

*Les intranets, occasions de renforcement et de transformation des
communautés de pratique : Quatre études de cas*

Emmanuelle Vaast

Doctorante

Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique,

e-mail : vaast@poly.polytechnique.fr

Mots-clés : Communauté de pratique, pratique, intranets, étude de cas.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé :

Les communautés de pratique sont définies comme des groupes d'individus qui effectuent des tâches communes ou interdépendantes, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation.

La conception des communautés de pratique fait l'objet d'un intérêt croissant. Pourtant, peu de recherches empiriques leur ont été spécifiquement consacrées. Cet article constitue une exploration de quatre de ces communautés de pratique. Plus précisément, il s'intéresse aux façons dont des intranets sont utilisés par les membres de communautés de pratique. Tout comme l'introduction d'une nouvelle technologie d'imagerie médicale dans les deux départements de radiologie étudiés par Barley (1986) a constitué une « occasion » de transformation des manières de travailler et des relations entre membres de ces départements, les intranets apparaissent comme des occasions de transformation des communautés de pratique.

Les intranets, réseaux internes des entreprises fondés sur les standards technologiques du web, présentent des caractéristiques qui font d'eux, potentiellement, des instruments de renforcement des communautés de pratiques.

Pour étudier la transformation des communautés de pratique par les pratiques des intranets, quatre études de cas ont été réalisées. Chaque étude de cas correspond à une communauté de pratique - au sein d'entreprises différentes - dont les membres utilisent un intranet qui leur est spécifique.

Les investigations réalisées montrent que les pratiques des intranets soutiennent les principales dimensions des communautés de pratique. Par ailleurs, les pratiques des intranets ne se développent pas de façon dissociée du fonctionnement quotidien des communautés de pratique. Au contraire, les façons dont les intranets sont utilisés par les membres des communautés de pratique dépendent du contexte, des types d'activités et des interactions directes qui s'y déroulent. Les pratiques des intranets s'inscrivent donc dans le fonctionnement quotidien des communautés de pratique. Ce faisant, elles contribuent également à leur transformation et à la transformation même des autres pratiques de la communauté.

Les pratiques des intranets dans les cas étudiés renforcent les communautés de pratique concernées. Ce renforcement provient en partie de l'image commune que l'intranet renvoie aux membres de la communauté de pratique, et en partie de complémentarités qui apparaissent entre les pratiques des intranets et les relations directes entre membres de la communauté. Toutefois, même si les pratiques des intranets renforcent les CP, elles peuvent également contribuer à l'émergence de clivages en leur sein.

Mots clés :

Communauté de pratique, pratique, intranets, étude de cas.

1. Introduction

Les intranets, réseaux internes aux entreprises fondés sur les standards technologiques de l'internet (Hills, 1997), sont particulièrement souples et évolutifs. Ils peuvent intégrer de multiples applications informatiques tout en donnant une cohérence globale au système d'information des organisations (Rowe, 1999). Ils sont alors parfois présentés comme l'avenir du SI et font actuellement l'objet d'une très importante vogue managériale. La gestion des intranets paraît d'ailleurs relever de préoccupations hétérogènes, comme le développement d'organisations virtuelles (Strader, Lin, & Shaw, 1998), la gestion des connaissances (Scott, 1998), l'évolution de l'entreprise dans son ensemble (Scheepers & Damsgaard, 1997), ou, pour certaines parties de celle-ci, le sentiment d'appartenance à une entité et la réalisation même des activités.

Cet aspect nous retiendra ici. En effet, des intranets sont mis en place à différents niveaux d'une entreprise. Ils présentent des fonctionnalités très diverses. Il n'est alors pas exclu qu'ils soient utilisés de manière à favoriser non seulement la réalisation de tâches professionnelles, mais également le maintien d'identités des groupes et sous-groupes d'entreprises. Ils peuvent en outre obéir à des logiques purement formelles de l'organisation (comme lorsqu'ils présentent des formulaires administratifs), ou plus informelles (par exemple dans des forums ou pour certaines listes de diffusion). Par ailleurs, le terme même d'*intranet* exprime une séparation, une distinction entre l'interne (« nous », qui disposons de notre intranet) et l'externe (« les autres », qui en sont exclus ou n'ont droit qu'à des accès restreints).

Par conséquent, les intranets offrent des caractéristiques propres à renforcer certaines communautés internes aux organisations. Un type de communautés a récemment fait l'objet de travaux importants, les Communautés de Pratique (CP) (Wenger, 1998). Les utilisations particulières d'intranets comme soutiens aux communautés de pratique peuvent dès lors être étudiées. Dans ce contexte, l'intranet correspond à une Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC) qui peut être utilisée par les membres d'une CP pour renforcer le fonctionnement de la communauté. L'utilisation de l'intranet s'inscrit dans (et influence) les relations professionnelles et de sociabilité plus directes entre les membres de la CP et donc dans le fonctionnement de la CP. C'est donc aux pratiques des intranets comme occasions de renforcement et de transformation des communautés de pratique que cet article s'intéresse.

Le domaine de recherche est d'abord exposé par une présentation succincte de la conception des CP de Wenger (1998, 2000), puis par la perspective adoptée des relations entre NTIC et

organisations. Ce positionnement conduit à l'énoncé de la question de recherche et de trois hypothèses de travail qui guident les investigations empiriques. Quatre cas, qui correspondent à des CP qui utilisent de façon différenciée un intranet, sont étudiés.

Les investigations montrent que les pratiques des intranets soutiennent les trois principales dimensions des communautés de pratique. Par ailleurs, elles s'inscrivent dans le fonctionnement des communautés de pratique et tendent à les renforcer. Néanmoins, ce renforcement peut s'accompagner d'un isolement de certains membres des CP.

2. Les communautés de pratique peuvent-elles être renforcées par des intranets ?

Les communautés de pratiques ont récemment fait l'objet de travaux théoriques substantiels (Wenger, 1998). En revanche, leur mise en évidence empirique spécifique reste assez limitée. Etudier les façons dont les intranets peuvent être utilisés pour renforcer les communautés de pratique conduit par ailleurs à préciser les relations entre facteurs technologiques et évolutions organisationnelles. La question de recherche peut alors ensuite être exposée, ainsi que trois hypothèses exploratoires, qui orientent les investigations empiriques.

2.1. Les communautés de pratique, une conception particulièrement riche, mais des recherches empiriques encore limitées

Nous donnons d'abord deux exemples de communauté de pratique, puis présentons les fondements théoriques de cette conception et les caractéristiques distinctives des CP.

Les CP (Wenger, 1998, Chanal, 2000) sont des groupes d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fortement, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation. Les réparateurs de photocopieurs (Orr, 1990, Brown & Duguid, 1991), qui travaillent en collaboration et « se racontent des histoires » qui donnent du sens à des réparations inhabituelles et réifient de nouvelles pratiques sont un des exemples les plus connus de CP.

Wenger, au début de son ouvrage, développe un autre exemple de communauté de pratique, le service de gestion des dossiers de remboursement d'une entreprise américaine d'assurance maladie. Les membres de ce service travaillent dans les mêmes locaux, utilisent les mêmes outils, interagissent fréquemment. En outre, ils accomplissent des tâches qui, sans être identiques, sont proches et complémentaires. Par leur habitude de travailler ensemble et la reproduction des activités réalisées, un certain sens aux activités émerge progressivement. Ce sens est négocié par les membres du service. Il est également parfois « réifié », comme lorsque de nouvelles procédures de traitement des dossiers sont mises en œuvre. Enfin, notons

que le fonctionnement des CP n'est en aucun cas idéalisé par Wenger. Des tensions, inévitables entre employés qui interagissent fréquemment, ainsi que des conflits de pouvoir, au sein de la CP comme dans les relations de celle-ci avec le reste de son environnement, apparaissent.

A partir de ces brèves descriptions, nous pouvons mieux saisir les deux fondements conceptuels majeurs des CP selon Wenger : les notions de pratique et de négociation de sens.

Tout d'abord, la théorie de Wenger s'inscrit dans le courant actuel qui vise à introduire le concept de pratique en gestionⁱ. Pour Wenger (p. 47), le concept de pratique correspond au « faire », mais non à un « faire » qui serait indépendant de tout contexte. Au contraire, ce faire est situé historiquement et socialement. Cette situation donne structure et signification à ce que nous faisons. La pratique, pour Wenger, est toujours une pratique socialeⁱⁱ.

