d’Alfred Schutz ; celles-ci ont pour but une description formelle de la structure invariable de la constitution du sens par la conscience (von Lehn et Hitlzer, 2015).

## **Conclusion**

Cette thèse offre une perspective autoethnographique et critique du contrôle social. Elle est le reflet de ma position sociale de consultante ordinaire au sein de l’organisation, et des possibilités d’observation qu’elle offrait. J’ai cherché à dégager la structure du contrôle social à l’œuvre, m’attachant à comprendre comment différents éléments composites de l’organisation s’organisaient pour la produire. Cette structure n’est cependant pas stable et ses effets ne

peuvent être déterminés à l'avance. Comme le souligne Judith Butler, les performances corporelles ne sont pas mécaniques et uniformes, et peuvent être subverties ou décalées progressivement, offrant des possibilités de résistance et d'évolution de l'identité du consultant. De même, Maurice Merleau-Ponty souligne qu'autrui ne peut jamais être totalement vécu comme un pur corps-objet, car il existe une relation interne entre corps qui les lie dans un même système. L'intercorporéité est donc une structure traversée de tensions, où la signification d'autrui est difficile mais constamment rejouée, offrant là aussi des perspectives de résistance et d'émancipation. Mon propre malaise devant l'expérience de réification des autres et de moi-même, qui a façonné cette thèse, en est l'illustration.



## Bibliographie

- Adamson, M., Johansson, M. (2016). Compositions of professionalism in counselling work: An embodied and embedded intersectionality framework. *Human Relations*, 69(12), 2201–2223.
- Alcadipani, R., Islam, G. (2017). Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization*, 24(6), 866–891.
- Allard-Poesi, F., Huault, I. (2012). Judith Butler, dans Germain, O. (Ed), *Les grands inspireurs de la Théorie des Organisations*, Paris: Editions EMS, pp 46–62.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7): 863–886.
- Alvesson, M. (2009). At-home ethnography. Dans Ybema et al. (Eds) (2009). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, London: Sage.
- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2): 193–217.
- Alvesson, M., Robertson, M. (2006). The Best and the Brightest: The Construction, Significance and Effects of Elite Identities in Consulting Firms. *Organization*, 13(2): 195–224.
- Alvesson, M., Spicer, A. (2017). (Un)Conditional surrender?: Why do professionals willingly comply with managerialism? The Corporatization of the Business School: Minerva Meets the Market, *Journal of Organizational Change Management*, 29(1): 92–110.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5): 619–44.
- Atkinson, P., Hammersley, M. (1994). Ethnography and Participant Observation. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 248–61.
- Ball, K. (2005). Organization, Surveillance and the Body: Towards a Politics of Resistance. *Organization*, 12(1), 89–108.
- Bardon, T., Clegg, S., Josserand, E. (2012). Exploring Identity Construction from a Critical Management Perspective: A Research Agenda. *M@n@gement*, 15(4): 350–66.
- Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 408–437

- Bonan, R. (2010). *Apprendre à philosopher avec Merleau-Ponty*. Paris: Ellipses
- Boyle, M., Parry, K. (2007). Telling the whole story: The case for organizational autoethnography. *Culture and Organization*, 13(3): 185–190.
- Burrell, G. (2003). The Future of Organization Theory: Prospects and Limitations. Dans H. Tsoukas et C. Knutsen (eds), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, pp. 525–35. Oxford: Oxford University Press.
- Butler, J. (1998). *The Psychic Life of Power: Theories in Subjection*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Butler, J. (1999). *Gender Trouble and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- Calvey, D. (2008). The Art and Politics of Covert Research: Doing ‘Situated Ethics’ in the Field. *Sociology*, 42(5): 905–918
- Casey, C (2000). *Sociology sensing the Body: Revitalizing a Dissociative Discourse*, dans Hassard et al. (Eds) *Body an Organization*, London: Sage, pp 52–70.
- Clegg, S. *Frameworks of power*. London: SAGE, 1989.
- Clegg, S, Kornberger, M (eds) (2006). *Space, Organizations and Management Theory*. Oslo: Liber.
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. London: Sage Publications.
- Courpasson, D. (2000). Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), 141-161
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647–673.
- Dale, K. (2001). *Anatomizing Embodiment and Organisation Theory*. Basingstoke, UK: Palgrave.
- Dale, K. (2005). Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization*, 12(5): 649–78.
- Dale, K, Burrell, G. (2007). *The Spaces of Organization and the Organization of Space*. London: Palgrave.

- Dale, K., Burrell, G. (2014). Being occupied: An embodied re-reading of organizational “wellness.” *Organization*, 21(2): 159–177.
- Denzin, N. K. (2014). *Interpretive Autoethnography*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Delbridge, R., Ezzamel, M. (2005). The Strength of Difference: Contemporary Conceptions of Control. *Organization*, 12(5): 603–618.
- De Vaujany, F-X., Mitev, N. (Eds) (2013). *Materiality and Space. Organizations, Artefacts and Practices*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- De Vaujany, F-X., Mitev, N., Francesco Lanzara, G., Mukherjee, A. (Eds) (2016). *Materiality, Rules and Regulation. New trends in Organization Studies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Diprose, R. (2002). *Corporeal Generosity*. New York: State University of New York.
- Doloriert, C., Sambrook, S. (2012). Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1): 83–95.
- Dupond, P. (2008). *Dictionnaire Merleau-Ponty*. Paris: Ellipses.
- Empson, L. (2012). My Affair With the “Other”: Identity Journeys Across the Research–Practice Divide. *Journal of Management Inquiry*, 22(2), 229–248
- Ellis, C. (2004). *The ethnographic I: A methodological novel about autoethnography*. Walnut Creek, CA: Altamira Press
- Ellis, C., Adams, T., Bochner, A. (2011). Autoethnography: An Overview. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 36(4), 273–290
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organisations*. Glencoe, IL: Free Press.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Faÿ, E., Riot, P. (2007). Phenomenological approaches to work, life and responsibility, *Society and Business Review*, 2(2), 145–152
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard.
- Flerming, P., Spicer, A. (2007). *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, 2007.

- Godfrey, R., Lilley, S., Brewis, J. (2012). Biceps, Bitches and Borgs: Reading Jarhead's Representation of the Construction of the (Masculine) Military Body. *Organization Studies*, 33(4): 541–562.
- Hancock, P. (2008). An ethic of organization and embodied generosity. *Organization Studies*. 29(10): 1357–1373.
- Hardy, C., & Thomas, R. (2015). Discourse in a material world. *Journal of Management Studies*, 52, 680–696.
- Hassard, J., Holliday, R., Willmott, H., Eds. (2000). *Body and Organization*, London: Sage.
- Haynes, K (2011). Tensions in (re)presenting the self in reflexive autoethnographical research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(2): 134–149.
- Hindmarsh, J., Pilnick, A. (2007). Knowing Bodies at Work: Embodiment and Ephemeral Teamwork in Anaesthesia. *Organization Studies*. 28(9): 1395–1416.
- Huneman, P., Kulich., E. (1997). *Introduction à la phénoménologie*, Paris : Armand Colin.
- Hultin, L., Introna, L. (2018). On Receiving Asylum Seekers: Identity working as a process of material-discursive interpellation, *Organization Studies*, <https://doi.org/10.1177/0170840618782280>
- Iedema, R. (2007). On the Multi-Modality, Materially and Contingency of Organization Discourse, *Organization Studies*, 28(6): 931–46.
- Introna, L. D. (2019). On the Making of Sense in Sensemaking: Decentred Sensemaking in the Meshwork of Life. *Organization Studies*, 40(5), 745–764.
- Johansson, J., Tienari, J., Valtonen, A. (2017). The body, identity and gender in managerial athleticism. *Human Relations*, 70(9): 1141–1167.
- Jones, C., ten Bos, R., Parker, M. (2005). *For Business Ethics. A critical approach*. London : Routledge
- Kärreman, D., Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11(1): 149–175.
- Kärreman, D., Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*, 62(8): 1115–1144.