La pratique d'une communauté est par ailleurs à l'origine de - et éclairée par - la négociation du sens. Celle-ci peut être explicite (*e. g.*, si elle dérive de discussions entre individus) ou plus tacite (*e. g.* si elle repose sur des conventions tacitement admises). Elle permet la reproduction et la transformation progressive des significations au sein de la communauté. Reproduction et transformation reposent sur la dualité entre participation des acteurs à la vie sociale et réification. La réification correspond à des significations plus ou moins stabilisées et « incarnées » dans des objets, documents, règles. Autour de ces objets la négociation de sens peut se déployer. La dualité entre participation des acteurs et réification des significations est au cœur des transformations des CP.

Finalement, la pratique et la négociation du sens sont la source de la cohérence d'une communauté. Elles évoluent et conduisent à des apprentissages et changements dans la communauté. La structure d'une CP est émergente : elle n'est ni complètement stable, ni totalement erratique.

Trois dimensions sont caractéristiques des CP :

- *L'engagement mutuel* : L'appartenance à une CP provient d'un engagement des individus dans les actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. Les membres d'une CP sont complémentaires et reliés entre eux. Ils sont mutuellement engagés dans les pratiques sociales de la communauté.

- *L'entreprise commune* : Ces pratiques sociales de la communauté visent l'atteinte d'une entreprise commune. Celle-ci résulte d'un « *processus permanent de négociation qui reflète la complexité de la dynamique de l'engagement mutuel* » (Chanal, p. 8).

- *Le répertoire commun* : Il naît progressivement de l'engagement dans des pratiques communes et il entretient la construction sociale des significations. Ce répertoire partagé comprend des supports physiques, comme des dossiers, des formulaires, ou des éléments plus intangibles, par exemple des routines, des symboles, un langage spécifique.

Les CP sont par ailleurs engagées dans des relations avec le reste de l'organisation. Pour Wenger, certaines entreprises peuvent être vues comme des « Constellations de Communautés de Pratique ». Nous n'étudions toutefois pas dans cet article le fonctionnement plus large des organisations et non concentrons sur quatre communautés de pratique distinctes.

Parce qu'elle intègre les apports d'un nombre impressionnant de conceptions sociologiques antérieuresⁱⁱⁱ, la théorie des CP est conceptuellement très riche et large. Elle permet d'interpréter de façon originale un grand nombre de situations empiriques et de rendre compte d'éléments jusqu'à présent difficilement analysables et conceptualisés, comme les apprentissages à la fois individuels et collectifs (Koenig, 1997), des attachements particuliers, professionnels et extra-professionnels, à certaines parties de l'organisation, etc. En outre, la conception paradoxale du management qui se dégage de cette théorie permet de renouveler les visions de l'apprentissage et de l'identité organisationnels.

L'intérêt académique et managérial^{iv} pour la conception des CP s'est par conséquent largement accru ces dernières années. Pourtant, il existe relativement peu de travaux empiriques spécifiquement consacrés à l'étude du fonctionnement des CP. Cette très riche notion est encore peu opérationnalisée. Cela est d'autant plus regrettable que les tenants de cette conception soulignent l'importance des pratiques concrètes par rapport aux descriptions du travail trop abstraites et éloignées du quotidien (Brown & Duguid, 1991). En outre, cette conception pourrait éclairer une grande variété de situations et de nombreuses recherches empiriques peuvent utilement être réinterprétées dans ce cadre^v.

Cet article s'intéresse aux utilisations d'intranets par certaines communautés de pratique. Il étudie comment ces utilisations peuvent renforcer les CP. Ce faisant, des questionnements particuliers par rapport à la conception générale des CP sont mobilisés. En effet, les intranets, et les NTIC en général, posent des défis conceptuels et empiriques à l'étude des phénomènes organisationnels. La conception des CP souligne ainsi l'importance du sentiment d'appartenance et d'identité qui naissent de relations directes et fréquentes entre membres d'une même communauté. Les interactions directes et médiatisées sont différentes : des complémentarités, des substitutions apparaissent-elles ? Un intranet peut-il maintenir un

sentiment d'appartenance commune sans interactions ? Ces questions, parmi bien d'autres possibles, illustrent un ensemble de réflexions qui naissent d'une recherche sur les relations entre CP et NTIC. Elles exigent une clarification de la conception adoptée des relations entre NTIC et organisation.

2. 2. Intranets et relations entre NTIC et organisations

Parce qu'il s'appuie sur la conception des communautés de pratique et cherche à étudier comment les pratiques des intranets peuvent renforcer des CP, cet article s'inscrit dans la perspective de la pratique qui émerge actuellement dans le champ des systèmes d'information (Schultze & Boland, 2000, Orlikowski, 2000). Cette perspective de la pratique poursuit la théorie de la structuration des relations entre NTIC et organisation (Poole & DeSanctis, 1990). La conception de la structuration applique les concepts de dualité de structure et de structuration de Giddens (1984) pour comprendre comment les technologies sont mises en place et progressivement intégrées dans les organisations. Les TIC ne sauraient avoir des impacts fixes et prédéterminés quelle que soit la situation initiale de l'entreprise, mais leur dynamique peut se mêler à des transformations organisationnelles et les influencer d'une façon particulière, qui n'est ni totalement maîtrisée ni complètement prévisible. Les recherches de ce courant rendent compte de la « flexibilité interprétative » (Orlikowski, 1992) des NTIC : celles-ci ont des caractéristiques potentielles qui deviennent effectives et évoluent avec les utilisations et interprétations particulières qui en sont faites. Le sens des NTIC émerge progressivement de leur mise en place et utilisations, en fonction d'un contexte organisationnel lui-même susceptible d'évoluer.

La perspective de la pratique prolonge cette conception de la structuration (Orlikowski, 2000). Elle s'intéresse aux façons dont les pratiques des technologies contribuent à reproduire et transformer les structures de la technologie et de l'organisation. Les pratiques de la technologie sont elles-mêmes structurées par les règles et ressources impliquées dans les activités quotidiennes de l'organisation ainsi que par les caractéristiques potentielles de la TIC. Ainsi, cette perspective permet d'étudier comment les acteurs, lorsqu'ils utilisent la technologie, contribuent à la constitution des structures de la technologie et de l'organisation qui forment elles-mêmes leur utilisation émergente et située de la technologie.

Cet article s'intéresse aux diverses utilisations d'intranets par des membres de communautés de pratique. Les pratiques des intranets ont des incidences sur le fonctionnement et la dynamique des CP. L'affirmation précédente ne correspond à aucun déterminisme

technologique caché. Ces incidences ne sont pas prédéterminées. Surtout, elles émergent de complémentarités entre les pratiques des intranets et le fonctionnement des communautés. Les pratiques des intranets sont situées dans le contexte des CP, tout comme elles deviennent, lorsqu'elles sont généralisées, un élément non négligeable de ce contexte.

Cet article entend les intranets comme l'ensemble des applications qu'ils intègrent (messagerie électronique, bases de données, groupware, forums, etc.) qui utilisent les standards IP du web. Il est possible que les diverses évolutions observées des CP soit liées à certaines applications plus qu'à d'autres. Par exemple, certaines fonctions d'un intranet, comme une rubrique de communication institutionnelle, qui présente les informations officielles d'une entité formelle, sont sans doute assez proches du registre de la réification. En revanche, un forum électronique, censé permettre des échanges directs entre personnes éloignées, serait plus proche de l'idée de participation. Toutefois, la distinction entre les applications des intranets ne peut être déterminée a priori, sans prise en compte de leurs pratiques effectives et des spécificités de chaque contexte.

2. 3. Question de recherche et propositions

La question de recherche adoptée ici : « Les intranets peuvent-ils être utilisés pour renforcer des communautés de pratique ? » fait écho à la réflexion de Brown (1998). Celui-ci, qui s'appuie de façon assez allusive sur l'expérience de l'entreprise Xerox, estime que l'intranet peut être utilisé de façon à favoriser les « vraies » pratiques de travail dans les organisations et non leurs représentations abstraites.

Cette recherche vise donc à préciser dans quelle mesure et comment des intranets peuvent être utilisés pour favoriser certaines communautés de pratique. Dans la conception non déterministe adoptée des relations entre NTIC et organisation, l'intranet présente des caractéristiques techniques qui sont ensuite mises en œuvre de façon particulière par les membres des communautés de pratique. Les observations réalisées à l'occasion de cette étude ont pour objet d'améliorer la connaissance empirique des CP utilisant des intranets. Ce faisant, elles devraient également apporter des éléments pour mieux comprendre comment un objet technique peut être utilisé par des groupes particuliers de façon à renforcer leur cohérence, à influencer leurs modes de fonctionnement et à contribuer à leur transformation.

Trois hypothèses de travail ont été introduites pour orienter les recherches empiriques. L'ambition de ces propositions est qu'elles soient simultanément suffisamment larges pour permettre une traduction empirique relativement aisée, et conceptuellement informées pour guider les investigations. Elles n'ont pas vocation à être directement infirmées ou corroborées,

car cette recherche reste assez largement exploratoire. En revanche, elles guident les investigations. Elles aident la mise en évidence et l'analyse des phénomènes non évidents des relations mutuelles entre évolutions techniques et organisationnelles. Ces trois propositions sont le résultat, provisoire, de la construction d'un dialogue entre la conception des CP de Wenger, celle des relations entre TIC et organisations et les premières investigations issues du travail de terrain.

P 1 : Les pratiques des intranets soutiennent les trois dimensions principales des CP.

Selon cette première proposition, les intranets présentent des caractéristiques qui peuvent être utilisées de façon à soutenir l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé des communautés de pratique. Les pratiques des intranets peuvent d'ailleurs soutenir et participer à la transformation de ces trois dimensions des CP, au fil de l'appropriation de l'intranet par les membres de chaque CP.

P 2 : Les pratiques des intranets s'inscrivent dans le fonctionnement des CP.

Cette deuxième proposition souligne que les pratiques des intranets ne se développent pas indépendamment des CP dans leur ensemble. Au contraire, elles s'inscrivent progressivement dans leur fonctionnement, qu'elles peuvent contribuer à transformer.

Ainsi, les membres des CP utilisent l'intranet pour réaliser certaines tâches ou s'informer de certains sujets. Ils continuent également à accomplir d'autres tâches de façon plus traditionnelle et à interagir directement avec leur collègues pour s'informer sur les mêmes sujets ou sur d'autres. Les pratiques des intranets sont à la fois le produit du fonctionnement des CP et une des occasions de leur transformation.

P 3 : Par ce soutien des trois dimensions des CP et par leur inscription dans le fonctionnement des CP, les pratiques des intranets renforcent les communautés de pratique.

Selon cette troisième proposition, si les pratiques des intranets soutiennent les trois dimensions des CP (*P 1*) et si elles s'inscrivent dans le fonctionnement des CP (*P 2*), alors elles renforcent les communautés de pratique.

Cette proposition offre donc une réponse affirmative - mais à confronter aux observations empiriques - à la question de recherche adoptée.

3. Méthodologie

3.1. Une étude de cas multiple

Cet article présente un état intermédiaire d'une recherche plus large portant sur les pratiques des intranets dans certaines entreprises françaises. Celle-ci a donné lieu à la réalisation d'une quinzaine d'études exploratoires présentant une grande diversité d'implantations, trajectoires et représentations liées aux intranets (Vaast & Benghozi, 2000). Parallèlement à ces investigations empiriques, la conception des CP est rapidement apparue comme éclairante pour une recherche sur les intranets. Comme il est fréquent en gestion (Girin, 1989, Koenig, 1993), la présente question de recherche est née d'un dialogue entre théorie et observations empiriques.

Pour éclairer empiriquement les façons dont les intranets peuvent renforcer des communautés de pratique, des études de cas plus approfondies ont été réalisées. Ces quatre études de cas ont été sélectionnées à partir du premier échantillon afin de préserver une connaissance globale des intranets et des organisations. En outre, c'est à partir de l'observation de comportements particuliers, proches de ceux décrits par Wenger, que les CP étudiées ont pu être mises en évidence.

L'étude de cas paraît une méthode adaptée pour étudier dans une perspective dynamique comment des membres de CP utilisent des intranets et comment ces pratiques des intranets renforcent ces CP. Afin d'éviter la dépendance excessive à un cas unique, une étude de cas multiple a été réalisée. Chacun de ces quatre cas correspond à une communauté de pratique dont les membres utilisent régulièrement un intranet.

3. 1. La sélection des cas

La phase de sélection des cas est cruciale, car l'identification empirique des CP est loin d'être une opération évidente ou neutre. Au contraire, elle induit l'ensemble des investigations futures et oriente largement les analyses réalisées.

Les CP étudiées ont été choisies, à partir du premier échantillon exploratoire d'une quinzaine d'entreprises, par la proximité de leurs caractéristiques et de celles présentées par Wenger (1998) et Snyder et Wenger (2000). Un point délicat concerne la nature prescrite ou émergente des CP sélectionnées. Wenger estime qu'une communauté de pratique correspond souvent, mais non toujours, à une partie officielle d'une entreprise. Il souligne l'importance de la volonté d'appartenance et de la perception de l'identité par les membres de la communauté. Les membres des quatre CP étudiées présentent ce fort sentiment

d'appartenance identitaire et appartiennent également à des groupes formellement identifiés, ce qui est cohérent avec la conception dialectique du management de Wenger.

3.2. Collecte et analyse des données

Les données ont été collectées en deux phases.

La première phase a concerné l'échantillon large d'une quinzaine d'entreprises. Des entretiens avec des hauts dirigeants, des responsables d'intranet et des utilisateurs de différentes parties des organisations ont été effectués. Le contenu et la structure des intranets ont été observés et des statistiques de consultations ont été obtenues. La mise en place et les évolutions de l'intranet ont enfin été retracées.

La seconde vague de collecte des données s'est concentrée sur les quatre communautés de pratique sélectionnées.

Une dizaine (pour chacun des cas A et C) et une trentaine (cas B et D) d'entretiens supplémentaires par rapport à la première phase ont été réalisés. Les répondants étaient, d'une part, des responsables de l'intranet de la communauté et d'autre part divers membres de la CP. Ils devaient être représentatifs de la diversité de la CP (métiers, fonctions hiérarchiques, dispersion géographique essentiellement). En outre, surtout pour les cas B et D, une observation participante suivie a été effectuée. Enfin, les visites renouvelées au sein des entreprises qui accueillent les CP considérées ont permis de développer de bons contacts avec certains des membres de la CP. Ces « informants-clés » ont été très utiles pour confronter les différents points de vue et mettre ces communautés en perspective historique.

Les intranets de ces CP ont bien entendu également été consultés et leurs évolutions retracées avec beaucoup plus de précision que pour la première phase de la recherche. Les intranets utilisés par les CP sont en général des sous-sites ou des sites intranets spécifiques reliés au reste de l'intranet de l'organisation dans son ensemble.

Afin de donner du sens à des données essentiellement qualitatives (Miles & Huberman, 1984) et de lier les observations réalisées à la conception des CP, des monographies ont d'abord été réalisées, puis les principales dimensions de la théorie ont été appliquées et confrontées aux investigations empiriques.

Les principaux résultats des analyses sont présentés ci-dessous. Un tableau synthétique résume les études de cas réalisées.

4. Les principales observations tirées des cas

Les cas sont d'abord succinctement décrits, dans le paragraphe suivant et le tableau en annexe. Puis, les analyses auxquelles ils ont donné lieu sont présentées.

Cas A : Les professionnels de santé environnement (qui s'occupent de la pollution, des règles d'hygiène, etc.) du ministère de la santé constituent un groupe de 1 000 personnes environ dispersées dans des services départementaux de 15 personnes en moyenne. Ces professionnels ont mis en place un intranet à partir de 1996 – 1997, de façon assez spontanée et donc éloignée du fonctionnement bureaucratique de l'ensemble du ministère. Cet intranet professionnel regroupe entre autres un annuaire général, des fiches d'expériences de tous les départements ainsi que l'identification d'experts pour divers thèmes. La mise à disposition et l'utilisation progressivement généralisée de cet intranet semble avoir eu une incidence non négligeable sur la prise de conscience des professionnels en santé environnement de l'existence d'un réseau ou d'une communauté nationale dont les membres partagent les mêmes intérêts. En outre, cet intranet a favorisé le développement de relations qui dépassent le cadre du service et permettent à différents agents du ministère de mieux se connaître et de se contacter selon les besoins.