- Knights, D. (2002). Writing organization analysis into Foucault. *Organization*, 9(4): 575–593.
- Knights, D. (2015). Binaries need to shatter for bodies to matter: Do disembodied masculinities undermine organizational ethics? *Organization*, 22(2): 200–216.
- Knights, D., McCabe, D. (1999). ‘Are There No Limits to Authority?’: TQM and Organizational Power. *Organization Studies*, 20(2), 197–224
- Knights, D., Willmott, H. (1989). Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations. *Sociology*, 23(4): 535–58.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Learmonth, M., & Humphreys, M. (2012). Autoethnography and academic identity: glimpsing business school doppelgängers. *Organization*, 19(1), 99–117.
- Leonardi, P. M. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1): 147–67.
- Leonardi, P. M. (2012a). *Car Crashes without Cars: Lessons about Simulation Technology and Organizational Change from Automotive Design*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Leonardi, P. M. (2012b). Materiality, Sociomateriality, and Socio-technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Different? Do We Need Them dans Leonardi, P.M., Nardi, B.A., Kallinikos, J. (Eds) *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, Oxford: Oxford University Press, pp. 25–48.
- Leonardi, P. M. (2013). Theoretical Foundations for the Study of Sociomateriality. *Information and Organization*, 23(2): 59–76.
- Leonardi, P. M., Barley, S. R. (2010). What’s under Construction Here? Social Action, Materiality, and Power in Constructivist Studies of Technology and Organizing. *The Academy of Management Annals*, 4(1): 1–51.
- Lorino, P., Tricard, B., Clot, Y. (2011). Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The Dialogical Mediated Inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769–801

- McCabe, D. (2016). Numericalizing the other: A critical analysis of a strategy discourse in a UK bank. *Organization*, 23(4), 525–549.
- McGill, G. J. (2015). The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118–137
- McLeod, M.S., Payne, G.T., & Evert, R.E. (2016). Organizational Ethics Research: A Systematic Review of Methods and Analytical Techniques. *Journal of Business Ethics*, 134(3):429–443
- Merleau-Ponty, M. (1942). *La Structure du Comportement*. Paris : Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *La Phénoménologie de la Perception*. Paris: Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (1948). *Causeries*, 1948. Paris: Editions du Seuil.
- Michel, A. (2011). Transcending Socialization: A Nine-year Ethnography of the Body’s Role in Organizational Control and Knowledge Workers’ Transformation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3): 325–68.
- Newton, T. (1998). Theorizing subjectivity in organizations. The failure of Foucauldian studies? *Organization Studies*, 19: 415–47.
- Nussbaum, M.C. (1995). Objectification. *Philosophy and Public Affairs*. 24(4), 249-291.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9): 1435–48.
- Orlikowski, W. J. (2010). The Sociomateriality of Organizational Life: Considering Technology in Management Research. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125–41.
- Parker, M. (2000). Manufacturing Bodies: Flesh, Organization, Cyborgs, dans Hassard et al. (2000) *Body and Organization*, London: Sage, pp 71–86.
- Parry, K., Boyle, M. (2009). Organizational autoethnography, dans Buchanan D. A., Bryman, A. (Eds) *The SAGE handbook of organizational research methods*, London, UK: Sage, pp. 690-702.
- Pullen, A., & Rhodes, C. (2014). Corporeal ethics and the politics of resistance in organizations. *Organization*, 21(6), 782–796.

- Pullen, A., Rhodes, C. (2015). Ethics, embodiment and organizations. *Organization*, 22(2): 159-165.
- Rafaeli, A., Vilnai-Yavetz, I. (2004). Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Physical Artifacts as Triggers of Emotions, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 5(1), 91–112.
- Rennstam, J. (2012). Object-control: A study of technologically dense knowledge work. *Organization Studies*, 33, 1071–1090.
- Riach, K., Warren, S. (2015). Smell organization : Bodies and corporela porosity in office work, *Human Relations*, 68(5), 789–809.
- Rizq, R. (2013). States of abjection. *Organization Studies*, 34(9): 1277–1297.
- Roulet, T. J., Gill, M. J., Stenger, S., Gill, D. J. (2017). Reconsidering the Value of Covert Research: The Role of Ambiguous Consent in Participant Observation. *Organizational Research Methods*, 20(3), 487–517.
- Sambrook, S. & Herrmann, A.F. (2018). Organization autoethnography: possibilities, poltics and pitfalls, *Journal of Organization Ethnography*, 7(3), 222–234
- Sewell, G. (2005). Nice Work ? Rethinking Managerial Control in an Era of Knowledge Work. *Organization Studies*, 12(5), 685–704.
- Shilling C. (2012). *The Body and Social Theory*. London: Sage.
- Siciliano, M. (2016). Disappearing into the Object: Aesthetic Subjectivities and Organizational Control in Routine Cultural Work. *Organization Studies*, 37(5): 687–708
- Steingard, D.S., Fitzgibbons, D.E. (1993). A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM). *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), 27–42.
- Sturdy, A., Wright, C., Wylie, N. (2016). Managers as Consultants: The Hybridity and Tensions of Neobureaucratic Management. *Organization*, 23(2): 184–205.
- Symon, G., Pritchard, K. (2015). Performing the Responsive and Committed Employee through the Sociomaterial Mangle of Connection. *Organization Studies*, 36(2): 241–63.
- Taylor, F.W. (1993/1911). *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, London: Routledge.