Cas B : Les 3 500 salariés commerciaux d'une entreprise d'assurances sont également dispersés dans toute la France. Ils exercent en général des activités proches (prospection, réalisation de contrats) mais sont en concurrence plus ou moins directe les uns avec les autres. Un intranet a été mis en place en 1999, sous l'impulsion de la direction parisienne de cette branche d'activité. Le contenu de l'intranet a intégré le désir exprimé par certains salariés d'avoir accès à des informations qui ne sont pas uniquement professionnelles, mais également sociales, voire personnelle (« pot » de retraite, naissance d'un enfant...). L'utilisation de l'intranet a connu au départ certaines difficultés, les supérieurs directs des commerciaux estimant que le partage d'information pouvait être néfaste à une activité concurrentielle. Toutefois, certaines rubriques, comme des concours (« le meilleur vendeur de telle SICAV... ») permettent désormais de concilier esprit compétitif et renforcement de l'identité du groupe dans son ensemble.

Cas C : La catégorie des acheteurs de la SNCF (environ 2 500 personnes) a mis en place, en 1997, de façon originale par rapport à l'expérience d'intranet de cette entreprise, un intranet

spécifique, dédié à l'exercice de leur métier. L'intranet a permis de renforcer la tendance à la centralisation des achats et a modifié de nombreux processus de cette activité. Les pratiques des acheteurs se transforment progressivement et deviennent plus transparentes par la disponibilité de cet outil. L'utilisation de l'intranet, généralisée à la quasi-totalité des acheteurs, contribue à la professionnalisation de cette activité ainsi qu'au renforcement de la conscience d'une tâche commune. En outre, cet intranet, dont certaines fonctions (comme le suivi des commandes) sont partagées avec les donneurs d'ordre des acheteurs, rend plus visible l'exercice de la profession et par cette reconnaissance externe, participe également à la construction d'une identité d'acheteurs.

Cas D : A partir de 1998, la nouvelle direction du département informatique de la mutuelle (400 personnes) décide d'enrichir un site intranet embryonnaire pré-existant mais ne comprenant que des formulaires administratifs. De nouvelles rubriques se sont créées comme celle qui rend compte des discussions d'équipes transversales qui ont pour but de trouver des solutions aux tensions sociales nées de la mise en place d'une réorganisation majeure (par accroissement de la formalisation) du département à l'arrivée de la nouvelle direction. Ce site présente alors, en particulier, deux annuaires et surtout des rubriques informant anciens et nouveaux employés de la DIT sur les nouvelles règles de la DIT. Simultanément, l'intranet constitue un nouvel outil commun et spécifique au département, et dispose de certaines rubriques qui favorisent l'expression spontanée des membres de l'informatique. Il contribue à la reconstruction progressive d'une identité du département. Les évolutions des participations et utilisations dont il fait l'objet reflètent et participent des changements d'identité et d'appartenance des membres du département informatique.

INSERER TABLEAU FIN DOCUMENT

Ces quatre cas correspondent à des communautés de pratique qui préexistent à la mise en place et à l'utilisation des intranets. Leur activité est déjà définie et des coutumes se sont établies. Même si un certain turnover est bien sûr observé, la plupart des membres de ces CP se connaissent et surtout ont le sentiment d'appartenir à une entité commune, même s'ils ne la nomme pas spontanément « communauté de pratique ».

En revanche, par les fonctionnalités qu'ils proposent - notamment celles qui permettent de dépasser certains obstacles géographiques au partage des connaissances - et les utilisations qui sont faites des intranets modifient le fonctionnement de ces CP ainsi que la perception de leur étendue. Nous allons maintenant nous pencher davantage sur ces aspects.

5. Discussion

Les analyses qui suivent montrent que : Les pratiques intranets soutiennent les trois dimensions principales des CP (5.1), s'inscrivent dans leur fonctionnement (5.2), les renforcent, mais peuvent aussi conduire à l'isolement de certains de leurs membres (5.3).

5. 1. Les pratiques des intranets soutiennent les trois dimensions principales des CP

Les trois dimensions qui caractérisent une CP (Wenger, 1998, Chanal, 2000) - l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé – ont dans les quatre cas étudiés été soutenues par l'utilisation d'un intranet, d'une façon chaque fois spécifique au contexte.

L'engagement mutuel :

L'appartenance à une CP est vue comme le résultat d'un engagement des individus dans des actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. Les caractéristiques de l'engagement mutuel sont (Wenger, p. 125 - 126) : des relations mutuelles soutenues, des manières communes de s'engager à faire des choses ensemble, l'absence de préambules introductifs aux conversations, savoir ce que les autres savent et font, un jargon et une histoire communs. Les observations tirées des cas suggèrent que ces caractéristiques existent initialement, mais que l'intranet apparaît comme une « occasion » (Barley, 1986) de les expliciter voire de favoriser de nouvelles relations.

Ceci a été particulièrement sensible dans le cas de l'intranet de la direction informatique de la mutuelle. L'intranet est en effet apparu comme un moyen de « reconstruire » l'engagement mutuel d'une communauté de pratique, suite à une réorganisation majeure. La direction informatique fonctionnait traditionnellement de façon très informelle, les employés travaillaient ensemble depuis longtemps, les compétences des uns et des autres étaient tacitement connues et le travail majoritairement effectué par équipes aux tâches souvent non formellement pré-définies. L'arrivée d'un nouveau directeur informatique en 1998 a conduit à une forte réorganisation, qui avait pour objectif de limiter les inefficacités du fonctionnement très « adhocratique » de la direction, pour des tâches souvent finalement assez routinières. Des départs volontaires ont été observés, ainsi que de nombreuses embauches, souvent de personnes jeunes, plus diplômées mais moins expérimentées que les « anciens ». La perte de repères de l'ensemble des employés a été très sensible. Un intranet a été mis en place quelques mois après la réorganisation de la direction, sous initiative du directeur

informatique, mais par mise en application d'idées émises par des groupes de travail transverses et non formalisés. La mise en place de l'intranet a permis l'émergence d'un nouvel équilibre entre le fonctionnement formel et informel de la direction. L'intranet effectivement disponible donne des repères généraux aux anciens et aux nouveaux et facilite les liens entre eux, en particulier par l'expression d'une entreprise commune.

Par ailleurs, des fonctions particulières de l'intranet sont très liées à certains aspects de l'engagement mutuel. Ainsi, des annuaires sophistiqués (avec photographie, localisation géographique et organisationnelle) sont quasiment toujours disponibles et souvent très appréciés. Ils le sont particulièrement lorsque les relations entre les membres de la communauté ne sont pas directes, parce qu'ils permettent de repérer des personnes à contacter et qu'ils donnent une certaine proximité et réalité à la personne contactée, souvent uniquement par téléphone ou e-mail.

L'entreprise commune :

L'entreprise commune est définie (Wenger, 1998, repris par Chanal, 2000) comme le résultat d'un processus collectif permanent de négociation qui reflète la complexité de la dynamique de l'engagement mutuel.

Certains contenus de l'intranet présentent ainsi un état donné de l'entreprise commune d'une CP, le résultat du processus de négociation. Par exemple, dans le cas de l'intranet de la direction informatique de la mutuelle, les grandes lignes de développement et les principaux projets de l'année sont présentés sur l'intranet, pour que chaque collaborateur, même s'il ne participe pas directement à ces projets, puisse les connaître et se le « approprier ».

L'intranet peut également contribuer à faire prendre conscience aux membres de la CP de l'existence d'une entreprise commune. Il participe alors à son explicitation et peut donner une certaine permanence à son expression. Ainsi, dans le cas du réseau de professionnels en santé environnement du ministère, jusqu'au milieu des années 1990 le sentiment d'entreprise commune était essentiellement sensible au niveau de chaque service spécifiquement consacré à la santé environnementale dans les directions départementales. Ponctuellement, trois à quatre fois par an, des réunions de niveau régional permettaient aux professionnels d'échanger sur des préoccupations communes et d'afficher des objectifs proches. L'idée de construction d'un réseau national, tirant profit des multiples expériences locales pour améliorer le fonctionnement de l'ensemble de la profession avait déjà été émise, mais n'avait pas été mise en œuvre, faute de moyens. C'est en fait la disponibilité de la technologie intranet qui a permis de concrétiser cet objectif de constitution d'un réseau national de professionnels en

santé environnement, par l'explicitation de l'entreprise commune, la mise à disposition de fiches explicitant les pratiques modèles de certains services et la connaissance potentielle de l'ensemble des membres du réseau, grâce à un annuaire national. L'utilisation de l'intranet facilite l'unification d'une communauté de pratique au niveau national. Notamment, les enjeux majeurs du domaine de santé environnement sont exposés sur l'intranet, ce qui a un impact unificateur à la fois sur la CP elle-même, et influence également les autres groupes professionnels du ministère. La CP « santé environnementale » est rendue plus visible, reconnue et légitime dans l'ensemble du ministère par la disponibilité de l'intranet.