- Trethewey, A. (1999). Disciplined Bodies: Women's Embodied Identities at Work. *Organization Studies*, 20(3): 423–50.
- Trevino, L. K., den Nieuwenboer, N. A., Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660.
- Uotinen, J. (2011). Senses, Bodily Knowledge, and Autoethnography: Unbeknown Knowledge From an ICU Experience. *Qualitative Health Research*, 21(10), 1307–1315.
- Våland, M.S., Georg, S. (2018). Spacing identity: Unfolding social and spatial-material entanglements of identity performance. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 193–204.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Von Lehn, D. A., Hitzler, R. (2015). Phenomenology-Based Ethnography: Introduction To the Special Issue, *Journal of Contemporary Ethnography*, 44(5), 539–543.
- Wolkowitz, C. (2006). *Bodies at Work*. London: Routledge
- XU, Q. (1999). TQM as an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation. *Organization Studies*, 20(4), 659–681.
- Yakhlef, A. (2010). The corporeality of practice-based learning. *Organization Studies*, 31(4): 409–430.
- Yanow, D. (2010). Review essay. *Organization Studies*, 31(09&10): 1397–1410
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., Kamsteeg, F. (Eds) (2009). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*, London: Sage.
- Young, I.M. (1990). *Throwing like a girl*. Bloomington, IN: Indiana University Press
- Young, I.M. (2005). *On Female Body Experience*. Oxford: Oxford University Press





## ABSTRACT

---

The thesis and 3 papers study the new managerial methods of social control in today's post-bureaucratic organizations. Through the autoethnography of an internal consulting department in a large financial institution, they examine the internal consultant's body as an essential instrument to deploy a global program aiming at standardizing work practices to reduce costs. In particular, the thesis explores how the internal consultant is led to embody the values of the program and corporeally interact with other employees to induce and enroll them to adopt the work practices.

Drawing upon a sociomaterial lens and the notion of performative identity of Judith Butler, the thesis shows how the creation of the internal consultant's social identity is performative and stems from a sociomaterial process: combining discourses, artifacts and bodies, it generates new public bodily behaviors from the consultants, making sense of their identity. It contributes to show how identity regulation is not only a product of discourses and discipline, but also of organizational arrangements interlocking discourses, materialities and bodies.

The thesis explores why and how other employees are controlled through intensifying the intercorporeal relationships between them and the consultants. Drawing upon Maurice Merleau-Ponty's notion of intercorporeality and Martha Nussbaum's typology of body's objectification, the thesis interprets their intercorporeality as resting upon an intercorporeal structure which links them in a relationship between body-objects and undergirds the array of the consultants' inductive bodily conducts towards the employees: the consultant's body, objectified in its instrumentality, acts upon the employee's body, objectified in its inertia and lack of autonomy. Employees' objectification is nonetheless neither uniform nor complete, but variable and contextual, enabling the management to instrumentalize intercorporeality in its affective dimension. The dissertation also examines how the intercorporeal structure is produced by processes combining discourses and spatial, material and temporal arrangements of bodies and interactions. It thus puts forward the intercorporeal structure as a new ethical and political space, encompassing the spatial, material and temporal dimensions of intercorporeality and contributing to shape the ethical and social relationships within the organization, going beyond a conceptualization of intercorporeality as an immanent, tacit and affective communication between bodies as in extant literature.

Methodologically, the thesis proposes a phenomenological autoethnographic approach combining autoethnography and Maurice Merleau-Ponty's notion of body-subject, to explore the new methods of social control engaging the body and not only the mind. The perceiving body, through the experience of oneself and others in the ordinary course of life, makes sense of the complex and contextual correspondences between objects, bodies, space and time producing the social control. The approach contributes to develop organizational autoethnography on a different epistemological basis than the self-narrative.

Overall, the dissertation opens up to an understanding of control in post-bureaucratic organizations, which favor connectedness between employees, as not merely seeking to make subjects more docile and productive, but to appropriate their sociality; it rests upon nudging and orienting body-subjects in relation to one another to shape the ethical and social relations, influencing the spatial, material and temporal organizing of bodies and their interactions.

## KEYWORDS

---

Artifacts, autoethnography, body, Butler, ethnography, identity regulation, intercorporeality, internal consultant, intersubjectivity, imbrication, Lean, Leonardi, Merleau-Ponty, Nussbaum, objectification, organizational ethics, organizational control, performativity, phenomenology, power, reification, sociomateriality.

## RÉSUMÉ

---

La thèse étudie à travers 3 articles les nouvelles modalités du contrôle social du management dans les organisations contemporaines post-bureaucratiques. Via l'autoethnographie d'un cabinet de conseil interne d'une grande institution financière, elle examine le corps du consultant interne comme un instrument essentiel du déploiement d'un programme global de standardisation des pratiques de travail pour réduire les coûts. La thèse explore en particulier comment le consultant interne devient une nouvelle figure sociale incarnant les valeurs du programme, interagissant corporellement avec les autres salariés pour les induire à adopter les pratiques de travail.

Mobilisant une grille d'analyse sociomatérielle et la notion d'identité performative de Judith Butler, la thèse montre que la création de l'identité sociale du consultant interne est performative et issue d'un processus sociomatériel: combinant discours, artefacts de gestion et corps, il fait advenir de nouvelles conduites corporelles publiques de la part des consultants, signifiant leur identité. La thèse contribue à montrer que la régulation identitaire n'est pas seulement un produit des discours ou de disciplines, mais aussi d'arrangements organisationnels imbriquant discours, corps et matérialité.

La thèse explore ensuite pourquoi et comment le contrôle des autres salariés passe par une politique managériale de forte intensification des interactions corporelles entre eux et les consultants. Mobilisant la notion d'intercorporité de Maurice Merleau-Ponty et la typologie des modes de chosification du corps de Martha Nussbaum, la thèse interprète que l'intercorporité entre les consultants et les autres salariés repose en réalité sur une structure intercorporelle qui les lie dans un rapport entre corps-objets, formant le sous-bassement de la gamme des conduites corporelles inductives des consultants envers les salariés: le corps du consultant, réifié dans son instrumentalité, agit sur le corps du salarié, réifié dans son inertie et manque d'autonomie. La chosification des salariés n'est cependant ni uniforme ni absolue, mais contextuelle et variable, permettant au management d'instrumentaliser l'intercorporité dans sa dimension affective. La thèse avance également que la structure intercorporelle est le produit de processus qui combinent discours et arrangements spatiaux, matériels et temporels des corps et de leurs interactions. Elle met ainsi en avant la structure intercorporelle comme un nouvel espace politique et éthique: réunissant les dimensions spatiales, matérielles et temporelles de l'intercorporité, elle contribue à construire les rapports sociaux et éthiques au sein de l'organisation, allant au-delà d'une conceptualisation de l'intercorporité dans la littérature actuelle comme une communication immanente, tacite et affective entre corps.

Sur le plan méthodologique, la thèse propose une méthode autoethnographique phénoménologique faisant une synthèse entre la notion de corps-sujet de Maurice Merleau-Ponty et l'autoethnographie, pour explorer les modalités du contrôle social qui engagent les corps et pas seulement les pensées. Le corps percevant, à travers l'expérience de soi et des autres dans le cours ordinaire de la vie en contexte organisationnel, signifie les correspondances complexes et contextuelles qui s'instaurent entre objets, corps, espace et temps pour produire le contrôle social. La méthode contribue à développer l'autoethnographie sur une autre base épistémologique que le récit de soi.

Au global, la thèse ouvre sur une nouvelle compréhension du contrôle dans les organisations post-bureaucratiques, qui mettent en avant la connexion entre salariés. Il ne vise plus simplement à rendre les individus dociles et productifs, mais à s'appropriier leur socialité; les méthodes reposent sur une orientation des corps-sujets en relation les uns aux autres pour forger les rapports sociaux et éthiques, en influençant l'organisation spatiale, matérielle et temporelle des corps et de leurs interactions.

## MOTS CLÉS

---

Artefacts, autoethnographie, Butler, consultant interne, contrôle organisationnel, corps, éthique organisationnelle, ethnographie, intercorporité, intersubjectivité, imbrication, Lean, Leonardi, Merleau-Ponty, Nussbaum, performativité, pouvoir, régulation identitaire, réification, phénoménologie, sociomatérialité.