Le répertoire partagé :

Au cours du temps, l'engagement dans des pratiques crée des ressources qui permettent la négociation des significations. Ces ressources constituent un répertoire partagé, qui peut être concrétisé par un intranet (Bellamy, Houde, Leahy, & Young, 1998)

L'intranet permet de regrouper en un « endroit » unique et virtuel un ensemble d'éléments auparavant disparates sur les pratiques que les membres des communautés peuvent consulter et utiliser pour contacter des « experts » localisés sur un sujet. Ce répertoire commun mis à disposition par l'intranet a des conséquences sur le fonctionnement de la communauté, même si les pratiques explicitées sont toujours moins riches que les pratiques concrètes des membres. Une complémentarité se développe en fait progressivement entre ces pratiques explicitées mais incomplètes et la prise de contact direct. C'est le cas des agents en santé environnementale du ministère, qui, auparavant, pour trouver des réponses à certains de leurs problèmes consultaient avant tout les agents qu'ils connaissaient (logique de l'expert de proximité). Depuis la mise en place de l'intranet et le progressif développement de sa consultation, la recherche de solutions à un problème passe par la lecture des fiches de pratiques sur le problème concerné et le contact de l'expert rédacteur de la fiche (logique de l'expert national reconnu par la mise à disposition d'une fiche sur intranet).

Dans les quatre cas observés, de telles complémentarités entre les utilisations de l'intranet et les autres dimensions de la réalité organisationnelle (relations directes, réalisation quotidienne des tâches professionnelles, etc.) ont été notées. Les utilisations d'intranet sont de ce fait assez éloignées de celles des systèmes experts qui ne peuvent intégrer « la cognition située » des agents que de façon très incomplète et ont, de ce fait, donné lieu à certaines déceptions (Cicourel, 1994). L'intranet apparaît quant à lui comme un élément parmi d'autres d'une réalité sociale en construction permanente (Brown, 1998). L'intranet s'inscrit donc progressivement dans le fonctionnement des CP.

5. 2. Les pratiques des intranets s'inscrivent progressivement dans le fonctionnement des communautés de pratique

Les analyses issues de ces quatre cas sont cohérentes avec la vision dialectique du fonctionnement des CP qu'adopte Wenger. Les pratiques des intranets s'inscrivent de façon particulière à chaque contexte dans le fonctionnement des CP. Ce faisant, elles contribuent à la transformation progressive de ces CP. En particulier, les dimensions formelles / informelles des CP et les enjeux de pouvoir ou le rôle de certains individus clés au sein de la CP évoluent au fil des pratiques des intranets. Celles-ci peuvent en outre transformer les pratiques de la CP.

D'abord, les évolutions de sites intranet conduisent à des relations particulières entre structure formelle et informelle de l'organisation. Deux exemples, très différents, celui de la relation entre communauté informatique (structure informelle) et direction informatique (nouvelle structure formelle) de la mutuelle, et celui des relations entre la communauté décentralisée santé environnement et la direction centrale du ministère ont été choisis. Ils illustrent comment un même instrument, l'intranet, peut être intégré de façon différenciée dans des contextes spécifiques et conduire à des évolutions particulières.

Ainsi, l'intranet de la communauté des informaticiens de la mutuelle a été créé pour soutenir de façon officielle mais sur un mode informel canalisé une nouvelle structure et un nouveau mode de fonctionnement construit en opposition à un fonctionnement antérieur jugé comme excessivement informel par la nouvelle direction du département.

Au contraire, le développement de l'intranet de la communauté santé environnement du ministère a été l'occasion de la mise en évidence, et par là du renforcement, d'une communauté de pratique préexistante, mais qui pâtissait de la structure du ministère (services décentralisés, double dépendance, départementale et de la direction parisienne). L'intranet s'est développé de façon autonome par rapport à l'autorité départementale (le préfet) et la direction parisienne (l'ensemble des travaux ont été réalisés par une équipe décentralisée). Cela a d'ailleurs conduit à des tensions entre ce réseau informel, dont le centre est le chef de projet de l'intranet, en département, et la direction officielle du ministère, à Paris. Le serveur intranet étant situé à Paris, ces tensions, nourries par un dialogue faible et un conflit des légitimités, ont rendu l'alimentation de l'intranet en informations nouvelles particulièrement fastidieuse et peu rapide (gravure d'un CD Rom, envoi à la direction parisienne, qui ensuite, met les informations à disposition sur le serveur). Cette lenteur d'actualisation sur l'intranet a alors conduit la communauté à développer une veille sur la messagerie, beaucoup plus

réactive, car ne dépendant pas de la direction parisienne. Le cas de l'intranet de la communauté santé environnement illustre les oppositions possibles entre le fonctionnement d'une communauté professionnelle et celui de l'organisation qui l'abrite (Van Maanen & Barley, 1984).

Les façons dont le répertoire commun sur intranet est constitué et utilisé sont également révélatrices des relations de pouvoir à l'intérieur des communautés. Ainsi, Wenger reconnaît les dimensions politiques des CP. Leur fonctionnement n'est pas dénué d'une dimension politique. Ainsi, dans le cas des agents commerciaux de la compagnie d'assurances, l'alimentation de l'intranet a fait l'objet de tensions entre, d'une part, les directeurs d'agence et les agents et, d'autre part, les supérieurs directs des agents. Les premiers désiraient en effet faire de l'intranet un outil de partage des connaissances communes à l'ensemble du réseau d'agents (et donc non limité à une seule antenne locale). Les seconds craignaient les effets négatifs que pourrait avoir un partage accru de connaissances, soulignant que tout métier commercial est forcément compétitif et par conséquent que les différentes antennes sont en concurrence les unes avec les autres. En outre, la mise à disposition à tous d'informations mettait à mal leur rôle d'intermédiaire (Crozier & Friedberg, 1977).

Une dimension liée mais quelque peu différente de ces phénomènes de pouvoir concerne l'influence de certains membres de la CP sur les utilisations et significations données aux intranets dans l'ensemble de la CP. (Orlikowski, Yates, & Fujimoto, 1995) avaient déjà mis en évidence un phénomène qu'ils ont appelé « meta-structuration » : un petit nombre d'individus influencent les interactions des autres utilisateurs avec la technologie, les caractéristiques mêmes de celles-ci ainsi que le contexte général d'utilisation. Certains phénomènes proches de cette notion ont été observés dans les cas présents au niveau de l'alimentation de l'intranet comme de ses consultations. L'alimentation de l'intranet en informations dépend ainsi souvent largement de certains individus clés de la communauté de pratique. Par exemple, pour assurer l'alimentation régulière de l'intranet informatique de la mutuelle, des rubriques ont été attribuées à différentes équipes transservices. Les responsables de ces rubriques sont les personnes les plus haut placées dans la hiérarchie de la direction informatique pour assurer une légitimité à la rubrique. Cela rejoint d'ailleurs la constatation de Snyder et Wenger (2000) selon laquelle il n'est certes pas possible de complètement diriger les CP, mais il est par contre envisageable de les favoriser, en leur procurant « coachs » et appuis officiels.

Par ailleurs, les pratiques de l'intranet peuvent contribuer à l'émergence de nouvelles pratiques, et ainsi conduire à une nouvelle négociation du sens de l'entreprise commune de la CP. Par exemple, un intranet a été mis en place par et pour la profession des acheteurs de la SNCF. Celui-ci a initialement pour objectif de renforcer la logique de centralisation des achats qui permet, par les volumes achetés, de mieux négocier et donc de diminuer les prix obtenus. Un service minitel remplissait au préalable cette fonction de centralisation des intentions d'achats des acheteurs répartis dans toute la France. Le passage à l'intranet, réalisé sous l'impulsion des principaux acheteurs (en termes de volumes d'achats) de la SNCF s'est progressivement accompagné d'inflexions dans les pratiques des acheteurs. En effet, l'intranet offre des caractéristiques particulières par rapport au minitel. Il est désormais possible de suivre avec beaucoup plus de précision le suivi d'une commande et d'en informer immédiatement les directions concernées par ces achats. Par ailleurs, l'intranet a été tôt lié à un extranet avec les principaux fournisseurs, ce qui modifie les relations entre acheteurs et fournisseurs. La communauté des acheteurs de la SNCF se définit maintenant, par ces nouvelles pratiques, davantage dans une relation de services vis-à-vis des donneurs d'ordre, et d'intermédiaire de poids vis-à-vis des fournisseurs.

5. 3. Les pratiques des intranets renforcent les communautés de pratique, mais elles peuvent également contribuer à l'isolement de certains membres de ces CP.

Dans les quatre cas étudiés, les pratiques des intranets renforcent les CP. Ce renforcement a deux origines principales. D'abord, l'intranet, par l'image commune qu'il renvoie aux membres de la CP, renforce leur sentiment d'appartenance à celle-ci. Ce renforcement provient également de complémentarités progressivement construites entre les pratiques des intranets et les relations directes entre membres de la CP. Toutefois, et même si les pratiques d'intranet renforcent une CP, elles peuvent également contribuer à l'émergence de clivages au sein de cette CP et à la mise à l'écart de certains de ses membres. Le cas des informaticiens de la mutuelle d'assurance illustre cette situation où les pratiques des intranets renforcent la CP *et* conduisent à l'isolement de certains de ses membres.

L'intranet, parce qu'il offre à l'ensemble des membres de la CP un reflet - souvent idéalisé - de celle-ci, contribue à son renforcement. La disponibilité de l'intranet, surtout pour les CP dont les membres ne travaillent pas tous au même endroit, contribue à la prise de conscience

d'intérêts communs et d'expériences proches. Cela est particulièrement sensible dans le cas A, celui des professionnels santé - environnement du ministère de la santé. Les rubriques d'expériences et d'actualité, très consultées par ces professionnels dispersés dans toute la France, participent à leur sentiment de faire partie de la même entité.

Ainsi, parce qu'il constitue un instrument partagé qui permet de dépasser certains obstacles - en particulier hiérarchiques et géographiques - l'intranet conduit à l'extension de la perception d'appartenance de la CP, comme dans les deux cas de CP dispersées dans toute la France (A et B). Par exemple, pour les salariés commerciaux de l'entreprise d'assurance (cas B), l'intranet présente les actualités de différents services ainsi que certaines de leurs actions commerciales particulièrement réussies. Les pratiques de l'intranet contribuent à la prise de conscience, par les commerciaux que l'expérience d'autres services géographiquement éloignés peut être profitable et partagée. Les commerciaux sont d'autant plus incités à diffuser sur l'intranet certaines de leurs initiatives que cette publication leur procure une reconnaissance vis-à-vis de l'ensemble de la CP.

Par ailleurs, la CP peut être renforcée par des complémentarités entre les pratiques des intranets et les relations directes entre membres de la CP. Dans le cas de ces commerciaux, une « division des tâches » informelle et spontanée se met en place entre, d'une part, ceux qui savent utiliser l'intranet et sont capables de trouver rapidement une information précise et de l'autre ceux qui ne sont pas très à l'aise avec le navigateur mais connaissent de nombreuses « ficelles » concrètes de leur métier. Des échanges « donnant – donnant » sont alors sensibles entre commerciaux. De même, pour les professionnels santé - environnement du ministère, la consultation de certaines expériences disponibles sur l'intranet est l'occasion de la création de nouveaux échanges plus ou moins directs (face à face et / ou téléphone) entre membres de la CP qui ne se connaissent pas au préalable.

Ainsi, les pratiques des intranets, dans les cas étudiés, ne conduisent pas à un affaiblissement des relations directes entre membres des CP. Au contraire, elles favorisent plutôt des relations accrues - entre membres proches géographiquement - et des relations nouvelles - entre membres plus éloignés.

Toutefois, et même si les pratiques d'un intranet renforcent la CP, elles peuvent également la conduire à l'isolement de certains des membres de celle-ci. Cela a été observé dans le cas des informaticiens de la mutuelle d'assurance. Les pratiques de l'intranet conduisent en effet à un renforcement de la communauté des informaticiens et à l'isolement de certains d'entre eux.

Ce renforcement correspond à la renaissance du sentiment de communauté et de pratiques informelles partagées suite à une réorganisation majeure du département. Cependant, suite à cette réorganisation, les tâches des informaticiens ayant deux statuts différents (salariés ou prestataires extérieurs) se sont transformées. Avant la réorganisation, les prestataires se percevaient comme des membres à part entière du département. Ils étaient également perçus comme tels par les salariés. En outre, leurs activités étaient les mêmes que celles des salariés. Avec la réorganisation, les prestataires s'occupent désormais des tâches de réalisation des projets informatiques, tandis que les salariés traitent de celles - considérées plus stratégiques - de conception de ces projets. L'intranet permet une coordination des différentes étapes des projets informatiques. Il est alors utilisé par les différentes équipes (de conception et de réalisation) et favorise une très faible communication directe entre elles.

En outre, l'intranet dispose de deux annuaires (disponibles à l'ensemble des informaticiens, quel que soit leur statut), le premier qui recense les salariés, le second les prestataires. Même si leur légitimité est discutée, ces deux annuaires obligent l'ensemble des membres du département à penser leurs relations avec les autres dans les termes de cette distinction et contribuent alors à l'« *enactment* » de l'isolement des prestataires dans la CP.

Ainsi, et alors même qu'elles contribuent au renforcement de la communauté informatique de la mutuelle d'assurance, les pratiques de l'intranet encouragent également l'apparition d'un clivage au sein de cette communauté et la mise à l'écart des prestataires.

6. Conclusion : Quels intranets pour quelles communautés de pratique ?

Dans cette conclusion, nous présentons succinctement les principaux résultats de cette recherche, nous discutons de la généralité des cas étudiés ainsi que du délicat problème de la délimitation des communautés de pratique. Enfin, quelques éléments plus directement managériaux sont suggérés.

Les études de cas présentées avaient un double objectif. D'abord, elles constituaient une des premières investigations empiriques spécifiquement consacrées aux conceptions des communautés de pratique. Ensuite, elles devaient mettre en évidence empiriquement comment des intranets peuvent être utilisés de façon à soutenir certaines communautés de pratique.

Les intranets sont apparus comme des « occasions » de renforcement et de transformation de certaines communautés de pratique. Ces occasions se développent au fur et à mesure des

transformations des pratiques des intranets, qui peuvent soutenir les trois principales caractéristiques des CP : engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé. Par ailleurs, les pratiques des intranets s'inscrivent dans le fonctionnement des communautés de pratique. Elles en influencent les dimensions formelles et informelles, les enjeux de pouvoir ou modifient les pratiques mêmes des CP. Enfin, les pratiques des intranets ont dans les quatre cas renforcé les communautés de pratique. Ce renforcement provient de la mise à disposition à tous les membres d'une image commune de la CP, ainsi que des complémentarités qui se développent entre pratiques des intranets et relations directes entre membres de la CP. Cependant, les pratiques des intranets peuvent également contribuer à la mise à l'écart de certains membres de ces CP.

Par ailleurs, il est important de s'interroger sur les facteurs qui facilitent le renforcement effectif des CP par les pratiques d'un intranet. Les cas ont été sélectionnés parce qu'ils présentent des situations dans lesquelles des CP se sont appropriées l'intranet et l'utilisent de manière à renforcer leur logique interne. Les observations réalisées sont toutefois fortement contingentes.

D'abord, toute CP ne peut être renforcée par un intranet. Le travail en atelier et, plus généralement, toutes les professions et groupes de travail qui n'utilisent pas d'outil informatique peuvent difficilement faire d'un intranet un instrument de leur communauté. Ensuite, certains contextes économiques et organisationnels paraissent plus propices que d'autres à l'épanouissement des CP. D'après l'échantillon initial de la quinzaine d'entreprises étudiées, les objectifs communautaires de l'intranet sont affirmés avec le plus de force, mais non le plus de succès, dans les entreprises qui ont connu les perturbations les plus importantes. Au contraire, les CP semblent le plus prospérer et le mieux profiter de l'intranet dans les entreprises les plus stables et, peut-être moins paradoxalement qu'il n'y paraît, hiérarchiques. Les CP seraient-elles une voie de transformation et de modernisation des bureaucraties ?

Par ailleurs, la principale limite de cette recherche est méthodologique et concerne l'opérationnalisation de la notion de CP. En effet, nous avons considéré des groupes très larges (de 400 à 3 000 personnes) comme des CP. Cependant, de façon stricte, la définition de Wenger (1998) s'applique à des groupes beaucoup plus restreints, dont tous les membres se connaissent. Or, il est évident que l'ensemble des participants aux cas étudiés ne pouvaient pas être en relation constante, et qu'ils avaient des utilisations différenciées de l'intranet.

Toutefois, Wenger (2000) souligne l'importance des *imbrications* d'appartenance entre communautés de différents niveaux. Ainsi, une communauté de petit niveau regrouperait un nombre limité de personnes qui partageraient une identité commune forte et qui interagiraient fréquemment. Cette petite communauté pourrait être incluse dans une communauté de niveau supérieur, de taille plus importante, dont les membres se connaîtraient moins et dont l'identité serait moins marquée. Cette communauté moyenne pourrait elle même être incluse dans une communauté plus grande, etc. L'idée d'imbrication de CP relativise la distinction entre CP et Constellations de Communauté de Pratique, mais elle tend à rendre plus floue encore la notion de CP et ne facilite par conséquent pas son opérationnalisation.

La présente recherche s'est d'ailleurs heurtée à cette question de la délicate délimitation et définition des CP. Deux points en particulier mériteraient une réflexion plus poussée. Le premier est la conséquence directe de la discussion précédente. Il est en effet légitime de s'interroger sur le caractère opératoire de la notion de CP. Quelle serait la bonne échelle d'analyse des CP ? Quelles seraient les communautés de pratique « pertinentes » (Segrestin, 1980), par lesquelles se réalisent les actions collectives, ici dans des contextes spécifiques d'entreprise ?

Le second aspect à approfondir - particulièrement nécessaire pour une recherche liant intranet et CP - consisterait à lier et différencier de façon plus précise les « communautés de pratique » et les « communautés de savoir » (Boland & Tenkasi, 1995). Les notions de connaissance et de pratique sont apparentées, mais distinctes, ce que suggèrent les deux termes anglais de « *knowledge* » et « *knowing* » (Cook & Brown, 1999). Pour les intranets, cette relation et cette séparation sont importantes. En effet, le plus souvent, l'intranet constitue davantage un instrument de représentation que de réalisation des pratiques elles mêmes. Il fournit plus fréquemment des stocks de savoirs possédés (le « *knowledge* ») que des instruments de savoirs dans l'action (le « *knowing* »). Dans certains cas, il remplit ces deux fonctions, comme pour l'intranet des acheteurs de la SNCF, ou celui des agents commerciaux. Il offre alors simultanément des informations sur la pratique ainsi que des moyens pour réaliser cette pratique elle-même.

Enfin, Wenger exprime avec force l'idée selon laquelle les CP, qui émergent spontanément et progressivement d'interactions continues, ne peuvent être mécaniquement dirigées. Snyder & Wenger (2000) soulignent ainsi le caractère délicat d'une gestion visant à favoriser les CP sans les dénaturer. De ce point de vue, la distinction de Orlikowski (1996) entre changement

délibéré (cad complètement géré, voulu et mis en œuvre par le management), opportuniste (changement émergent au départ puis récupéré et officialisé parce que produisant des effets considérés comme positifs) et émergent lié à l'introduction de NTIC dans les organisations, est utile. Il est envisageable d'influencer le contexte général d'une CP, notamment par la mise à disposition d'un intranet, afin de favoriser le développement de changements émergents ensuite éventuellement officialisés et stabilisés.

Par exemple, les observations réalisées suggèrent que, pour favoriser les échanges de savoir-faire au sein de CP, la seule mise en place de forums électroniques est décevante. Les forums d'entreprise sont en général très peu utilisés, en raison notamment de la peur de l'observation et du jugement de la hiérarchie. Par contre, dans le cas du ministère, des échanges de connaissances se sont spontanément développés par messagerie électronique. Des membres de la CP posent à tous les destinataires du message (une partie ou l'ensemble de la CP) des questions particulières concernant leurs pratiques. Les réponses à ces questions permettent de localiser des experts sur ces problèmes particuliers. Les responsables de la rubrique intranet concernée peuvent alors, en accord avec les demandeurs et experts, publier une réponse finalisée sur intranet. Les questions et les premiers échanges par e-mail sont émergents, les réponses formalisées, sur intranet, sont opportunistes.

Cet exemple illustre le principal conseil managérial issu de cette recherche empirique sur les CP. Une CP ne se crée pas ex nihilo et ne se décrète pas, mais le contexte organisationnel général peut être influencé pour favoriser l'émergence de changements qui les favorisent. La mise à disposition d'outils comme l'intranet, si une marge de liberté d'utilisation suffisante est laissée aux utilisateurs potentiels, et qu'un soutien et une légitimité officiels à ces utilisations sont assurés, peut ainsi encourager les CP au sein des entreprises.

Bibliographie

- Barley, S. R. 1986. Technology as an occasion for structuring : evidence from observation of CT Scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31: 78 - 108.
- Bellamy, R., S. Houde, L. Leahy, & G. Young. 1998. Developing a community intranet : social practices and technology interventions. Proceedings of the Conference on human factors and factors on computing systems, LA.
- Benghozi, P. J. 1999. Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation. 2ème colloque "*Usages et services des télécommunications*", Bordeaux.
- Boland, R. J. & A. V Tenkasi. 1995. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, 6(4): 350 - 72.
- Brown, J. S. 1998. Internet technology in support of the concept of "communities of practice". *Accounting, Management and Information Technologies*(8): 227 - 36.
- Brown, J. S. & P. Duguid. 1991. Organizational learning and communities-of-practice : toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1): 40 - 57.

- Chanal, V. 2000. Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) : *Communities of practice : learning, meaning and identity*. *M@n@gement*, 3(1): 30 p.
- Cicourel, A. V. 1994. La connaissance distribuée dans le diagnostic médical. *Sociologie du Travail*(4): 427 - 49.
- Crozier, M. & E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity press.
- Girin, J. 1989. L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude : la recherche-action en action et en question, AFCET.
- Hills, M. 1997. *Intranet business strategies*: Wiley Computing Publishing.
- Koenig, G. 1997. Apprentissage organisationnel. In Simon, Y. & P. Joffre, eds, *Encyclopédie de gestion*: Economica.
- Koenig, G. 1993. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*(9): 4 - 17.
- Miles, M. B. & A. M. Huberman. 1984. *Qualitative data analysis - a source book of new methods*: DeBoeck Université.
- Orlikowski, W. J. 1992. The duality of technology : Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3): 398 - 427.
- Orlikowski, W. J. 1996. Evolving with Notes : Organizational change around groupware technology. In Ciborra, C. U., editor, *Groupware and teamwork : invisible aid or technical hindrance ?*: Wiley.
- Orlikowski, W. J. & D. Robey. 1991. IT and the structuring of organizations. *Information Systems Research*, 2(2): 143 - 69.
- Orlikowski, W. J., J. Yates, & M. Fujimoto. 1995. Shaping electronic communication : the metastructuring of technology in the context of use. *Organization Science*, 6(4): 423 - 44.
- Orlikowski WJ. 2000. Using technology and constituting structures : A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science* 11: 404 - 221.
- Orr, J. 1996, *Talking about machines : An ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, 172 p.
- Pentland, B.T. 1995. Information systems and organizational learning : the social epistemology of organization knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1): 1 - 21.
- Poole, M.S. & G. DeSanctis. 1990. Understanding the use of group decision support systems : the theory of adaptive structuration. In Fulk, J. & C. W. Steinfield, eds., *Organizations and IT*.
- Rowe, F. 1999. Cohérence, intégration informationnelle et changement : Esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de gestion. *Systèmes d'Information et Management*, 4(4): 3 - 20.
- Scheepers, R. & J. Damsgaard. 1997. Using internet technology within the organization : a structural analysis of intranets. Group 97 Phoenix Arizona, USA.
- Schultze U, Boland RJ. 2000. Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. *Journal of Strategic Information Systems* 9: 193 - 212
- Scott, J. E. 1998. Organizational knowledge and the intranet. *Decision Support Systems*, 23: 3 - 17.
- Segrestin, D. 1980. Les communautés pertinentes de l'action collective : Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France. *Revue Française de Sociologie*, XXI: 171 - 203.
- Snyder, W. D. & E. C. Wenger. 2000. Cultivez vos réseaux invisibles. *Expansion Management Review*(1): 6 - 12.
- Strader, T. J., F-R Lin, & M.J. Shaw. 1998. Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems*, 23: 75 - 94.
- Vaast, E. & P. J. Benghozi. 2000. Intranets et entreprises : apprentissages et organisation de la cohérence. Cinquième conférence de l'AIM, Montpellier.
- Van Maanen, J. & S. R. Barley. 1984. Occupational communities : Culture and control in organizations. *Research in Organizational behavior*, 6: 287 - 365.

Wenger, E. 1998. *Communities of practice : Learning, meaning and identity*: Cambridge University Press.

Wenger, E. 2000. Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2): 225 - 46.

Yin, R.K. 1989. *Case Study Research*. London: Sage.

Tableau synthétique des cas

Cas	A : Professions de santé environnement du ministère de la santé	B : Salariés commerciaux régionaux d'une entreprise d'assurances	C : Acheteurs de la SNCF.	D : Personnel du département informatique d'une mutuelle d'assurances.	
Présentation de l'ensemble de l'organisation	Présentation	Ministère de la santé	Entreprise (groupe) privée d'assurances	Entreprise publique de transport ferroviaire.	Mutuelle d'assurances
	Taille	15 000 agents	Env. 20 000 employés en France.	Env. 170 000 agents.	Env. 6 000 collaborateurs.
	Dispersion géographique	Forte. Une direction centrale parisienne et des directions départementales et régionales.	Forte : des directions parisiennes et des agences locales.	Forte : une direction parisienne et 23 directions régionales.	Moyenne : 3 000 personnes au siège (en province) et 3 000 réparties dans des agences.
	Contexte d'ensemble	Tensions entre la direction parisienne et les directions locales.	Depuis 1995, une privatisation, des acquisitions, une fusion majeure et deux réorganisations	Volonté de modernisation de l'entreprise depuis le début des années 1990.	Stabilité de l'organisation, mais concurrence croissante du secteur.
Quelle communauté de pratique ?	Présentation	3 professions de santé environnement du ministère.	Une profession commerciale spécialisée.	Profession d'acheteurs de la SNCF.	Ensemble des professions informatiques de la mutuelle.
	Taille et dispersion	1 000 agents, répartis dans les directions départementales.	3 500 salariés env., répartis dans des agences locales.	2 500 acheteurs env., dans les directions régionales.	400 personnes, à 80 % au siège social.
	CP et structure formelle	Professions qui appartiennent à des services spécifiques par directions départementales.	Salariés qui appartiennent à une direction particulière, avec 4 réseaux géographiques.	Acheteurs dépendent de leur direction régionale et d'une direction centrale.	Personnes appartenant au département informatique de la mutuelle.
	Contexte initial de la CP	Communauté très dispersée, avec peu d'occasions d'interactions. Pratiques communes, mais peu de conscience de la communauté de la part de ses membres.	Communauté aux pratiques communes mais aux interactions faibles. Concurrence entre les 4 réseaux géographiques qui rend les échanges peu nombreux.	Acheteurs qui travaillent avec un outil commun depuis le minitel (1986). Par contre, en raison de la taille, du fonctionnement et de la dispersion de l'entreprise, les informations circulent difficilement.	Forts habitudes de travail en collaboration et histoire commune du personnel, jusqu'à une forte réorganisation – formalisation du département en 1998. Pertes de repères de la communauté, départs et arrivées de collaborateurs.
Evolution de l'intranet	Evolution générale de l'intranet dans l'ensemble de l'organisation	Intranet mis en place début 1996, dans le cadre du plan de modernisation de l'administration. Intranet structuré selon la plupart (mais non toutes) les directions du ministère.	Intranet mis en place au moment de la privatisation. Toute la communication officielle passe par lui. Il s'est développé selon les principales directions et entreprises, ainsi que selon des groupes de travaux plus restreints.	Intranet mis en place à partir de début 1997. Développement très réglementé, formalisé et centralisé. Les sous-sites de l'intranet correspondent à la plupart des directions régionales de l'entreprise.	Sites intranets développés à partir de 1998, selon certains départements de la mutuelle. Pas de site intranet général et pas de position affirmée de la DG vis à vis de l'intranet.

	Initiative et Objectif de mise en place de l'intranet de la CP	Intranet santé environnement développé sous initiative d'un ingénieur en département, au début 1996, pour développer les échanges de savoir faire à un niveau national.	Intranet des commerciaux décidé par la direction parisienne, pour développer les échanges entre les 4 réseaux et prendre en compte le désir des commerciaux de partager des informations professionnelles et extraprofessionnelles.	Mis en place début 1998, par initiative des acheteurs des principales régions, pour renforcer la centralisation des achats et accroître le poids des acheteurs de la SNCF vis à vis des fournisseurs.	Site enrichi fin 1998, sous initiative de la nouvelle direction informatique et par mise en application d'initiatives d'équipes transversales à la nouvelle organisation. Volonté de donner des repères sur la nouvelle organisation et de favoriser la renaissance de certaines pratiques informelles.
Intranet et fonctionnement interne de la CP	Evolution des règles et pratiques	Développement des échanges d'informations et de savoir-faire à un niveau national (et non plus régional). Fonctionnement qui suit davantage les règles d'une coopération informelle, et devient moins bureaucratique.	Développement d'échanges d'informations, malgré des réticences du management intermédiaire. Développement de concours qui concilient le fonctionnement compétitif du métier commercial et l'objectif de diffusion des pratiques.	Intranet outil de travail et diffusion de documentations et d'informations. diffusion de connaissances communes et meilleurs connaissances des règles nationales. Changement dans les pratiques par accroissement de la transparence.	Intranet qui présente des informations sur le nouveau département informatique et a facilité l'acquisition des nouvelles règles formelles. Son alimentation a aussi été l'occasion de l'émergence de nouvelles coopérations informelles.
	Evolution de la CP liée à l'intranet.	Visibilisation de la CP et renforcement du sentiment d'appartenance à la CP.	Renforcement du sentiment d'appartenance à la CP et prise en compte de dimensions extra-professionnelles.	Professionalisation accrue de la CP et renforcement de sa conscience par visibilité.	CP se développe progressivement par l'utilisation de l'intranet, dans un jeu du formel et de l'informel.
Intranet, CP et organisation	Intranet et relations entre la CP et le reste de l'organisation	Rapports de force entre le réseau informel de la CP et la direction parisienne du ministère. Reconnaissance extérieure accrue de la CP.	Pas de changement notable : l'intranet reflète la place de ce métier commercial spécialisé dans le groupe d'assurances.	Changement dans les relations avec les donneurs d'ordre : dimension de service particulièrement accrue. Exemple pour d'autres CP, comme les contrôleurs de gestion.	Intranet qui représente une vitrine du département informatique pour le reste de l'organisation. Pas de changement notable.

ⁱ La réflexion de Wenger doit d'ailleurs beaucoup à Jean Lave (1988) avec qui il a d'ailleurs travaillé (Lave & Wenger, 1991).

ⁱⁱ Wenger ne paraît pas, tout au moins dans son ouvrage de 1998, souhaiter entrer dans les débats qu'a suscité, dans le monde académique anglo-saxon, l'ouvrage de Turner (1994). Dans *The social theory of practices*, Turner critique les fondements de la notion de "pratique partagée" et propose de remplacer celle-ci par son alternative - nettement moins prisée des chercheurs en sciences sociales - d' « habitudes individuelles ».

ⁱⁱⁱ Voir l'article de V. Chanal (2 000) pour une présentation détaillée des nombreux éclairages théoriques repris par Wenger.

^{iv} E. Wenger a d'ailleurs récemment créé un cabinet de conseil visant à aider les managers à favoriser et encourager les CP dans les entreprises, tout en respectant leur nature émergente et donc difficilement géable.

^v Cela a d'ailleurs été réalisé par Brown et Duguid (1991) pour le travail de thèse de Orr (1990).